



**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 EN BUSES INTRAPROVINCIAL
“RUTAS PENINSULARES” DEL CANTÓN LA LIBERTAD,
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTORA: FANNY ALEXANDRA DOMÍNGUEZ TOMALÁ

TUTOR: LCDO. EDUARDO PICO GUTIÉRREZ, MSc.

LA LIBERTAD

2014

**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 EN BUSES INTRAPROVINCIAL
“RUTAS PENINSULARES” DEL CANTÓN LA LIBERTAD,
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTORA: FANNY ALEXANDRA DOMÍNGUEZ TOMALÁ

TUTOR: LCDO. EDUARDO PICO GUTIÉRREZ, MSc.

LA LIBERTAD

2014

La Libertad, 10 de junio 2014

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN BUSES INTRAPROVINCIAL “RUTAS PENINSULARES” DEL CANTON LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015”**, elaborado por la Señorita Fanny Alexandra Domínguez Tomalá, egresada de la Carrera de Desarrollo Empresarial, Facultad de Ciencias Administrativas, de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....
Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.
TUTOR

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico principalmente a DIOS, porque es quien me ha dado la sabiduría e inteligencia para llegar a esta meta. A mis padres porque con amor y respeto me han sabido guiar con paciencia por el camino recto del bien, ellos que siempre me han apoyado en todas las nuevas experiencias que he emprendido. También dedico con el reconocimiento que se merecen, este trabajo a todos los profesores que en el transcurso de mis cinco años de educación han logrado que la semilla de la sabiduría florezca y dé sus frutos culminando con éxito mi carrera.

Fanny Domínguez Tomalá

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a DIOS, por haberme regalado la vida y por todas las oportunidades que me brinda a lo largo de mi vida. Agradezco a mis padres por haberme aconsejado y apoyado en el transcurso de mis estudios. A mis profesores por comprenderme y ayudarme en los momentos en que los necesitaba, principalmente a mí profesor tutor el Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc. por ser mi guía y brindarme su apoyo para la culminación de mi proyecto.

Fanny Domínguez Tomalá

TRIBUNAL DE GRADO

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

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

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.
PROFESOR TUTOR

Econ. Karina Bricio Samaniego, MIM.
PROFESOR DE ÁREA

Ab. Joe Espinoza Ayala
SECRETARIO GENERAL

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE
TRANSPORTE DE PASAJEROS EN BUSES INTRAPROVINCIAL
“RUTAS PENINSULARES” DEL CANTÓN LA LIBERTAD,
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015**

Autora: Fanny Alexandra Domínguez Tomalá

Tutor: Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.

RESUMEN

El trabajo de tesis pretende mejorar la administración de la cooperativa, determinando la incidencia de la estructura organizacional, mediante el análisis de la situación actual que permita el mejoramiento de la gestión administrativa de la cooperativa de transporte de pasajeros en buses Intraprovincial “Rutas Peninsulares” del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, para brindar un servicio insuperable en favor de la ciudadanía, permitiendo que todos los esfuerzos ayuden al logro de los objetivos, con la minúscula cantidad de insumos como: dinero, tiempo, esfuerzos y materiales, detectando los puntos clave, localizando las inquietudes y generando las posibles soluciones del accionar de la institución, con el fin de identificar las necesidades y errores dentro de la cooperativa, buscando soluciones para mejorar su situación futura y asegurar su permanencia en el mercado, razón por la cual el diseño de investigación empleada fue cualicuantitativa, además se aplicaron técnicas como la entrevista y la encuesta las mismas que ayudaron para detectar falencias en la institución, establecer correctivos, aprovechando las oportunidades y fortalezas del entorno en el que se encuentra ubicada la organización, lo cual facilitara las tareas logrando una administración efectiva. Los resultados de la situación actual de la organización evidencian la carencia de instrumentos de apoyo a la gestión administrativa y la falta de visión empresarial de los socios lo cual perjudica el desarrollo de la misma, por lo que en este sentido el presente trabajo tiene como propósito brindar un aporte, para que la organización desarrolle fácilmente sus actividades y pueda cumplir con sus objetivos, conjuntamente con los recursos financieros y humanos estableciendo de este modo responsabilidades y tareas a cumplir en el área de trabajo asignadas respectivamente, generando así conocimientos y procesos de aprendizaje sobre métodos, estrategias, metas e instrumentos que contribuyan al crecimiento continuo de la cooperativa.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
TRIBUNAL DE GRADO	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiii
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvi
INTRODUCCIÓN	1
MARCO CONTEXTUAL	3
Tema.....	3
Problema de Investigación	3
Planteamiento del Problema.....	3
Delimitación del problema.....	7
Formulación del problema	7
Sistematización del problema	7
Evaluación del problema.....	8
Justificación del Tema.....	9
Objetivo General	13
Objetivos Específicos.....	13
Hipótesis.....	14
Operacionalización de las variables	14
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1. 1. ANTECEDENTES DEL TEMA	18
1. 2. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	20
1. 2. 1. Evolución de la teoría del diseño organizacional.....	20

1. 2. 2. Definición del diseño organizacional.....	20
1. 2. 3. Importancia del diseño organizacional.....	21
1. 2. 4. Estructura y proceso organizacional	21
1. 2. 5. Ventajas del diseño organizacional.....	22
1. 2. 6. Modelos del diseño organizacional.....	24
1. 2. 7. Componentes del diseño organizacional.....	26
1. 3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN BUSES INTRAPROVINCIAL “RUTAS PENINSULARES”	39
1. 3. 1. Aspectos constitutivos.....	39
1. 3. 2. Proceso administrativo	40
1. 3. 3. Servicios.....	44
1. 3. 4. Financiamiento.....	44
1. 4. MARCO LEGAL.....	45
1. 4. 1. Constitución de la República del Ecuador	45
1. 4. 2. Plan del Buen Vivir.....	46
1. 4. 3. Ley de Economía Popular y Solidaria.....	47
1. 4. 4. Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial	47
1. 4. 5. Ley de cooperativas.....	48
CAPÍTULO II	
METODOLOGÍA	
2. 1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	49
2. 2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	50
2. 3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	51
2. 4. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	54
2. 5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	55
2. 6. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	56
2. 7. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	57
2. 7. 1. Población.....	57
2. 7. 2. Muestra.....	58
2. 8. PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE INVESTIGACIÓN.....	59

2. 8. 1. Procedimientos.....	59
2. 8. 2. Procesamiento	60

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3. 1. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS A LOS DIRECTIVOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE “RUTAS PENINSULARES”	62
3. 2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA A SOCIOS Y EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA “RUTAS PENINSULARES”	68
3. 3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS USUARIOS DE LA COOPERATIVA “RUTAS PENINSULARES”	83
3. 4. CONCLUSIONES	98
3. 5. RECOMENDACIONES	99

CAPÍTULO IV

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN BUSES INTRAPROVINCIAL “RUTAS PENINSULARES.”

4. 1. PRESENTACIÓN.....	100
4. 2. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	101
4. 3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	102
4. 4. MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA “RUTAS PENINSULARES”	103
4. 5. ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	104
4. 5. 1. Análisis situacional	104
4. 5. 1. 1. Análisis interno de la organización	104
4. 5. 1. 2. Análisis externo.....	105
4. 5. 1. 3. Análisis de las fuerzas competitivas de Porter.....	107
4. 6. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	109
4. 6. 1. Misión	109
4. 6. 2. Visión.....	109
4. 6. 3. Objetivos	109

4. 6. 3. 1. Objetivo General	109
4. 6. 3. 2. Objetivos Específicos.....	110
4. 6. 4. Estrategias y cursos de acción.....	110
4. 7. VALORES CORPORATIVOS.....	113
4. 8. GESTIÓN DE LAS NECESIDADES	114
4. 8. 1. Clientes.....	114
4. 8. 3. Satisfacción de las necesidades del usuario	114
4. 9. PROYECCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	115
4. 9. 1. Estructura organizacional.....	115
4. 9. 1. 1. Orgánico funcional de la cooperativa “Rutas Peninsulares”.....	116
4. 9. 2. Sistema de control.....	128
4. 9. 3. Políticas organizacionales	128
4. 9. 4. Cuadro de mando integral	129
4. 9. 4. 1. Perspectiva financiera	130
4. 9. 4. 2. Perspectiva del cliente.....	130
4. 9. 4. 3. Perspectivas de procesos internos	131
4. 9. 4. 4. Perspectivas de aprendizaje y crecimiento.....	131
4. 9. 5. Tecnología de la información.....	132
4. 9. 6. Clima organizacional	132
4. 10. RESULTADO DE LA EFECTIVIDAD.....	133
4. 10. 1. Eficacia.....	133
4. 10. 2. Eficiencia.....	133
4. 10. 3. Evaluación del desempeño	134
4. 11. PRESUPUESTO	135
4. 12. PLAN DE ACCIÓN.....	137
CONCLUSIONES	139
RECOMENDACIONES	140
BIBLIOGRAFÍA	141
ANEXOS	144

ÍNDICE DE GRÁFICOS

		Pág.
GRÁFICO 1	Modelo de diseño de Ailed Labrada Sosa	24
GRÁFICO 2	Modelo de Richard Daft	25
GRÁFICO 3	Tiempo que labora en la cooperativa	68
GRÁFICO 4	Medidas para contrarrestar a la competencia	69
GRÁFICO 5	Misión de la cooperativa	70
GRÁFICO 6	Objetivos que desea alcanzar	71
GRÁFICO 7	La cooperativa se adapta a las necesidades de los usuarios	72
GRÁFICO 8	Perfeccionamiento de la estructura organizacional de la cooperativa	73
GRÁFICO 9	Existe eficacia dentro de la cooperativa	74
GRÁFICO 10	La Cooperativa cumple con los requisitos legales	75
GRÁFICO 11	Existen normativas dentro de la cooperativa	76
GRÁFICO 12	Procedimientos adecuados en la gestión administrativa de la cooperativa	77
GRÁFICO 13	Existe control de las actividades por parte de los directivos	78
GRÁFICO 14	Organización en el desarrollo de las actividades de la cooperativa	79
GRÁFICO 15	Los recursos que utiliza la cooperativa ayudan a realizar su trabajo	80
GRÁFICO 16	Mejorar respecto a la atención al cliente	81
GRÁFICO 17	Aumentar los ingresos mejorando la calidad del servicio de la cooperativa	82
GRÁFICO 18	Desde cuando es usted usuario de la cooperativa	83
GRÁFICO 19	Principal fortaleza de la cooperativa	84
GRÁFICO 20	Principal problema de la cooperativa	85

GRÁFICO 21	Aplicar valores en la cooperativa	86
GRÁFICO 22	La cooperativa desarrolla sus labores valorando el servicio al cliente	87
GRÁFICO 23	Se encuentra satisfecho con el servicio que le ofrece la cooperativa	88
GRÁFICO 24	Implementación del diseño organizacional en la cooperativa	89
GRÁFICO 25	Capacitar al personal para que exista un mejor clima laboral	90
GRÁFICO 26	Eficacia del personal que labora en la cooperativa	91
GRÁFICO 27	Comunica la cooperativa de los cambios que se dan en la ella	92
GRÁFICO 28	Las autoridades de la cooperativa planifican las actividades	93
GRÁFICO 29	El personal cuenta con los recursos suficientes para llevar a cabo su trabajo	94
GRÁFICO 30	La cooperativa cuenta con el personal necesario para ofrecer un óptimo servicio	95
GRÁFICO 31	Brinda la cooperativa satisfacción con el servicio prestado	96
GRÁFICO 32	La cooperativa debería adquirir nuevas unidades	97
GRÁFICO 33	Logotipo de la empresa	101
GRÁFICO 34	Modelo de diseño organizacional para la cooperativa “Rutas Peninsulares”	103
GRÁFICO 35	Análisis de Porter	107
GRÁFICO 36	Estructura organizacional de la cooperativa “Rutas Peninsulares”	115
GRÁFICO 37	Cuadro de mando integral	129

ÍNDICE DE CUADROS

		Pág.
CUADRO 1	Variable independiente	16
CUADRO 2	Variable dependiente	17
CUADRO 3	Población	57
CUADRO 4	Muestra	58
CUADRO 5	Matriz estratégica FODA	106
CUADRO 6	Presupuestos capacitación	135
CUADRO 7	Presupuestos materiales	135
CUADRO 8	Presupuestos tecnológicos	136
CUADRO 9	Total presupuesto	136
CUADRO 10	Plan de acción	137

ÍNDICE DE TABLAS

		Pág.
TABLA 1	Tiempo que labora en la cooperativa	68
TABLA 2	Medidas para contrarrestar la competencia	69
TABLA 3	Misión de la cooperativa	70
TABLA 4	Objetivos que desea alcanzar	71
TABLA 5	La cooperativa se adapta a las necesidades de los usuarios	72
TABLA 6	Perfeccionamiento de la estructura organizacional de la cooperativa	73
TABLA 7	Existe eficacia dentro de la cooperativa	74
TABLA 8	La cooperativa cumple con los requisitos legales	75
TABLA 9	Existe normativas dentro de la cooperativa	76
TABLA 10	Procedimientos adecuados en la gestión administrativa de la cooperativa	77
TABLA 11	Existe control de las actividades por parte de los directivos	78
TABLA 12	Organización en el desarrollo de las actividades de la Cooperativa	79
TABLA 13	Los recursos que utiliza la cooperativa ayudan a realizar su trabajo	80
TABLA 14	Mejorar respecto a la atención al cliente	81
TABLA 15	Aumentar los ingresos mejorando la calidad del servicio de la cooperativa	82
TABLA 16	Desde cuando es usted usuario de la cooperativa	83
TABLA 17	Principal fortaleza de la cooperativa	84
TABLA 18	Principal problema de la cooperativa	85
TABLA 19	Aplicar valores en la cooperativa	86
TABLA 20	La cooperativa desarrolla sus labores valorando el servicio al cliente	87

TABLA 21	Se encuentra satisfecho con el servicio que le ofrece la cooperativa	88
TABLA 22	Implementación del diseño organizacional en la cooperativa	89
TABLA 23	Capacitar al personal para que exista un mejor clima laboral	90
TABLA 24	Eficacia del personal que labora en la cooperativa	91
TABLA 25	Comunica la cooperativa de los cambios que se dan en ella	92
TABLA 26	Las autoridades de la cooperativa planifican las actividades	93
TABLA 27	El personal cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo su labor	94
TABLA 28	La cooperativa cuenta con el personal necesario para ofrecer un óptimo servicio	95
TABLA 29	Brinda la cooperativa satisfacción con el servicio prestado	96
TABLA 30	La cooperativa debería adquirir nuevas unidades	97

ÍNDICE DE ANEXOS

		Pág.
ANEXO 1	Matriz 1	143
ANEXO 2	Carta aval de la cooperativa de transporte “Rutas Peninsulares”	144
ANEXO 3	Guía de entrevistas	145
ANEXO 4	Cuestionario socios y empleados	147
ANEXO 5	Cuestionario usuarios	149
ANEXO 6	Matriz 2	151
ANEXO 7	Matriz 3	152
ANEXO 8	Oficina cooperativa de Transporte “Rutas Peninsulares” ubicada en la comuna Bambil-Desecho	153
ANEXO 9	Socios de la cooperativa de transporte “Rutas Peninsulares”	153
ANEXO 10	Oficina terminal de la provincia de Santa Elena	154

INTRODUCCIÓN

El problema general de la organización es la carencia de una estructura organizacional ya que actualmente en un mercado tan competitivo tanto las grandes empresas como las pequeñas están enfocando sus esfuerzos y actividades en función de la mejora continua para los logros de sus metas y objetivos.

Por lo que el objetivo es elaborar un diseño organizacional que permita a la cooperativa “Rutas Peninsulares” aumentar su nivel de desempeño y ajustar a la empresa a la situación actual orientando sus esfuerzos a un mejoramiento continuo para que le permita alcanzar sus metas funcionales de forma efectiva y confiable, el mismo que contendrá información, instrucciones y lineamientos que se consideran necesarios para que el personal tenga un mejor desempeño en el desarrollo de sus tareas.

Para esto se requiere contar con la información necesaria que permita garantizar que su contenido será de fácil comprensión y servirá de guía para conocer con detalle la estructura organizacional, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos explicando la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad.

En la investigación utilizaremos las técnicas y herramientas que permitan que los procesos que se realizan dentro de las organizaciones puedan alcanzar el nivel más alto en cuanto a efectividad y calidad permitiendo así poder ofrecer servicios acordes a las necesidades de sus clientes.

Por esto el sumario se encuentra constituido por cuatro capítulos secuenciales, en el cual el objetivo principal es mejorar los procesos, los mismos se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

El Primer Capítulo, permitirá analizar la problemática desde otro punto de vista, como son las investigaciones previas al estudio que se está realizando, por lo cual este capítulo está desarrollado bajo un marco teórico, lo cual es de gran utilidad al momento de elaborar la propuesta ya que está orientado a identificar el problema analizando las desventajas que posee cualquier organización por la inexistencia de una estructura orgánica bien definida.

El Segundo Capítulo, plantea la metodología de la modalidad de recolección de información, permitiéndonos identificar la población a analizar, generando actitudes dinámicas y una búsqueda incesante de encontrar alternativas de solución al problema objeto de estudio, las cuales se irán dando conforme a la ejecución de la investigación.

En el Tercer Capítulo, se realiza un análisis e interpretación de datos, investigando conjuntamente con el sujeto y objeto de nuestra investigación las necesidades, falencias y carencias que existe tanto para el cliente interno y externo dentro de la organización.

El Cuarto Capítulo, es la propuesta de implementación del diseño organizacional para la cooperativa de transporte “Rutas Peninsulares” la misma que nos permitirá direccionar los esfuerzos de todos sus integrantes al cumplimiento de los objetivos de la institución, sino también se valora todas las actividades a ejecutarse en la misma; indistintamente del área donde se las lleve a cabo, ya que son de gran importancia para el crecimiento y desarrollo de la institución.

Además tendremos un cronograma con las actividades a cumplir detallando el tiempo que nos tomará efectuar el trabajo; en el presupuesto especificaremos los gastos que conllevarán la investigación y por último las fuentes bibliográficas las mismas que serán de autores que nos ayuden a realizar una excelente investigación.

MARCO CONTEXTUAL

Tema

“INCIDENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN BUSES INTRAPROVINCIAL “RUTAS PENINSULARES” DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015.

Problema de Investigación

Planteamiento del Problema

En la actualidad a nivel mundial, el diseño organizacional ha ido evolucionando, puesto que al inicio de la administración todo giraba en torno al funcionamiento interno de la empresa, pero poco a poco, el mundo exterior ha ido atrayendo más la curiosidad de los gerentes, ya que el diseño organizacional tiene como principal objetivo: Detallar, formular y documentar la estructura que otorgue obtener una relación racional y eficiente con los recursos disponibles (humanos, financieros y tecnológicos), además de las funciones, responsabilidades, relaciones internas y externas de las dependencias, para lograr de esta manera que se constituya una organización de acuerdo a los objetivos para las cuales fue establecida, permitiendo lograr la visión que se determinó, por lo cual la estructura organizacional establece que este es un tema de mucho interés e importancia ya que a través de este se crean métodos que van evaluando tanto cualitativa y cuantitativamente las ventajas y desventajas de destinar recursos a una actividad específica, contribuyendo al desarrollo a mediano o largo plazo.

Por lo que se debe tener en cuenta el aporte del talento humano, ya que es un recurso muy importante dentro de cualquier institución, puesto que son quienes desarrollan los procesos dentro de la empresa y conocen con profundidad los aciertos, falencias de los procesos y sus resultados, pudiendo así cooperar con ideas nuevas e innovadoras que seguramente serán de utilidad a la hora de enfrentarse competitivamente a un mercado dinámico y en constante cambio.

A nivel país, el diseño organizacional en las cooperativas de transporte visualiza un apropiado funcionamiento tanto en los que integran la organización como también en la atención que se le debe dar a los usuarios ya que mediante este método, se planea describir con claridad todas las actividades, funciones y la distribución de las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización entregando a cabalidad sus conocimientos, habilidades y destrezas.

Para así brindar un servicio insuperable en favor de la ciudadanía, permitiendo que todos los esfuerzos ayuden al logro de los objetivos, con la mínima cantidad de insumos como: dinero, tiempo, esfuerzos y materiales, por lo tanto el estudio y la práctica del diseño organizacional solicitan una orientación de trabajo en equipo, compromiso y entrega en las actividades diarias. De igual manera permite a la gerencia y administración operar de manera ordenada y positiva a fin de ofrecer un excelente servicio a los usuarios. Y es precisamente en este sentido en el que una adecuada correlación entre la visión, misión, estrategias, el diseño organizacional y los demás elementos adquirirán la importancia radical, puesto que ayudará a la cooperativa adaptarse mejor a los cambios, y así poder aprovechar las oportunidades y resistir las amenazas que el entorno les plantea. En todas las organizaciones se presentan cambios pertinentes e inesperados siempre existe un grado de error, por este motivo es esencial la elaboración de un diseño organizacional que permita examinar detalladamente el entorno interno y externo con sus respectivas variables que son: el tiempo, el espacio y objeto de estudio.

A nivel local, la oficina de la cooperativa de transporte “Rutas Peninsulares”, se encuentra ubicado en el cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, la cual brinda servicios de transporte intraprovincial de pasajeros, la misma que se ha venido desempeñado en dicha actividad hace alrededor de 23 años, ya que desde su creación ha necesitado de un sistema de control para la calidad de servicio, que le ayude conocer de manera positiva, precisa y oportuna la realidad de la cooperativa y de los efectos de las procedimientos de los trabajos del personal sus funciones y compromisos.

Por lo que se debe tomar en cuenta que los servicios de calidad son las herramientas más efectivas o ineficientes del talento humano y que permite tomar decisiones adecuadas, por esta razón la falta de un diseño organizacional ocasiona un deficiente desarrollo ya que no existe una estructura definida, ni mucho menos existe respeto por las jerarquías, mantiene una administración empírica, existe sobrecarga de trabajo lo cual origina un caos a nivel administrativo, un personal insatisfecho que limitan sus esfuerzos y provocando objetivos personales más no institucionales.

Sin señalar que se ha dejado de lado una de las bases más importantes para un adecuado desarrollo organizacional, su estructura, creando una brecha que los debilita frente a la competencia, de esa manera no solo se malograrán las relaciones ínter departamentales, sino que también genera un caos organizacional que desmotiva al personal, ocasionando actividades laborales mal desarrolladas, deficiente atención al cliente e incluso la pérdida de los mismos, provocando una disminución en ventas por no poseer una estructura bien definida.

Es preciso indagar técnicas o sistemas que admitan la oportuna aplicación de cada institución a su entorno actual, para poder expresar los requerimientos del entorno versátil. Hoy por hoy los establecimientos experimentan con excesiva lentitud y no están preparados para entender, ni afrontar los cambios internos y externos del

medio en el que se desarrollan, se debe tener la ayuda de algunas transformaciones primordiales en la administración y tecnología, este es un proceso para realizar el cambio y de esta manera solucionar los inconvenientes.

La situación es que la cooperativa opera en este servicio la cual no cuenta con una orientación que anticipe la seguridad, cordialidad y el buen servicio que se debe brindar al usuario. Un motivo de que esto ocurra, es que los socios saben que el servicio es necesario, de tal manera que los clientes por el compromiso de tener que trasladarse a distintos destinos que requieren ir, ya que no tienen acceso a un vehículo propio deben utilizar este servicio a diario por lo cual no tienen la oportunidad de exigir calidad en este sentido. La realidad del objeto de estudio, se manifiesta en las situaciones de la aplicación de un diseño organizacional, por lo que se desea con la propuesta planteada es brindar nuevas opciones hacia quienes conforman la organización, el cual permitirá desenvolverse y establecer cambios que les valdrán para el progreso continuo y el desarrollo de la misma.

Lo que se espera alcanzar con la aplicación del diseño organizacional en la cooperativa de Transporte en buses intraprovincial “Rutas Peninsulares” será buscar los puntos clave, localizando las inquietudes y generando las posibles soluciones del accionar de la institución, con el fin de identificar las necesidades y errores debido a que abarca radicalmente a toda la organización, es decir: personal, tareas y clientes para el progreso de la entidad.

Al crear este diseño organizacional bien definido este será el instrumento que permita a mediano y largo plazo el perfeccionamiento incesante en la administración de la cooperativa, puesto que se hará satisfactorio el trabajo, buscando que los equipos sean eficaces, es decir que logren ideas innovadoras, alcancen sus metas y se adapten al cambio ya que en este sector es indispensable un accionar con preparación sofisticada para que la colectividad obtenga un servicio de calidad.

Delimitación del problema

Área : Administrativa.
Diseño de un trabajo de Tesis
Facultad de Ciencias Administrativas
Escuela de Ingeniería Comercial

Aspecto : Carrera de Desarrollo Empresarial
Cooperativa de Transporte en Buses Intraprovincial “Rutas
Campos : Peninsulares”

Tiempo : El trabajo se desarrollara durante el año 2015

Formulación del problema

¿De qué manera incide la estructura organizacional en la gestión administrativa de la cooperativa de transporte de pasajeros en buses intraprovincial “Rutas Peninsulares” del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2015?

Sistematización del problema

¿Posee la cooperativa de transporte de pasajeros en buses intraprovincial “Rutas Peninsulares” del cantón La Libertad una estructura organizacional que le beneficie?

¿Establece la cooperativa de transporte de pasajeros en buses intraprovincial “Rutas Peninsulares” del cantón La Libertad las ventajas y desventajas de una estructura organizacional adecuada para sus intereses?

¿Utiliza algún modelo de estructura organizacional la cooperativa de transporte de pasajeros en buses intraprovincial “Rutas Peninsulares” del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena?

¿Mediante la aplicación de la gestión administrativa se podrán obtener resultados favorables para la cooperativa de transporte de pasajeros en buses intraprovincial “Rutas Peninsulares” del cantón La Libertad?

¿Cómo funcionará la cooperativa de transporte de pasajeros en buses intraprovincial “Rutas Peninsulares” del cantón La Libertad con la aplicación de una estructura organizacional?

Evaluación del problema

Delimitado: Es delimitado debido a que se va a ejecutar la averiguación en el ámbito de la aplicación del problema, es decir que es lo se desea investigar o resolver para la empresa y hasta donde se quiere llegar con la investigación.

Claro: Es claro porque se expresa de manera precisa y con la facilidad de entender por lo cual a cualquier persona le será fácil comprender.

Evidente: Es evidente porque existe la empresa en donde se realizará la investigación, en la que se podrán obtener resultados en lo que respecta a la investigación.

Concreto: Es concreto ya que expresa lo que desea realizar el investigador para una correcta evaluación, para así sin muchas instrucciones dar a conocer el objeto de estudio.

Relevante: Es relevante porque ayudará a la entidad a resolver sus problemas internos, con el planteamiento de alternativas efectivas que permitan desarrollar las actividades de la cooperativa.

Factible: Es factible por que ayudará a enfrentar problemas que existen en toda la organización, puesto que servirá de ayuda para todos los empresario, lo cual significa un ahorro tanto en lo económico, como en el talento humano de la empresa, utilizando de forma eficaz los recursos humanos de la organización, distribuyendo debidamente cada una de las tareas a sus miembros para de esta manera ofrecer mejores servicios a sus clientes.

Justificación del Tema

La presente investigación pretende identificar los problemas que enfrentan las organizaciones al no contar con la debida estructura organizacional por lo cual nos apoyaremos en modelos teóricos implantados por diferentes escritores en lo que diversos estudios se han adelantado buscando comprender la influencia e impacto que tienen los diferentes parámetros de estructuración y ajuste de las tomas de decisiones.

Estudios que anteriormente servían para diseñar modelos organizacionales que realizaban funciones, actividades solo para cumplir los deberes y las responsabilidades de los componentes sociales de la organización, a través de métodos que logren el mejoramiento de la organización por lo que en la actualidad los componentes claves en la definición de la estructura organizacional; los primeros dos son el marco de referencia estructural y el tercero es el patrón de interacciones entre los empleados.

También puede ser definida como el complemento de tal manera en que es dividido el trabajo entre diferentes tareas y luego obtener la conexión en las tareas, la estructura denota la forma como se ordenan y se disponen entre si las partes de un todo cualquiera; representa las relaciones internas de ese todo; la disposición de un sistema de partes en situación de interdependencia y cuya integración orgánica va a construir un todo.

Por esta razón el diseño organizacional que se implantara en la cooperativa de transporte “Rutas Peninsulares” permitirá ampliar estrategias para conseguir el éxito deseado por los dirigentes, socios y empleados de la organización, la cual será de gran ayuda para brindar un servicio de calidad al cliente y por ende conseguir a través de la gestión administrativa el mejoramiento de la entidad.

3.1. Justificación teórica.

Richard Daft (2007), dice: “El diseño organizacional es el arte de organizar el trabajo y crea mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad. El gran reto del diseño organizacional, es la construcción de una estructura y puestos de trabajo flexibles, sencillos alineados con estrategias, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización”. (pág. 38)

Esta investigación quiere dar a conocer a los directivos de la cooperativa “Rutas Peninsulares” que las organizaciones crecen de forma paulatina, por esto es necesario cambiar la estructura, comenzar a coordinar actividades y encontrar estrategias que nos proporcionen ideas críticas para establecer soluciones a los distintos problemas que abordan a la organización para que así esta genere valor. El desafío principal del diseño es identificar como administrar la diferenciación, que es el proceso por medio del cual una organización destina personas y recursos para realizar determinadas actividades y establecer las relaciones de tareas y autoridad que permitan cumplir las metas, construyendo una estructura organizacional acorde a la empresa teniendo siempre en cuenta el entorno cambiante, ya que así se optimizan los procesos internos, determinando funciones de trabajo para el personal y contribuyendo de manera positiva en el proceso de la toma de decisiones. A través del diseño organizacional se busca involucrar a sus seguidores a desarrollarse en un estilo abierto con metas a cumplir, en el que su principal interés es la capacidad de detección y corrección de los errores; de este modo se optimiza la información, es necesario no olvidar que al mantener una

estrecha relación entre la empresa con sus colaboradores se efectúa un sistema de aprendizaje. Por lo que al consultar con el grupo respecto de las acciones y decisiones; se fomente la participación de los integrantes, proporcionando una progresión continua, teniendo posibilidades de desarrollo y estableciendo una posición competitiva frente a las demás organizaciones, aprovechando su primer recurso, el talento humano.

3.2. Justificación metodológica.

El beneficio metodológico de este estudio se observará en el logro de los objetivos de la investigación mediante la aplicación de técnicas e instrumentos que permitan describir las condiciones de la cooperativa. Por lo que con los diferentes modelos organizacionales se pretende escoger el más adecuado para diseñar el organigrama de la empresa, comenzando a coordinar actividades para que la organización resuelva los diferentes inconvenientes, en cuanto a eficiencia de las funciones y de este modo establecer debilidades para corregirlas, al mismo tiempo que estas ayuden en el mejoramiento continuo de la organización.

Para lograr dichos objetivos se aplicará el estudio de la investigación, en los que se utilizarán métodos de investigación como entrevistas, encuestas, conociendo bien el empleo de la muestra de su población ya definida, y técnicas como la observación visita de campo, que nos facilitará la recolección de la información de la cooperativa de transporte “Rutas Peninsulares”. Herramientas metodológicas que incrementarán el rendimiento del personal, aprovechando el cambio como una oportunidad que permita introducir mejoras sustanciales y desarrollando una eficacia organizacional.

Debido a lo antes expuesto se considera necesario que uno de los proyectos esenciales que debe emprender una empresa, es la preparación de un diseño organizacional que permita al personal conocer y aclarar los procedimientos a

seguir al encontrarse frente a cierta situación específica dentro de su ambiente de trabajo a fin de evitar el cometimiento de errores que afecten directamente al resultado de la organización, ya que si se aplica correctamente el control de los costos y el conocimiento correcto de las actividades de los clientes tanto internos como externos podremos tener precios apropiados con bajos costos y responder a los usuarios con un adecuado servicio logrando incrementar las ventas y por consiguiente las utilidades.

3.3. Justificación práctica.

En consecuencia a esto se considera de vital importancia proponer la implementación de un diseño organizacional para la cooperativa de transporte “Rutas Peninsulares” con el que se demostrará que el brindar un buen servicio no disminuirá las ganancias de la organización sino que al contrario se pueden aumentar, por lo que la finalidad es detectar los errores y reducir las pérdidas en los recursos y presentar una información confiable, de tal manera que no afecte a la cooperativa.

Para cumplir con las perspectivas que se dan día a día se detallan varios procesos de aplicación de manera que se cumplan con las expectativas establecidas:

- Permitir una fuente de información en la que todos los integrantes de la entidad encontrarán la descripción clara, de las funciones, responsabilidades, obligaciones y deberes sin tratar de imponer un excesivo formalismo en la organización determinado por la rigidez en el cumplimiento de las actividades.
- Por medio de la realización del diseño se desea evitar los posibles errores que pueden aparecer en las actividades diarias de los empleados en la atención al cliente, por esto hay que incentivarlos para que realicen sus tareas con más responsabilidad y obtener resultados provechosos para la organización.

- La necesidad de administrar de forma más eficiente, eficaz y equitativa los recursos para fortalecer la capacidad de prestación de servicios, a través del establecimiento de este instrumento que dinamice las operaciones de la administración de la cooperativa adaptándose a la realidad del entorno, sin olvidar las competencias propias de las cooperativas de transporte.
- El diseño organizacional enfocará con claridad la naturaleza de la función, la forma de llevar a cabo, los límites a los que llegue a la autoridad, responsabilidad y las relaciones que hay entre los diferentes niveles de la organización del trabajo.

Objetivo General

Determinar la incidencia de la estructura organizacional, mediante el análisis de la situación actual para el mejoramiento de la gestión administrativa de la cooperativa de transporte "Rutas Peninsulares" del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2015.

Objetivos Específicos

1. Fundamentar teóricamente la estructura organizacional en base a modelos específicos que nos permita la identificación de los elementos pertinentes del objeto de estudio.
2. Efectuar un diagnóstico situacional empleando una investigación de campo para saber las falencias y conflictos que afronta la organización.
3. Elaborar un modelo de estructura organizacional mediante un análisis adecuado de la situación actual que proyecte el diseño que requiere la institución para su funcionamiento.

4. Aplicar estrategias metodológicas en base a las técnicas e instrumentos adecuados que faciliten la recolección y el tratamiento de la información.
5. Elaborar un diseño organizacional en función de una estructura idónea que contribuya al desarrollo de la cooperativa de transporte “Rutas Peninsulares”.

Hipótesis

La aplicación de la estructura organizacional perfeccionará la gestión administrativa de la cooperativa de transporte de pasajeros en buses intraprovincial “Rutas Peninsulares” del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2015.

Operacionalización de las variables

Gutiérrez J. (2007), dice: “Hay que definir objetivos de la investigación en forma de variable para que puedan ser operativos. Con ello, al final de todo proceso, a las distintas dimensiones de las variables analizadas se les aplicaran las técnicas estadísticas convencionalmente utilizadas para interpretar la información empírica obtenida mediante la administración de las encuestas”. (pág. 55)

Estas son las que se logran evaluar, investigar y experimentar estableciendo una conceptualización acoplada en palabras para facilitar su comprensión y adecuación a las exigencias prácticas de la investigación. Por esto las variables deben ser idóneas de medirse u observarse; las mismas que revelan aspectos apreciables del fenómeno en estudio, la cual tiene relación continua con el planteamiento del problema. A partir de esto se escogen las técnicas e instrumentos de investigación para la realización del problema en consideración.

Variable independiente:

La estructura organizacional.

Variable dependiente:

Gestión administrativa de la cooperativa de transportes “Rutas Peninsulares”.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

CUADRO 1. Variable independiente.

Hipótesis	VARIABLES	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos
La aplicación de la estructura organizacional perfeccionará la gestión administrativa de la cooperativa de transporte “Rutas Peninsulares” del cantón La Libertad provincia de Santa Elena	Variable Independiente Estructura Organizacional	Estructura organizacional es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el control de tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas para el logro de los objetivos por lo que desde un punto más amplio comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.	Análisis situacional	Análisis interno Análisis externo Análisis de Porter	¿Qué medidas cree usted que ayudarían a contrarrestar a la competencia?	Encuesta
			Proyección estratégica	Misión Visión Objetivos Estrategias Valores	¿A su juicio que valores recomendaría emplear en la cooperativa?	Encuesta
			Gestión de las necesidades	Clientes Definir la atención al cliente Satisfacción de las necesidades de los clientes	¿El servicio que ofrece la cooperativa se adapta perfectamente a las necesidades de los usuarios?	Encuesta
			Proyección del diseño organizacional	Estructura Organizacional Orgánico Funcional Políticas Organizacionales Tecnología de Información Sistema de control Cuadro de mando integral Clima Organizacional	¿Estaría de acuerdo en que se perfeccione la estructura organizacional de la cooperativa?	Encuesta
			Resultados de Efectividad	Eficiencia Eficacia Evaluación	¿Piensa usted que existe eficacia dentro de la cooperativa?	Encuesta

Fuente: Variable independiente.

Elaborado por: Fanny Domínguez Tomalá

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

CUADRO 2. Variable dependiente.

Hipótesis	Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos
La aplicación de la estructura organizacional perfeccionara la gestión administrativa de la cooperativa de transporte "Rutas Peninsulares" del cantón La Libertad provincia de Santa Elena	Variable Dependiente Gestión Administrativa de Cooperativa de Transporte "Rutas Peninsulares" del cantón La Libertad	La Gestión Administrativa es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles	Aspectos Constitutivos	Datos Históricos Normativas Políticas Constitución de la empresa	¿Conoce si la cooperativa cumple con los requisitos legales?	Entrevista Encuesta
			Proceso Administrativo	Planeación, Control, Dirección	¿Piensa usted que existen procedimientos adecuados en la gestión administrativa de la cooperativa?	Entrevista Encuesta
			Recursos	Humanos Materiales Económico	¿Considera usted que los recursos que utiliza la cooperativa ayudan a realizar el trabajo?	Entrevista Encuesta
			Productos o Servicio	Servicio de transporte de pasajeros Fletes	¿Cuál es su grado de satisfacción con el servicio que le brinda la cooperativa?	Entrevista Encuesta
			Financiamiento	Autogestión Presupuesto	¿A su juicio cree usted que mejorando la calidad del servicio hacia los usuarios la cooperativa aumente sus ganancias?	Entrevista Encuesta

Fuente: Variable dependiente.

Elaborado por: Fanny Domínguez Tomalá

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. 1. ANTECEDENTES DEL TEMA

En el cantón la Libertad se encuentra situado el mini terminal donde está ubicada la oficina de la cooperativa de transporte intraprovinciales “Rutas Peninsulares” que dan servicio a los habitantes de la comuna Febres Cordero esta comuna se conecta con la ciudad de Santa Elena a través del desvío Palmar-Colonche, a una distancia de 12 km, en ella viven alrededor de 5.586 habitantes, se estima que el 80% de los hombres trabajan en la agricultura, un 10% en el comercio y el resto se dedica a trabajar en las cooperativas de transporte Rutas Peninsulares y Tralisansas. La misma se encuentra en la parte norte de la provincia de Santa Elena.

La estructura organizacional es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados, por lo que es un método de distribución de autoridad y responsabilidad, y sirve para asignar a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas para de esta manera establecer canales de comunicación, y por ende lograr el objetivo común valiéndose para ello de conocimientos y tecnología.

Por esto la estructura organizacional indica que es necesario estructurar e integrar los recursos y órganos responsabilizados de su administración y establecer relaciones entre ellos y atribuciones de cada uno de ellos, por lo que se considera como el arreglo de las partes de la organización, además de que tiene

rangos en los que se designan los puestos que cada quien ocupa, los mismos que tienen reglas que especifican como deben comportarse los que ocupan estas posiciones. Esto hace que la estructura se la vea como un medio complejo de control que se produce y recrea continuamente en la interacción por lo que esto enfatiza en que la estructura de una organización no queda fija para siempre, más bien configura lo que sucede en una organización y a su vez resalta que estas son conservadoras por naturaleza.

Además de que las estructuras organizacionales son una consecuencia del impacto simultaneo de múltiples factores, por esto es un determinante principal de los movimientos y actividades de la gente en el interior de las organizaciones, de acuerdo a Richard Daft. Las estructuras organizacionales cumplen tres funciones, en primer lugar tienen la intención de elaborar productos u ofrecer servicios y alcanzar objetivos organizacionales, en segundo término, se diseñan para minimizar o por lo menos regular, influencia de las variaciones individuales sobre la organización imponiéndose para asegurarse de que los individuos se ajusten a los requisitos organizacionales y por ultimo estas constituyen el ambiente donde se ejercita el poder, también fijan o determinan que puestos tienen poder en primer lugar y donde se toman las decisiones.

Actualmente las estructuras organizacionales están cambiando continuamente según se ven influenciadas por las olas sucesivas de sus miembros, las interacciones críticas entre personas, productos o servicios e información y las presiones ambientales incesantes. Al mismo tiempo la naturaleza de surgimiento constante de la estructura no debe cegarnos ante el hecho de que las estructuras organizacionales tienen fuerte tendencia hacia la indiferencia, ya que las organizaciones altamente complejas se enfrentan a muchos problemas complicados de coordinación y control, por esto una forma en que se logra dicha coordinación es por medio de la comunicación efectiva.

1. 2. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1. 2. 1. Evolución de la teoría del diseño organizacional

Richard Daft (2007), dice: “La evolución de la teoría organizacional experimenta de las instituciones y pone lecciones a consideración del estudiante y gerente. Por ello es transcendental saber que inclusive las grandes instituciones exitosas son asequibles, al igual que las enseñanzas que no se asimilan de forma automática y que las instituciones son tan fuertes como quienes toman las determinaciones”. (pág. 7)

En el entorno empresarial se observa que hay empresas que no funcionan bien, debido a los bajos niveles de competitividad, puesto que la empresa está sometida a inercias y no es capaz de adaptarse a los cambios tecnológicos. Por lo que los hechos reflejan de forma clara la existencia de problemas, para esto podemos decir que el diseño organizacional es un instrumento empresarial clave hoy en día para llevar a cabo la difícil tarea de lograr una mejor organización del trabajo.

1. 2. 2. Definición del diseño organizacional

Según Henry Mintzberg (2007), “Son procesos de diagnosticar y seleccionar la estructura y el sistema formal de comunicación, división del trabajo, coordinación, control, autoridad y responsabilidad necesarios para alcanzar las metas en donde los gerentes toman decisiones”.(pág. 17).

De este modo se quiere cumplir el esfuerzo sistematizado que lleve a la elaboración de objetivos, detallando las relaciones y aspectos más o menos seguros de la institución, por esto la estructura de una organización describe el marco de la misma; así como los seres humanos tienen esqueletos que definen su forma, las organizaciones tienen estructuras que definen la suya, ya que las empresas contienen varios elementos que convienen alinearse en cierto lugar para alcanzar un fin.

1. 2. 3. Importancia del diseño organizacional

Richard Daft (2007), dice que “Es importante el diseño organizacional ya que es el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas”. (pág. 12)

El diseño organizacional es un conjunto de medios que maniobra la institución con el propósito de dividir la labor en distintos trabajos y conseguir la relación positiva de las similares, asimismo puede ejecutarse el esfuerzo sistemático que transporte a la producción de objetivos especificando las recomendaciones más o menos constantes de la entidad, en la conclusión se dice que un diseño organizacional es indispensable ya que es una herramienta estratégica que tiene por finalidad establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los integrantes de la entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

1. 2. 4. Estructura y proceso organizacional

Hill M., (2006), define a la estructura organizacional como: “La suma de la forma en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego coordina”. (pág. 230).

Toda estructura organizacional es eficaz cuando facilita a las personas el logro de los objetivos y es eficiente cuando consigue los recursos o costos mínimos, además que se identifican por ser dinámicas y flexibles por esto la forma de diseñar la estructura de un negocio o empresa, es envolviendo la determinación de las tareas a ejecutar, quien las debe realizar, como se agrupan las tareas, quien reporta a quien y donde se toman las decisiones; del mismo modo es el proceso de

arreglar la estructura de una organización y coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus objetivos.

Hill M., (2006), dice: “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).

Todo proceso organizacional radica en diseñar los elementos que satisfacen un organismo, este proceso consigue que gerentes destinen la vista en dos direcciones; al interior y exterior de la organización, teniendo presente que los conocimientos del diseño organizacional van evolucionando con el transcurso de los años y en donde los miembros de la organización deben poner en práctica estrategias. El proceso en la organización sería reflexionar sobre los planes y los objetivos de la cooperativa, dado que esto implica determinar cómo se alcanzarán los objetivos y que recursos se necesitan para activar los planes pero esto solo se dará cuando todos se unan a la lucha efectiva de la tarea asignada.

1. 2. 5. Ventajas del diseño organizacional

Según Don Hellriegel (2009). “El diseño nos permite identificar con claridad las responsabilidades y asignarlas en consecuencias y los empleados lo entienden con facilidad. Las personas que desempeñan tareas similares y que afrontan problemas similares trabajan juntos en el caso del diseño funcional, lo cual incrementa la posibilidad de comunicación, apoyo recíproco y centralización de la toma de decisiones”. (pág. 441).

El diseño organizacional es esencial en toda organizacional, ya que este determina ventajas que permitirá a la cooperativa orientarse en las actividades verdaderamente importantes y prioritarias para una gestión óptima, eficiente y

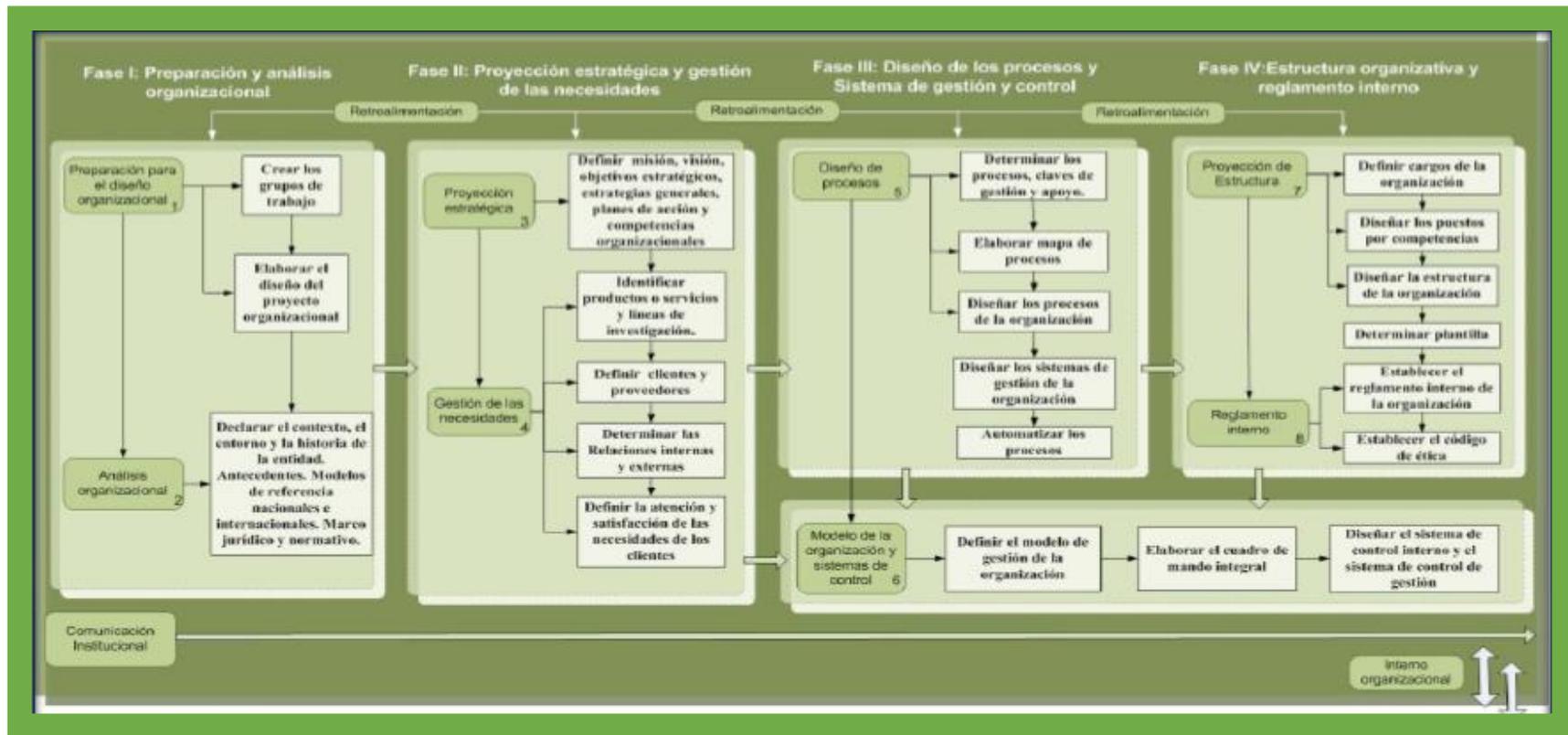
eficaz ya que este se caracteriza por su simplicidad, flexibilidad, fiabilidad y aceptabilidad, haciendo un uso más efectivo de los recursos, al identificar y eliminar funciones duplicadas y actividades que no agregan valor al progreso de la organización.

Las ventajas del diseño organizacional en la cooperativa serían:

- a) Toma de decisiones más rápidamente.
- b) Buena comunicación con todos los miembros de la organización.
- c) Planteamiento de nuevas estrategias para lograr la competitividad y así llevar a cabo los nuevos retos y crear valor para la cooperativa.
- d) Tener conocimiento de los más mínimos detalles de lo que ocurre en la cooperativa.
- e) Planificar con tiempo las actividades a realizar.
- f) Especificar de manera detallada los puestos que ocupan cada uno de los que integran la organización.
- g) Buscar la estructura y los indicadores de gestión más adecuados que permitan que la organización siga la estrategia formulada de la forma más efectiva permitiendo generar y sostener una ventaja competitiva.

1. 2. 6. Modelos del diseño organizacional

GRÁFICO 1. Modelo de Aleid Labrada Sosa



Fuente: Modelo de Ailed Labrada Sosa
 Elaborado por: Fanny Domínguez Tomalá

GRÁFICO 2. Modelo de Richard Daft

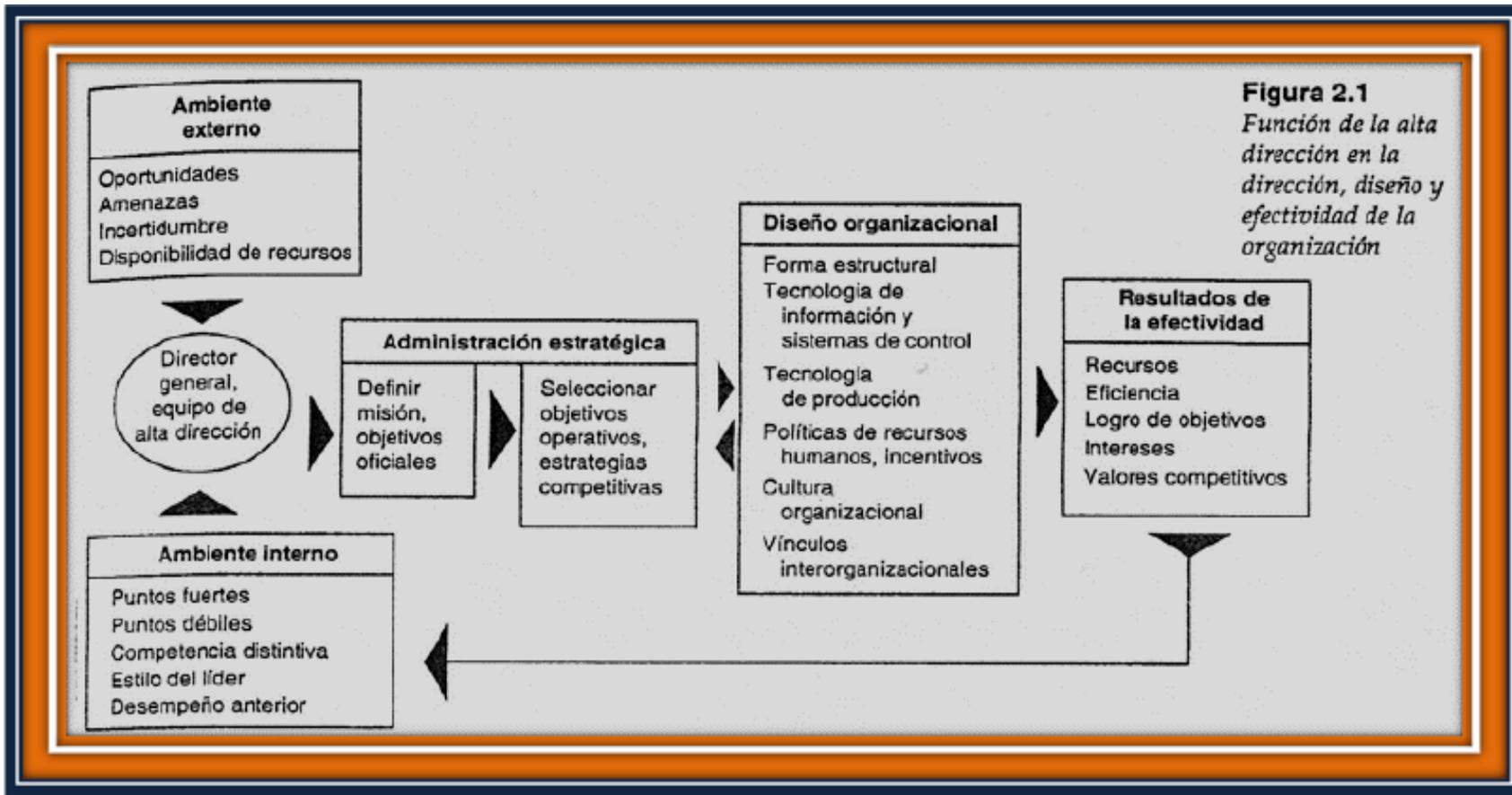


Figura 2.1
Función de la alta dirección en la dirección, diseño y efectividad de la organización

Fuente: Modelo de Richard Daft
Elaborado por: Fanny Domínguez Tomalá

1. 2. 7. Componentes del diseño organizacional

1. 2. 7. 1. Análisis situacional

Mapcal (2009) indica: “El análisis situacional es una técnica que tiene por objeto explorar el Macroambiente (Medio Externo) y Microambiente (Medio Interno) institucional, a fin de construir una matriz que permita plantear los objetivos estratégicos de la organización para adquirir el enfoque”. (pág. 47)

Esto indica que esta es una herramienta para conocer el entorno real en el que se encuentra una organización, empresa o proyecto en el que se examinan sus particularidades internas que son: (las fortalezas y las debilidades) y las particularidades externas (las oportunidades y las amenazas).

1. 2. 7. 1. 1. Situación interna

a) Fortalezas

Leiva Juan C., (2008), define que “Las fortalezas son los aspectos del ambiente interno, controlables y que están a favor en la precisión de la idea institucional. Unos ejemplos son el tener sólida formación académica o métodos, cuantiosa experiencia profesional en el campo que anhele irrumpir, o disponer de recursos financieros amplios para instalar su negocio. Como puede verse en ambos casos son fortalezas puesto que están dentro de su ambiente de dominio”. (pág. 34)

Las fortalezas son todos aquellos elementos positivos que nos diferencian de la competencia, si tenemos fortaleza podemos conseguir lo que nos proponemos por difícil que esto sea, ya que nos da tranquilidad frente a las situaciones o presiones que nos inquietan, con esto podemos elegir actividades que nos ayuden a nuestra superación.

b). Debilidades

Leiva Juan C., (2008), define “Son temas o aspectos que se hallan dentro del dominio del trabajador pero que en este caso se afrontan o son perjudiciales ante la idea de un negocio. En ese caso conjeture que no tiene los estudios técnicos y que tiene poca práctica o no posee capital para instalar su negocio, por lo cual las oportunidades y las debilidades están en su poder en el sentido de que se puede decidir sobre las mismas”. (pág. 34).

Las debilidades son los problemas presentes que posee toda organización y que son internos convirtiéndose en barreras u obstáculos para la obtención de metas u objetivos propuestos, limitando las posibilidades de aprovechar las oportunidades, por lo que hay que intentar evitarlas, analizando las causas y efectos de los problemas internos para mantenerlos controlados hasta el punto de reducirlos al mínimo grado de riesgo para la empresa.

1. 2. 7. 1. 2. Situación externa

a) Oportunidades

Leiva Juan C., (2008), define que “Son aquellos factores del contexto externo que les benefician no obstante a que no hizo, ni pueda hacer nada en ella, allí están y precisamente por esto se las conocen como oportunidades”. (pág.349).

Las oportunidades son las situaciones que se generan en el medio, competencia o mercado y que están disponibles para todas las empresas, las mismas se pueden aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos, puesto que son factores que resultan favorables, permitiendo obtener ventajas y disponer los recursos para aprovechar esas circunstancias esperadas.

b). Amenazas

Leiva Juan C., (2008), define “Son situaciones o hechos externos a la empresa o establecimiento y que pueden ser perjudiciales para la organización”. (pág. 34)

Estas son circunstancias o hechos externos a la organización o establecimiento las cuales pueden ser impedimentos para esta, esto también incluye todas las fuerzas procedentes del entorno, la competencia o el mercado las cuales disminuyen las ventas y utilidades ya que dificultan su desarrollo operativo.

1. 2. 7. 1. 3. Análisis de Porter

Juan Ventura Victoria “Análisis Estratégico de la Empresa” (2009), dice: El análisis del modelo de Porter son las “cinco fuerzas que incluyen el grado atractivo de una industria: las barreras de entrada, la rivalidad entre las entidades situadas, la amenaza de los productos sustitutos y posteriormente el poder de negociación entre las empresas situadas y los suministradores de componentes productivos y el poder de negociación entre las entidades situadas y los compradores de sus servicios”.(pág. 138)

Este modelo de las cinco fuerzas de Porter propone un marco de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

Las fuerzas de Porter permiten lograr un mejor análisis del entorno de la organización o de la industria a la que pertenece y de esta manera con el análisis realizado, poder plantear destrezas que concedan aprovechar las circunstancias y afrontar las amenazas, esto hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de servicio o producto.

1. 2. 7. 2. Proyección estratégica

1. 2. 7. 2. 1. Misión

Anaya J. (2009), dice “Es la razón de ser de la entidad, la cual se centraliza en los medios con los que la organización desea lidiar en el mercado y por ende debe reflejar las exigencias del grupo beneficiado”. (pág. 9)

Esta es la razón de ser de la organización, la formulación explícita de sus propósitos, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de sus objetivos, lo cual le da sentido y orientación a las actividades logrando así la satisfacción del usuario, el personal, la competencia y de la comunidad en general, basándose en los principios correctos, permitiendo de esta manera evaluar efectivamente todas las decisiones de uso y aplicación de los recursos.

1. 2. 7. 2. 2. Visión

Martínez P. (2000), dice la visión: “Es un futuro relativamente remoto donde la empresa desarrolla las mejores condiciones de acuerdo a los sueños y esperanzas de los directivos” (pág. 24).

Esta tiene la capacidad de ver más allá en tiempo y espacio, visualizando el resultado final que se pretende alcanzar en el futuro, permitiendo que la dirección de esta se concentre en una imagen nítida y hacia ella dirija su liderazgo, sus recursos y su gente, ya que esta representa una situación mentalmente desarrollada y desafiante, capaz de motivar y satisfacer el sentido de existencia, la misma que es una aproximación de como la organización evolucionara para atender con eficiencia las cambiantes necesidades y gustos del usuario.

1. 2. 7. 2. 3. Objetivos Estratégicos

1. 2. 7. 2. 3. 1. Objetivo General

Galindo C. (2006), dice: “Los objetivos permiten establecer los planes de acción en que incurrirá la empresa, a corto, mediano y largo plazo. Los objetivos deben ser medibles, claros alcanzables y realizables en el tiempo estipulado”. (pág. 26)

El objetivo general es el planteamiento del resultado esperado al concluir el plazo fijado para la ejecución del plan del proyecto, los mismos deben ser verificables, ya que es la respuesta al problema priorizado que surge en un área de trabajo, por ende es esencial para el éxito de la organización porque contribuye a la solución del inconveniente, además ayuda a la evaluación, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia.

1. 2. 7. 2. 3. 2. Objetivo Específico

Fleitman J. (2008), define: “Es comprender cuales son los objetivos específicos de cada área de la entidad, su relación con los de la organización y su nivel de desempeño admite al equipo de valoración tener una perspectiva del entorno en el que se halla la organización. Identifica aspectos de importancia potenciales internos y externos; sociales económicos, políticas y tecnologías”. (pág. 37)

Una vez que la organización tiene clara su misión y visión debe definir sus objetivos específicos ya que estos orientan el camino hacia un fin concreto en un futuro, es decir los objetivos permiten expresar los cambios que se desean introducir en la empresa así como los vínculos que en ella se desenvuelven, puesto que son aquellos que responden a subproblemas encontrados, es decir estos contribuyen a que el objetivo general sea alcanzado.

1. 2. 7. 2. 4. Estrategias

Christensen R, y Andrews K. dice. “La estrategia es el plan general de la empresa para enfrentarse con su entorno y vivir dentro de él” (pág. 129).

Las estrategias son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo, ya que esta es el patrón que integra las principales metas y políticas de la institución y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar, esto significa que se deben considerar opciones sobre cuáles son los productos y servicios que queremos ofrecer y como asignar los recursos para lograr una ventaja competitiva creando así valor para los socios y demás partes interesadas brindando valor al cliente, ya que se dice que una estrategia bien formulada ayuda a poner orden y asignar bien los recursos, con el fin de lograr una situación viable y original.

1. 2. 7. 2. 5. Valores

Fernández E. (2010), expresa: “Son conceptos o creencias que corresponden a estados finales o comportamientos deseables, sirven de guía y de método para hacer frente a acontecimientos inciertos y difíciles de controlar”. (pág. 147)

Estos se refieren a costumbres que la organización toma como normas o principios de conducta o que se propone como meta para alcanzar su posicionamiento en el mercado, por ende son muy importantes ya que permiten la supervivencia, adaptación y crecimiento de las personas y organizaciones y delimitan las pautas de conducta para satisfacer las necesidades, obtener bienestar, cumplir con las obligaciones y ejecutar adecuadamente los roles, dentro de los diferentes entornos en que las personas se desenvuelven.

1. 2. 7. 3. Gestión de necesidades

1. 2. 7. 3. 1. Clientes

Vanesa Pérez (2010), indica: “El cliente representa el papel más importante, pues es quien es la demanda de la empresa los bienes y servicios que necesita y luego es quien valora los resultados”. (pag.2).

El cliente o usuario es quien usa ordinariamente algo, por este diremos que este es el individuo que utiliza algún tipo de objeto o que es destinataria de un servicio, ya sea este público o privado.

1. 2. 7. 3. 2. Atención al cliente

Vanesa Pérez (2010), indica: “Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera como consecuencia de la imagen, el precio y la reputación del producto o servicio que recibe”. (pag.6).

El cliente es el elemento esencial del servicio por esto señalar su presencia es absolutamente imprescindible; ya que sin el cliente el servicio no puede existir, por lo que es necesario una interrelación planificada y preestablecida con el objeto de lograr una satisfacción absoluta de los requerimientos del usuario.

1. 2. 7. 3. 3. Satisfacción de las necesidades del cliente

Fernando Gosso (2010), dice: “Es un estado de ánimo resultante de la comparación entre las expectativas del cliente y el servicio ofrecido por la empresa”. (pág.77)

La base de toda empresa debe ser el cliente ya que lo importante hoy en día ya no es captar nuevos clientes sino mantener satisfecho a aquellas personas que adquieren el producto o servicio.

1. 2. 7. 4. Proyección del diseño organizacional

1. 2. 7. 4. 1. Estructura organizacional

Stephen P. Robbins (2005), dice: “Es la repartición formal de los trabajadores dentro de una institución”. (pág. 234)

Toda estructura organizacional es el medio por el cual los gerentes pueden coordinar actividades de distintas funciones o divisiones para explotar en forma completa las actividades y habilidades. La estructura organizacional de la cooperativa “Rutas Peninsulares” permitirá una unión entre las distintas divisiones que está conforma, para esto se deberán plantear mecanismos que les permitan al gerente comunicarse para compartir habilidades y conocimientos, por eso un buen diseño de estructura organizacional mejorara el flujo de recursos y capacidades entre sus distintas divisiones.

1. 2. 7. 4. 2. Orgánico funcional

Según Maldonado P., (2011), “Es un instrumento jurídico funcional que contiene la estructura funcional, así como los perfiles requeridos para ocupar una determinada función dentro de una organización”. (pág. 20).

El orgánico funcional es la herramienta que permite gestionar las funciones generales de cada cargo, contribuyendo de esta manera a mejorar los canales de

comunicación y coordinación, así como especificar las funciones, responsabilidades y requisitos mínimos de cada uno de los cargos asignados a los diferentes órganos dentro de la organización.

1. 2. 7. 4. 3. Políticas organizacionales

Según Idalberto Chiavenato (2007), indica: “Las políticas surgen en función de la racionalidad organizacional, de la filosofía y cultura organizacional, las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que estas se desempeñen de acuerdo a los objetivos deseados” (pág. 82).

Las políticas de una institución es un reconocimiento de elementos habituales que una entidad se obliga a desempeñar, en la cual se suministran una serie de lineamientos básicos en base al procedimiento que se desea de sus colaboradores, precisando así las bases sobre cómo efectuar las acciones de la organización, por esto es necesario tener definida una política adecuada, que ayude a reforzar el compromiso y la participación del personal, ya que es esencial para el buen funcionamiento, alineando y marcando las reglas del juego para todos quienes integran la empresa, que servirán para alcanzar los objetivos de la organización.

1. 2. 7. 4. 4. Tecnología de información

Según Ramón Carlos Suarez y Alonso (2010), dice: “La tecnología de la información también llamada Informática, es la ciencia que estudia las técnicas y los procesos automatizados que actúan sobre los datos y la información”. (pág.3)

Está presente en todos los ámbitos de la sociedad actual y se ha convertido en una herramienta indispensable en la vida de muchas personas y empresas, ya que esta ofrece amplias oportunidades a las organizaciones, tales como la mejora del

servicio al cliente, la adaptación y respuesta a la demanda, el perfeccionamiento de las relaciones con proveedores y clientes, además que esta va asociada a la necesidad de las habilidades de los trabajadores, para permitir el adecuado aprovechamiento de las mismas.

1. 2. 7. 4. 5. Sistema de control

Hornngren Ch. (2008), dice: que “El sistema de control administrativo es una unión lógica de procesos para reclutar y emplear información para tomar medidas de planeación y control, impulsar la conducta de los trabajadores y valorar su rendimiento”. (pág. 382)

El sistema de control es el proceso mediante el cual la administración se asegura que los recursos sean obtenidos y usados eficientemente en función de los objetivos planeados por la organización, definiendo los resultado deseados por lo que es importante conocer primero los objetivos fijados por la administración, determinando el conjunto de acontecimientos que se desea que sucedan en el futuro ya que la importancia del control administrativo se da puesto que las organizaciones son imperfectas y están dispuestas a encontrar sus fallas y corregirlos.

1. 2. 7. 4. 6. Cuadro de mando integral

Según Kaplan y Norton (2009), indica: “El cuadro de mando integral complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. (CMI) enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos. Kaplan y Norton ven a la organización desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento”. (pág. 9)

El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones y ayuda a la empresa al aumento de los beneficios a través de nuevos productos y a la mejora futura de la actuación financiera, para que una organización defina un conjunto de objetivos e indicadores que se deriven de su visión y su estrategia, puesto que esta es un modo de realizar una planificación estratégica.

Además define las reglas básicas a seguir para el diseño, la implementación y la utilización del cuadro de mando integral, resaltando las situaciones en que puede o debe ser utilizado, por esto su revisión se debe aplicar a todos aquellos estudios y situaciones en las que se necesita comprobar que los objetivos e indicadores de la organización están alineados con la visión y la estrategia de la empresa.

1. 2. 7. 4. 7. Clima organizacional

Mendoza M. (2005), expresa: “El clima organizacional incluye elementos que caracterizan la organización formal e informal que al ser percibidos por el individuo determinan su comportamiento en actitudes que se reflejan en sus niveles de motivación. Así su medición y análisis ha de orientarse al grado de percepción que los empleados tienen sobre situaciones, creencias y actitudes frente a hechos, personas y eventos que caracterizan a la organización”. (pág.424).

El clima organizacional no es más que el nombre que se le da al ambiente generado por las emociones de los miembros de una organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados, por lo que la necesidad de crear un clima organizacional propicio es indiscutible ante la importancia que requieren las diversas actividades que se realizan en la entidad, además permite detectar aspectos claves que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización, sobre todo aquellas empresas que se hace difíciles incorporarse ampliamente a la tecnológica que está en marcha.

En la cooperativa de transporte de pasajeros “Rutas Peninsulares” el clima organizacional se lo analizará mediante las fuerzas internas que inciden en el ambiente laboral, mejorando así la comunicación entre los miembros de la organización, incluso la relación con proveedores y clientes logrando de esta manera tener un ambiente favorable.

1. 2. 7. 5. Resultados de efectividad

1. 2. 7. 5. 1. Eficiencia

Robins S. (2009), indica: “Eficiencia es hacer lo correcto; alcanzar las metas establecidas en el tiempo determinado”. (pág. 5).

La eficacia es la capacidad en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados previstos, esto implica hacer las cosas bien y así lograr alcanzar las metas y los objetivos propuestos, por esto debemos enfocarnos en establecer mediciones, tendencias y acciones correctivas, lo cual generaría una actitud proactiva y evitaría situaciones de crisis.

Para poder ser eficaz se debe prevalecer las labores y ejecutar proporcionalmente aquellas que permiten conseguir más ágilmente ya que tenemos que trazarnos metas y alcanzarlas en el mínimo período dable.

La mezcla de eficacia y eficiencia presume la manera perfecta de plasmar con un objetivo o fin, puesto que no solo se obtendrá el resultado ansiado sino que además se podrá invertir la menos cantidad de patrimonios posibles para la obtención del beneficio, lo cual concierne el grado en el cual se alcanzan los objetivos basándose en la relación de los resultados obtenidos.

1. 2. 7. 5. 2. Eficacia

Richard Daft (2007), dice: “La eficacia organizacional es la cantidad de recursos que se emplean para elaborar una cantidad de producto”. (pág. 70)

Esta tiene como propósito primordial el aumentar la eficacia en el progreso de las labores de la empresa y alcanzar un rendimiento adecuado de los departamentos, para lograr el máximo beneficio de sus recursos materiales y humanos, además sirve de gran ayuda para alcanzar los objetivos por medio de la elección de alternativas que pueden suministrar el mayor beneficio.

1. 2. 7. 5. 3. Evaluación del desempeño

Carlos Cevallos (2006), dice: “La evaluación del desempeño es un proceso de ver, medir y determinar las verdaderas condiciones de ejecución de un trabajo, en función de una serie de disposiciones normativas establecidas para el ejercicio de una actividad productiva”. (pág. 6).

La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual la organización mide la contribución que le aporta un empleado, además ayuda a evaluar el comportamiento individual de un trabajador, en función de una actividad laboral determinada, a fin de alcanzar la disponibilidad de trabajadores idóneos y motivados, ya que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, y ayuda a tomar decisiones.

Por esto se dice que la evaluación es un ejercicio selectivo que intenta de manera sistemática y objetiva los progresos hacia un efecto y su realización, por lo que esta no es un acontecimiento, sino un ejercicio que implica análisis de alcance y profundidades diferentes, que se lleva a cabo en distintos momentos como respuesta a las necesidades cambiantes de conocimiento y aprendizaje durante el proceso.

1. 3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN BUSES INTRAPROVINCIAL “RUTAS PENINSULARES”

1. 3. 1. Aspectos constitutivos

a) Datos históricos

En la comuna Bambil Collao, parroquia Colonche, cantón Santa Elena, provincia del Guayas, a los cuatro días del mes de noviembre de mil novecientos ochenta y nueve, se creó la cooperativa de transporte intercantonal de carga en camionetas “Rutas Peninsulares” la misma que empezó brindando el servicio en camionetas de carga pero el 16 de enero del 2009 los directivos de la cooperativa solicitan la reforma del estatuto de la cooperativa deciden cambiar de nombre a lo que la subsecretaria regional del guayas mediante acuerdo N° 0014 Lcdo. Kleber Loor Valdivieso Subsecretario Regional del Ministerio de Inclusión Económica Social del Guayas acuerda aprobar la reforma del estatuto por su clase de cooperativa de Transporte en carga de camioneta por cooperativa de transporte “Rutas Peninsulares” la misma que se ha sabido mantener en esta actividad desde aproximadamente 23 años dedicándose a brindar servicios de transporte de pasajeros en buses intraprovincial.

b) Normativas

La cooperativa de transporte “Rutas Peninsulares” en la actualidad trasladó su oficina al terminal terrestre la misma que está ubicado vía a ballenita en la provincia de Santa Elena la cual está bien legalizada, ya que cuenta con los respectivos permisos de funcionamientos que la ley requiere para poder operar sin tener problemas en la prestación de los servicios que brinda a la comunidad

c) Constitución de la cooperativa

El 4 de noviembre de 1990 se reunieron los socios fundadores en las oficinas de la cooperativa y previa convocatoria realizada por disposición del presidente provisional de la Pre-cooperativa “Rutas Peninsulares” ante la notificación ministerial la misma que ha venido funcionando hasta la actualidad como cooperativa de transporte “Rutas Peninsulares”, prestando servicios de transporte desde el cantón la libertad a la comuna Febres cordero, una vez reunidos se procedió a la elección de los directivos siendo su primera administración como:

Presidente Wilfrido Catuto

Vocal principal Jorge Pita

Vocal principal Héctor Pozo

Vocal principal Gregorio Rodríguez

Vocal suplente Milton Catuto

Vocal suplente Pedro Catuto

Vocal suplente Pedro Saona

Secretario Eleno Muñoz secretario

Gerente General Lorenzo Pozo

1. 3. 2. Proceso administrativo

a) Planeación

Stephen P. Roobins (2005), dice: “Función de la administración en la que se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas, y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades”. (pág. 9)

Esta implica tomar decisiones acertadas de lo que se habrá de realizar en el futuro, creando las bases para determinar el riesgo, puesto que sin planes los

administradores no pueden organizar a la gente y a los recursos con los que la organización cuenta, ya que es la primera función de la administración la cual se lleva a cabo de manera continua, la misma que consiste en predeterminedar el curso de acción a seguir.

b) Dirección

Stephen P. Robbins (2005), dice: “Función de la administración que radica en estimular a los subalternos, influenciar a las personas y los equipos mientras realizan su labor, adoptar el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquier forma del procedimiento de los trabajadores”. (pág. 9)

Para la tarea de dirección los gerentes de la cooperativa deberán convencer a cada uno de las personas a que contribuyan a las metas de la organización y del grupo, ya que esto implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales, por lo cual comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, puesto que su calidad se refleja en el logro de los objetivos ya que a través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

c) Control

Stephen P. Robbins (2005), dice: “Función de la administración que consiste en vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones que hicieron falta”. (pág. 456)

El control tiene como objetivo contribuir a lograr un mayor control de las actividades que se desarrollara en la empresa, mediante un análisis de la información y comparación de los resultados, también permitirá utilizar medidas correctas, por lo que este facilita este facilita el logro de los planes.

El propósito del control en la cooperativa será proporcionar al gerente medios adecuados para revisar que los planes trazados se implanten en forma correcta, ya que este se ejerce a través de la evaluación del personal.

1. 3. 3. Recursos

Esto consiste en integrar y coordinar los recursos organizacionales tales como: personas, materiales y dinero, los mismos que servirán para alcanzar los objetivos definidos de la manera más eficaz y eficiente posible, ya que es lo que toda organización persigue, por lo cual se requiere de una serie de recursos, los cuales administrados correctamente, le permitirán alcanzar sus objetivos.

a) Recursos Humanos

Martha Alles (2011), dice: “Disciplina que estudia todo lo atinente a la actuación de las personas en el marco de una organización”. (pág. 24)

Es lo más importante, ya que está conformado por los socios, personal administrativo y empleados, este recurso debe calificar en calidad profesional, técnica en niveles de dirección, salarios de acuerdo a la capacidad y tiempo laborado, debe ofrecer estabilidad y mantener una capacitación constante. Por esto en la organización se detallarán los puestos de trabajos, con los cuales se espera complementar y agilizar todas las operaciones necesarias para el eficiente desarrollo de la Cooperativa “Rutas Peninsulares” y así poder abarcar un mayor segmento de mercado.

b) Recursos materiales

Según Rodríguez Valencia Joaquín (2007), dice:

“Los recursos materiales son todos los bienes físicos necesarios para el funcionamiento de una organización. Estos son las maquinarias, edificios, equipos y terrenos, además las materias primas, las instalaciones y asimismo los procesos de transformación”. (pág. 42)

Los recursos materiales son recursos necesarios para las operaciones básicas de toda organización, por esto se deberá gestionar la adquisición de los materiales ya que esto implica el éxito o fracaso de la empresa, ya que los recursos materiales son conjuntos de máquinas, equipos, herramientas u objetos de cualquier clase los mismos que son necesarios para el desempeño diario de las actividades de todos quienes conforman una organización, con la finalidad de generar bienes o servicios a satisfacer a los usuarios, abasteciendo en calidad y cantidad los recursos que se requiere lo más pronto posible y con el menor costo.

c) Recursos financieros

Según Rodríguez Valencia Joaquín (2007), dice:

“Recursos financieros entienden todos los componentes económicos propios y ajenos con los que cuenta una organización, los cuales son necesarios para la ejecución de sus operaciones”. (pág.42)

Toda empresa requiere de recursos financieros para poder realizar sus actividades para ampliarlas, por lo que si se desea iniciar nuevos proyectos esto implicará una inversión para la empresa por lo que se requiere de recursos financieros para que se puedan llevar a cabo, al mismo tiempo la cooperativa puede actualizar sus instalaciones o darles mantenimiento necesaria y oportuna a sus maquinarias y equipos para que así se pueda obtener mayores recursos para crecer, ya que estos son los que en buena parte definen la eficacia de la organización en el logro de los objetivos.

1. 3. 3. Servicios

Martha Vargas y Luzángela Aldana (2007), indican: “El servicio es definido como actividades, actos o hechos aislados o secuencia de actos trabajados, de duración y localización definida, realizados gracias a medios humanos materiales”. (pág. 47).

Los servicios han sido por tradición difíciles de definir las percepciones del cliente, por lo que algo que implica más este asunto es la manera de crear servicios y proporcionarlos a los clientes, ya que el poseer un perspectiva bien precisa hacia el usuario y una alineación hacia la prestación del servicio establece un desafío para toda institución, el servicio que se brinda a los usuarios es primordial constantemente, puesto que actualmente este constituye un elemento básico para el éxito o fracaso de la empresa.

Transporte público de pasajeros. Este servicio está disponible para el público en general.

Transporte turístico (Fletes). Es el servicio que se da cuando se alquila alguna de las unidades para realizar viajes dentro o fuera de la provincia.

1. 3. 4. Financiamiento

a) Autogestión

La autogestión es el sistema de organización de una empresa en la que los colaboradores participan rápidamente en las medidas del progreso o rendimiento de la misma, por lo cual esto implica tener la capacidad de administrar y lograr conseguir el objetivo deseado, fijándose metas con todos quienes integran la empresa, por lo que en la actualidad la mayoría de las organizaciones tienen como

principal herramienta la autogestión, ya que esta se realiza a través del establecimiento de evaluación, planificación, programación y seguimiento de tareas para lograr así que los individuos cumplan objetivos por sí mismos.

b) Presupuesto

D'Alessio F. (2008), dice: “Es un documento que prevé las inversiones y su financiamiento, los gastos e ingresos que se ocasionaron en un determinado tiempo”. (pág. 80)

El presupuesto es un procedimiento coordinado que se dice en términos financieros, respecto a los recursos que forman parte de una empresa, para un tiempo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados, el cual se lo utiliza como un medio administrativo para la debida utilización de los recursos disponibles acorde a las necesidades de la organización. Por esto teniendo en cuenta que la cooperativa de transporte en buses intraprovincial “Rutas Peninsulares” está legalmente constituida bajo la forma de sociedades, esta tiene una fuente de financiación interna por parte de los socios.

1. 4. MARCO LEGAL

1. 4. 1. Constitución de la República del Ecuador

Art. 52.- Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así mismo como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

Art. 53.- Las empresas o instituciones y organismos que presten servicios públicos deberán incorporar sistemas de medición de satisfacción de las personas usuarias y consumidoras, y poner en práctica sistemas de atención y reparación.

El estado responderá civilmente por los daños y perjuicios causados a las personas por negligencia y descuido en la atención de los servicios públicos que estén a su cargo, y por la carencia de servicios que hayan sido pagados.

1. 4. 2. Plan del Buen Vivir

El buen vivir es una apuesta de cambio que se construye continuamente desde esas reivindicaciones por esforzar la necesidad de una visión más amplia, la cual supere los estrechos márgenes cuantitativos del economicismo, que permita la aplicación de un nuevo modelo económico cuyo fin no se concentre en los procesos de acumulación material, mecanicista e interminable de bienes, sino que promueva un modelo económico incluyente; es decir, que incorpore a los procesos de acumulación y redistribución a los actores que históricamente han sido excluidos de las lógicas del mercado capitalista, así como a aquellas formas de producción y reproducción que se fundamentan en principios diferentes a dicha lógica de mercado.

Los Derechos como pilares del Buen Vivir

Uno de los elementos claves en la concepción del Buen Vivir es la integridad, la vida concebida como un todo indivisible. La noción de integralidad, se hace efectiva en la nueva carta magna del Ecuador al no establecer jerarquías entre los derechos, superando aquella visión que establecía tipologías en: fundamentales (primera generación), económicos, sociales y culturales (segunda generación) y colectivos (tercera generación). Al separar y jerarquizar los derechos, el pensamiento liberal apuntala un sesgo individualista y deshace el eje social que los cruza. Esto lleva en la práctica a la existencia de derechos fundamentales y derechos secundarios, bajo esta concepción, los únicos derechos verdaderos son los civiles y políticos y otros son solo enunciados, pocos realistas.

1. 4. 3. Ley de Economía Popular y Solidaria

Art. 63.- Los permisos de operación, contratos, concesiones o autorizaciones para la prestación del servicio de transportes, en cualquiera de sus modalidades, se concederán a favor de las cooperativas y no individualmente a sus socios. Se prohíbe la transferencia de los derechos sobre permisos de operación o contratos de explotación de rutas, frecuencias. Cupos o similares a cualquier título y bajo cualquier figura jurídica, sin pena de reversión de dichas concesiones o cupos, a los organismos de tránsito y transporte.

Art. 62.- Son cooperativas de transportes las constituidas para prestar, en común, el servicio de transporte de personas o bienes, por vía terrestre, fluvial o marítima, autoabasteciéndose de vehículos, embarcaciones, repuestos, combustibles, accesorios y el mantenimiento de las unidades de transporte.

1. 4. 4. Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial

Art. 47.- El transporte terrestre de personas o bienes responderá a las condiciones de responsabilidad, universalidad, accesibilidad, comodidad, continuidad, seguridad, calidad, y tarifas equitativas.

Art. 65.- El servicio de transporte público comprende los siguientes ámbitos de operación: urbano, intraprovincial, interprovincial e internacional.

Art. 67.- El servicio de transporte público intraprovincial es aquel que opera, bajo cualquier tipo, dentro de los límites provinciales. La celebración de los contratos de operación, será atribución de las comisiones provinciales, con sujeción a las políticas y resoluciones de la Comisión Nacional del Transporte Terrestre,

Tránsito y Seguridad Vial y de conformidad con lo establecido en la presente Ley y su reglamento.

1. 4. 5. Ley de cooperativas

Art. 1.- Son cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos d beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.

Art. 2.- los derechos, obligaciones y actividades de las cooperativas y de sus socios se regirán por las normas establecidas en esta ley, en el Reglamento General, en los reglamentos especiales y en los estatutos, y por los principios universales del cooperativismo.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2. 1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es el conjunto de actividades coordinadas e interrelaciones que deberán realizarse para responder la pregunta de la investigación, por lo que aquí se debe señalar todo lo que debe hacerse, de tal forma que cualquier investigador con conocimiento en el área pueda alcanzar los objetivos del estudio.

La investigación será cualitativa porque nos ayudará a entender el fenómeno social y sus características, como es el caso de lo investigado en cuanto a la implantación de un diseño organizacional, por lo que este ayudará a identificar el problema manteniendo una estrecha relación entre el sujeto y objeto utilizando técnicas cualitativas, las cuales nos orientarán a encontrar el origen del problema ya que en la actualidad las organizaciones se desenvuelven en entornos cambiantes, pidiendo ajustarse a ellos creando estructuras flexibles que admitan cambios y adoptarlos con urgencia.

Sin embargo la cooperativa se basará en establecer pautas que le permitan ser competitiva ya que esta consiste en crear una estructura organizacional para asignar responsabilidades, proporcionar las bases esenciales como son la misión, visión, valores empresariales que permitan encaminar esfuerzos direccionados al cumplimiento de los objetivos, los mismos que deberán ser estudiadas y analizadas de forma minuciosa.

2. 2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad del trabajo de grado a utilizarse en esta investigación, es el de proyecto factible o de intervención. El diseño de la estructura organizacional Funcional nos indica que se debe comprender que vivimos en un mundo constantemente cambiante por lo cual se ha transformado no solo las estructuras empresariales, sino también las funciones laborales, al no tener la estructura organizacional funcional se genera malestares en las funciones administrativas del personal y sus directivos generando un deficiente desempeño laboral y esfuerzos mal encaminados.

Razón por la cual un diseño organizacional pretende forjar un cambio íntegro y formal de dichas funciones para enfrentar la globalización de los mercados y ser competitivos, por ello asumiremos una posición dinámica la misma que estará sujeta a cambios constantes, puesto que determinaremos la relación de las causas y efectos que nos ayudaran a examinar las hipótesis proyectadas.

Al realizar esta investigación es imprescindible hallarse en el lugar de los hechos, ya que se requiere investigar en la empresa para conseguir información primaria, confiable y veraz, lo cual nos facilite suficiente información valida sobre el objeto de estudio, permitiéndonos establecer por qué se genera el problema y como incide en la organización, ya que estaremos en contacto directo con la realidad mediante la investigación de campo.

Al mismo tiempo mediante la investigación bibliográfica o documental nos orientaremos en profundizar el concepto del objeto de estudio, proporcionando información concreta y especifica obtenida del contacto directo y la realidad del objeto de estudio la cual se la recolectará a través de fuentes primarias como son la lectura de libros, internet como fuente secundaria y tesis de grados.

2. 3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Rodríguez E. (2005), expresa: “Cuando se va a resolver un problema se debe tener conocimiento de los tipos de investigación que se puede seguir. Este conocimiento hace posible evitar equivocaciones en la elección del método adecuado para un procedimiento específico”. (pág. 23)

Por las características que tiene nuestro trabajo de investigación y como el objetivo principal es la elaboración de un diseño organizacional, que nos ayude a obtener un mejor control de la organización, que llegaremos a las fuentes de consulta necesarias que nos proporcionen la información necesaria para de este modo poder entregar un proyecto eficaz y eficiente. Por lo cual se utilizarán los siguientes tipos de investigación:

Por el propósito

Investigación aplicada.-

Rodríguez E., (2005), “Se denomina también activa o dinámica y se encuentra íntimamente ligada a la anterior ya que depende de sus descubrimientos y aportes teóricos.” (pág. 23).

Esta investigación se caracteriza porque busca la aplicación y utilización de los conocimientos que se adquieren concentrando su atención en las posibilidades fácticas de llevar a la práctica las teorías generales, la misma que persigue fines más directos e inmediatos, tal es el caso de cualquier estudio que se proponga evaluar los recursos humanos o naturales con el que cuenta la organización para lograr su mejor aprovechamiento y lograr el perfeccionamiento de los individuos implicados en el proceso de la investigación.

Por el nivel

Investigación descriptiva.-

Ávila L. (2006), dice: “Los estudios descriptivos son el precedente de la investigación correlacional y tienen como propósito la descripción de eventos, situaciones representativas de un fenómeno o unidad de análisis específica”. (pág. 48)

La investigación descriptiva también es conocida como la investigación estadística, comprende el registro, el análisis e interpretación de la naturaleza actual de la organización, es decir trabaja sobre realidades de hechos presentes, ya que los datos son generalmente obtenidos por encuestas, entrevistas y observación de los fenómenos estudiados.

Por el Lugar conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir

Investigación bibliográfica.-

Wilson Gonzalo Paredes Garcés (2011), manifiesta: “Que es el desarrollo de la investigación mediante la utilización de fuentes primarias y secundarias, tiene la intención de comparar, conocer, profundizar, deducir y ampliar otras teorías, enfoques, criterios y conceptualizaciones de varios autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos, libros o publicaciones”. (pág. 32)

Mediante la investigación bibliográfica o documental nos enfocamos en profundizar el objeto de estudio, proporcionándonos de información concreta y específica, obtenida del contacto directo y la realidad del objeto de estudio, se la recolecto a través de fuentes primarias como son lectura en libros, revistas, tesis de grados.

Investigación de campo.-

Wilson Paredes (2011), dice: “Que se reúne la información necesaria recurriendo fundamentalmente al contacto directo con los hechos, ya sea que estos ocurran de manera ajena al investigador”. (pág. 32)

Esta investigación indica que el objeto de estudio sirve como fuente de búsqueda para el indagador, por esto se utilizaron generalmente las entrevistas, la observación, encuestas, entre las más esenciales sin dejar de descartar aquellas técnicas que nos permitieron afianzar las posibilidades de mejoramiento de la información para la propuesta, por lo que este tipo de investigación es primordial ya que fue en la misma organización donde se recolectaron los datos.

Por la dimensión

Investigación transversal.-

Wilson Paredes (2011), dice: “El diseño transversal es el más utilizado en la investigación por encuesta, que se recogen sobre los grupos de sujetos, en un solo momento temporal, se trata del estudio en un determinado corte puntual en el tiempo”. (pág. 33)

La investigación transversal se utiliza cuando el objetivo es analizar los datos obtenidos de un grupo de sujetos, recolectando información, a través de la encuesta aplicada a los usuarios, socios, choferes, oficiales y todos quienes integran la organización, obteniendo así datos que fueron tabulados y por esto se puede decir que este diseño se lo puede aplicar una vez, ya después se hace un balance de la gestión realizada y se supo con claridad si se podía continuar con la aplicación del modelo estructural o si se desistía del mismo.

2. 4. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

Wilson Paredes (2011), dice: “El método de investigación es una tipo de flechilla en la que no se origina automáticamente el saber, se la conoce además como el sendero o camino que se debe perseguir para conseguir un resultado o propósito”. (pág. 60)

Método deductivo

Cesar Bernal (2006), manifiesta: “Este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos”. (pág. 56)

El método deductivo es el proceso de reflexión que pasa de lo universal a lo particular, por lo que esta sirvió como herramienta fundamental que permitió adquirir información a través de información general, para en seguida obtener datos más concretos a fin de solucionar dificultades que el investigador implanta de las interrogantes trazadas, ya que este método es el que principalmente se utiliza, debido a los resultados que se logran.

Método analítico

El método analítico es un camino para llegar a un resultado mediante la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos, la misma se apoya en que para conocer un fenómeno es necesario descomponerlo en sus partes, por lo que es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y el objeto de estudio para comprender su esencia. Este método nos permitió conocer más el objeto de estudio con el que se puede manifestar, hacer semejanzas, acertar mejor su conducta y implantar nuevas hipótesis que fortificarán el entorno de la cooperativa “Rutas Peninsulares”.

2. 5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

La entrevista

Zapata O. (2005), expresa: “Es la comunicación interpersonal establecida entre investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el tema propuesto”. (pág. 150).

Por medio del diálogo planificado permitirá obtener información y profundizar el tema de la investigación, en el ámbito laboral de los miembros de la entidad, ya que es una excelente técnica por medio de la cual se podrá hablar con las diferentes personas indicadas o las que manejan la información que necesite, las cuales suministraron todo lo que necesite para llevar a cabo el informe. Se la ejecutará a nivel de dirección para determinar expectativas referentes a la solución de los problemas.

La encuesta

Alvira F. (2011), dice: “Es una técnica de recogida de información con una filosofía subyacente”. (pág. 7).

Instrumento guía, mediante el cual se establece el diagnóstico, y la propuesta del diseño organizacional. Esto nos orientó a encontrar el origen del problema ya que en la actualidad las organizaciones se desarrollan en entornos cambiantes, exigiendo acoplarse a ellos, estableciendo estructuras flexibles que permitan percibir cambios y adoptarlos con rapidez, por lo que fue indispensable realizar un análisis que permitió determinar los factores tanto internos como externos que impactan de forma positiva o negativa a la empresa para poder estudiar y analizar el objeto de estudio.

2. 6. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Guía de entrevistas

El guion de entrevista es un instrumento que nos sirvió para estructurar las preguntas que se le iban aplicar al entrevistado, las mismas que se elaboraron según la modalidad de la entrevista, por lo cual las preguntas que se formularon fueron abiertas, ya que el objetivo de esta es que cada una de las personas entrevistadas produzcan información sobre todos los sitios habituales que conciernen para la indagación del estudio. La aplicación de la entrevista se las hizo a los directivos de la cooperativa “Rutas Peninsulares”, por medio de ellos se hizo las principales deducciones para poder plantear metas, objetivos los mismos que conllevaran al crecimiento sostenido de la empresa dentro del mercado competitivo peninsular.

El cuestionario

Ildfonso E. Abascal (2009), indica: “Es un conjunto articulado y coherente de preguntas para obtener la información necesaria para poder realizar la investigación que la requiere”. (pág. 189)

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas respecto a una o más variables que se van a medir para poder generar los datos necesarios para lograr alcanzar los objetivos propuestos del proyecto de investigación, por lo tanto el cuestionario permite ajustar e integrar el proceso de recopilación de datos, el mismo nos ayudara a dar contestaciones a los objetivos trazados en la investigación, recopilando información selecta para el diseño organizacional, ejecutado en la cooperativa de transporte “Rutas Peninsulares”.

2. 7. POBLACIÓN Y MUESTRA

2. 7. 1. Población

Icart Fuentelzas y Pulpón E. (2006), dice: “La población o universo es el conjunto de individuos que tiene ciertas características o propiedades, que son las que se desean estudiar”. (pág. 54).

Se tiene claro que una población es un conjunto de elementos que se estudia, acerca del cual se intenta sacar conclusiones. En todo proceso de investigación se establece el objeto de la misma, como lo es la población, de ella se extrae la información requerida para su respectivo estudio, ya que el tamaño de esta es un factor de suma importancia en todo proceso de investigación.

La población en la que nos basaremos se orienta al actual estudio, pertenece a integrantes de las distintas áreas de la organización como son: la parte administrativa de la cooperativa y usuarios frecuentes.

CUADRO 3. Población

Población	Ni
Personal administrativo	50
Clientes frecuentes	317
Total	367

Fuente: Datos internos de la institución
Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

2. 7. 2. Muestra

Wilson Gonzalo Paredes Garcés (2011), dice: “La muestra descansa en que una parte de la población representa al todo y por lo tanto refleja en cierta medida las características que definen la población de la cual fue extraída, toda la muestra lleva incluido un error muestral, esto es recíprocamente proporcionado a la dimensión de la muestra, es decir, un tamaño muestral superior, el error muestral será minúsculo”. (pág. 35)

Es aquella parte representativa de la población, por lo cual debe ser definida en base a la población determinada. Constan dos prototipos de muestra, la muestra probabilística y la no probabilística. La muestra probabilística, es considerada como el componente que tiene igual posibilidad de ser preferida y la no probabilística, se define no por la probabilidad sino más bien por los rasgos de la investigación. Es por esto que la muestra probabilística requiere del empleo de una fórmula que permita obtener datos más confiables y el muestreo no probabilístico se divide en: muestreo por conveniencia y muestreo por criterio, por lo que en el presente trabajo se realizará, considerando el muestreo por criterio.

El muestreo por criterio.- es aquella que comprende en la clasificación de los elementos se deja a los investigadores y a quienes emplean el sondeo. Esto escoge los elementos, dada la disposición del camino o al beneficio. Para la sistematización de la muestra se instituirá en función del muestreo por criterio, por las características adecuadas de la investigación y la propagación de los datos, la cual bajo la consideración de lo determinada en más del 50% de la población manifestada.

CUADRO 4. Muestra

Detalle	Muestra
Personal administrativo	50
Clientes frecuentes	317
Total	367

Fuente: Datos internos de la institución.

Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

2. 8. PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE INVESTIGACIÓN

2. 8. 1. Procedimientos

Los procedimientos especifican y detallan un proceso los cuales conforman un conjunto ordenado de actividades determinadas el cual consiste en seguir una serie de pasos bien definidos que permitan y faciliten el desarrollo del trabajo de la manera más correcta y eficaz, ya que el objetivo es que este sea de fácil identificación, las mismas deben cumplir normas establecidas.

Esta parte proporciona una perspectiva general sobre el procedimiento de la investigación por lo cual una vez obtenida la información necesaria, a través de los instrumentos establecidos para tal fin, se procesó la información para ejecutar la interpretación. Esto se lo realizo con la intención de analizar la información obtenida, la misma que fue delicada de acuerdo a las exigencias del trabajo desarrollado.

Para la presente investigación se utilizó el siguiente bosquejo:

- El planteamiento del problema.
- Operacionalización de las variables.
- Seleccionar el tema de investigación.
- Elaborar el marco teórico.
- Definición de la población de la muestra.
- Selección de la muestra.
- Preparar la documentación para la recolección de los datos.
- Aplicar la entrevista y la encuesta para recolectar la información.
- Revisión Bibliográfica.

2. 8. 2. Procesamiento

Los procesamientos son ordenados y evaluados para obtener información útil que luego serán analizados para poder tomar las decisiones que se estimen convenientes, ya que el propósito de utilizar la tabulación, el análisis y la interpretación de los datos recopilados es el poder realizar el tratamiento adecuado de los datos recogidos, por lo cual se procederá en función de los instrumentos y técnicas aplicadas en la investigación que se efectuó a los socios directivos, empleados y usuarios de la cooperativa de transporte “Rutas Peninsulares” del cantón La Libertad, en la provincia de Santa Elena.

Una vez concluido con la recolección de los datos y la información se procede al procedimiento verdadero de los resultados, que permita mostrar los datos de forma organizada y precisa, con la finalidad de analizarla e interpretarla para facilitar la elaboración de la propuesta del diseño organizacional que se deberá aplicar, conforme a las necesidades, requerimientos y disponibilidad de los recursos con los que se cuenta, esto con el propósito de mejorar las tareas que se realizan dentro y fuera de la organización para de esta manera realizar un buen trabajo y por ende ofrecer un excelente servicio. Entre las principales partes del procesamiento tenemos:

- ✓ Formulación de la propuesta.
- ✓ Procesamiento de datos.
- ✓ Análisis de datos.
- ✓ Bosquejo de gráficos estadísticos.
- ✓ Definición de los datos.
- ✓ Conclusiones.
- ✓ Recomendaciones.
- ✓ Construir la propuesta.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo el análisis de los resultados tiene como propósito resumir las observaciones llevadas a cabo de tal forma que proporcionen respuestas a las interrogantes de la investigación y la interpretación de los resultados más que una operación distinta es un aspecto especial del análisis su objetivo es buscar un significado más amplio a las respuestas las mismas que permitan la definición y aclaración de los conceptos.

Por esto el objetivo de este capítulo es analizar e interpretar la información recogida en las entrevistas y encuestas y en base a estos resultados hacer una presentación grafica de los datos que permitan presentar mejor y con más eficacia los resultados obtenidos de la investigación para lo cual se analizarán y determinarán los resultados de las entrevistas y encuestas, realizadas dentro y fuera de la cooperativa de transporte “Rutas Peninsulares” por lo que las entrevistas se las realizaron a los socios directivos que dirigen la organización.

Las encuestas se las efectuaron a los socios, personal operativo y usuarios de la organización los cuales se mostraron entusiasmados ya que mediante la ejecución del diseño organizacional la institución será reconocida ante la competencia pudiendo de esta manera existir un debido seguimiento y control de las actividades y así de esta forma determinar la situación en la que se encuentra la organización y cuáles serían las mejores medidas que se deben tomar para que la cooperativa siga adelante, de igual forma se presentarán conclusiones y recomendaciones que ayudaran a identificar y resolver problemas que existen dentro la institución.

3. 1. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS A LOS DIRECTIVOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE “RUTAS PENINSULARES”

Entrevistas a los socios directivos de la cooperativa de transporte de pasajeros en buses intraprovincial “Rutas Peninsulares”

1.- ¿Qué cambios cree usted que se deberían hacer en el análisis interno de la Institución?

Los entrevistados expresaron que los cambios que se deberían hacer serían contar con profesionales capacitados que cumplan con las expectativas que busca la institución, estudiando los cargos y establecer los roles o funciones a realizar para no duplicar esfuerzos y mantener informado de las actividades que se vayan a desarrollar en la institución para que así haya una coordinación de trabajo en la cooperativa y por ende corregir estos errores para poder estar a un nivel superior que el de la competencia, por esto al analizar los resultados de esta pregunta se puede determinar que los socios de la cooperativa recalcaron que en decisiones tomadas por la administración estas influyen directa o indirectamente sobre cada uno de los que conforman la organización.

2.- ¿Cuáles son los objetivos establecidos en la Institución?

Los entrevistados manifestaron que la organización fue creada con la finalidad de brindar un servicio de calidad y seguro a los usuarios externos logrando así el prestigio de la cooperativa en lo que respecta al servicio de transporte del sector o de las comunidades donde está establecida la misma, por lo cual los objetivos planteados miden resultados en cualquier parámetro y en un periodo de tiempo estimado cumpliendo las metas que se han propuesto alcanzar por lo cual deben constituir un reto y una innovación en el que debe existir un sistema de incentivos ligados a estos ya que son un elemento fundamental para el compromiso de las personas con la organización.

3.- ¿Cómo perfeccionaría usted la calidad del servicio hacia los usuarios de la cooperativa?

Los entrevistados opinaron que se perfeccionaría mediante entrevistas cortas, realizando preguntas así todos los involucrados como los Señores choferes, oficiales y socios tengan el respeto, la consideración y dando una buena imagen a los usuarios que hacen uso del servicio que ofrece la cooperativa, puesto que estos son nuestra principal entrada de dinero y quienes depositan su confianza a preferir nuestras unidades ya que el servicio difiere de las especificaciones que se dan al usuario, por lo que la calidad del servicio aumenta la retención de los usuarios, también ayuda a generar relaciones más rentables con estos y esta sería la mejor manera de abatir o superar a la competencia ofreciendo un mejor servicio, teniendo como objetivo primordial el satisfacer sus requerimientos y necesidades, por ende establecer la diferencia entre el servicio de la empresa y el de sus competidores.

4.- ¿Cómo considera usted que es el clima organizacional en la cooperativa?

Definitivamente los entrevistados consideran que existe un muy buen clima en vista que los organismos internos como el consejo de administración y el consejo de vigilancia hacen que existan decisiones acertadas para que cada miembro cumpla con la tarea que le corresponde las mismas que son aceptadas por todos los que laboran en la cooperativa, puesto que el ambiente donde la persona desempeña su trabajo diariamente, infunde mucho ya que esta puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en conjunto con todos quienes se encuentran dentro o fuera de ella, por lo que consideran de gran importancia mantener un clima favorable en la empresa ya que esta viene ganando cada vez la atención de los empresarios además de propiciar una mayor motivación y por ende aumenta el compromiso y la lealtad de los trabajadores.

5.- ¿Por qué considera que la eficiencia de los miembros de la cooperativa ayudaría a tener una mejor organización?

Los entrevistados señalaron que es de vital importancia que cada uno de los que conforman la organización sepan el rol a desarrollar para no multiplicar esfuerzos y lograr brindar un servicio de calidad por lo cual es de suma importancia ser eficiente ya que promoviendo la eficacia de sus colaboradores están propiciando a su vez a un cambio importante ya que esto conduce a obtener resultados positivos en el trabajo, siendo la suma de esos resultados particulares lo que posibilita el rendimiento de la organización por esto cabe recalcar que una organización eficiente logra cumplir con los objetivos trazados, ya que con eficiencia se otorga la satisfacción grupal o individual independientemente de la autoridad o posición que se tenga dentro de la organización, ya que esta aporta al alcance de los objetivos y metas de la organización.

6.- ¿Cómo es el funcionamiento de la cooperativa en lo concerniente al aspecto legal?

Los entrevistados indicaron que la cooperativa en lo referente al aspecto legal está legalmente constituida, aprobada sus estatutos por la ley de cooperativas eso si resaltaron que con las nuevas disposiciones por parte de los organismos del estado actualmente se están realizando las debidas adecuaciones de los estatutos, registros de los socios y los de la superintendencia de economía, popular y solidaria la misma que será el órgano de control en el futuro, por lo que se trata pues de que esta responsabilidad se refleje en todas las actuaciones que desarrolla la institución, tanto interna como externamente como parte de su cultura; ya que una organización es responsable cuando responde satisfactoriamente al cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes.

7.- ¿Cómo ayudaría para mejorar la estructura organizacional de la entidad?

De acuerdo a la investigación realizada a los socios directivos de la cooperativa manifestaron que se mejoraría realizando reuniones periódicas brindando ideas claras sobre los cambios de roles en los miembros de la cooperativa, designando las personas más idóneas en los cargos de mayor importancia, por lo que mediante una adecuada organización se cumplen los objetivos organizacionales, estableciendo así métodos para desempeñar las actividades eficientemente, además de sistematizar los recursos con los que cuenta la entidad, distribuyendo actividades y responsabilidades, con el fin de simplificar las funciones de todos quienes integran la cooperativa, por esto la finalidad de mejorar la estructura organizacional es establecer un sistema de roles que han de desarrollar los miembros de la entidad para de esta manera trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas.

8.- ¿Cómo mejoraría el desempeño laboral de los miembros de la cooperativa con la implementación de un diseño organizacional?

En la respuesta a los entrevistados se puede apreciar que se encuentran de acuerdo con la idea por lo que mejoraría en un cien por ciento el desempeño laboral de los trabajadores, puesto que las personas involucradas tendrían mayor responsabilidad en sus cargos; facilitando así los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente con un mínimo esfuerzo, eliminando de esta manera la duplicación de esfuerzos, buscando de esta manera un adecuado grado de eficiencia en la institución; además que ellos sabrían lo que están haciendo mal y todos brindarían un mejor servicio a los usuarios, optimizando así la estructura de la cooperativa las cuales se basan en las necesidades o requerimientos de la misma, ya que a lo largo de los años el diseño organizacional se ha convertido en una parte fundamental de las organizaciones.

9.- ¿Cómo se planifican las actividades dentro de la cooperativa?

Los entrevistados señalaron que se las planifica de forma anual puesto que se reúnen los miembros de la cooperativa la misma que se encuentra conformada por los socios de la organización, en el cual la asamblea discute, analiza, rectifica, aprueba y toma decisiones de las actividades a ejecutar, para de este modo llegar a cumplir las metas y objetivos establecidas y ser líderes en el servicio que brindan a sus usuarios, ya que no se puede llegar a ningún lado si no sabemos dónde estamos y hacia dónde queremos ir por esto la planificación es la primera actividad que debemos desarrollar en el ámbito empresarial, por ende es importante formular planes de acción que permitan anticiparse a modelar el futuro, identificando de este modo los pasos o actividades que se deben seguir para alcanzar los objetivos deseados en un periodo determinado.

10.- ¿Cuáles son los recursos que debería tener en cuenta la entidad para poder desarrollar sus actividades?

Claramente los entrevistados manifestaron que los recursos importantes se deberían tener en cuenta serían el recurso humano, económico, puesto que una institución primeramente debe ponerse en el lugar de las personas que buscan un mejor servicio, para que así la cooperativa cumpla sus metas y objetivos deseados, ya que lo que toda institución busca poder desarrollar bien sus actividades y lograr los fines que persigue, estableciendo de este modo sus recursos humanos y materiales en forma adecuada, es decir organizarlas de modo que cada uno de estos cumpla una función y contribuya a lograr el objetivo que se busca, bajo una dirección que se encargue de planificar y coordinar las diferentes actividades que se desarrollan en la empresa ya que la cooperativa organiza sus recursos en forma colectiva con la participación de todos sus socios.

11.- ¿Qué es lo más importante para usted en cuanto a la prestación del servicio?

Según las respuestas de nuestros entrevistados consideraron que lo primordial para ellos es que el usuario se despida satisfecho y contento por el servicio recibido, ya que se le demuestra la cordialidad, el respeto, la educación y el buen trato que se les debe dar a los usuarios; porque de ellos depende mantenerse en la labor que desempeña, ya que estas son acciones, procesos y ejecuciones que se efectúan para conseguir la fidelización de los usuarios puesto que el servicio va más allá de la cortesía y la amabilidad, por lo que debemos tener presente que el cliente es cada vez más exigente en este aspecto, además de que estos buscan a empresas en las que puedan depositar su confianza, credibilidad aunque muchas veces no lo notemos estos evalúan constantemente la calidad del servicio, por lo cual si una empresa no da importancia a este asunto no será competitiva.

12.- ¿Cómo contribuiría para conseguir los recursos financieros para el desempeño de sus actividades?

Los entrevistados opinaron que la mejor forma de contribuir sería accediendo a préstamos bancarios; así mismo gestionando actividades con los socios o contribuciones voluntarias por ende apoyar en todas las actividades que se planteen dentro de las reuniones de consejo y así poder cumplir a cabalidad con los objetivos esperados y así ser la primera opción para nuestros usuarios, además se debe utilizar adecuadamente los recursos con que cuenta la empresa, para poder tomar decisiones bien fundamentadas y no poner en peligro la liquidez y solvencia, ya que de este modo el servicio mejoraría y cubriría las distintas necesidades que existen en el mercado, sabiendo que toda empresa requiere de recursos financieros para poder realizar sus actividades o para ampliarlas, ya que esta es una herramienta importante en toda organización.

3. 2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA A SOCIOS Y EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA “RUTAS PENINSULARES”

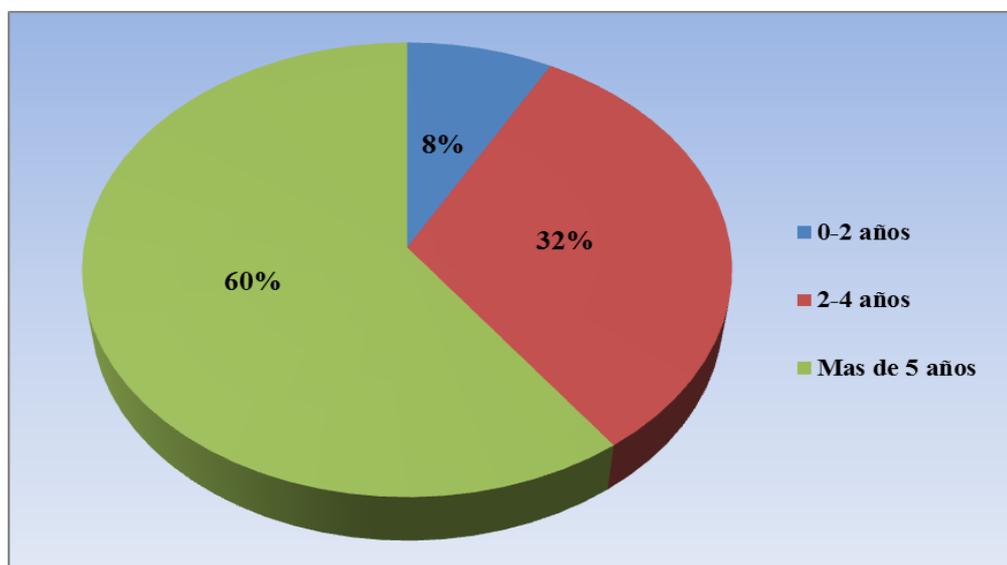
Pregunta 1.- ¿El tiempo que labora en la cooperativa es de?

TABLA 1. Tiempo que labora en la cooperativa

ITEMS	Valoración	Colaboradores	
		Frecuencia	Porcentaje
1	0-2 Años	4	8%
	2-4 Años	16	32%
	Más de 5 Años	30	60%
	Total	50	100%

Fuente: Socios y empleados de la cooperativa “Rutas Peninsulares”
Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

Gráfico 3. Tiempo que labora en la cooperativa



Fuente: Socios y empleados de la cooperativa “Rutas Peninsulares”
Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

Mediante este ítem se pudo conocer el tiempo que labora en la cooperativa “Rutas Peninsulares” por lo que de acuerdo a las encuestas los colaboradores mayoritariamente dijeron más de 5 años.

Pregunta 2. ¿Qué medidas cree usted que ayudarían para contrarrestar a la competencia?

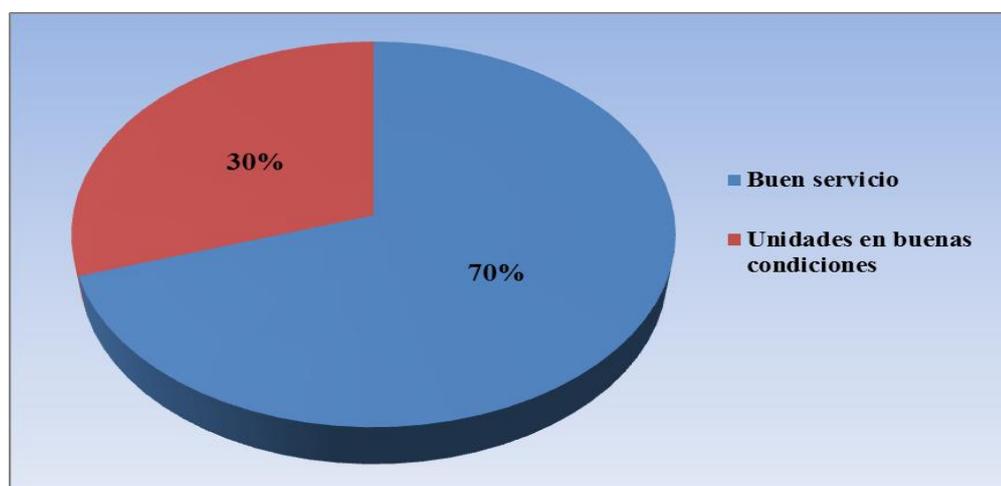
TABLA 2. Medidas para contrarrestar a la competencia

ITEMS	Valoración	Colaboradores	
		Frecuencia	Porcentaje
2	Buen servicio	35	70%
	Unidades en buenas condiciones	15	30%
	Total	50	100%

Fuente: Socios y empleados de la cooperativa “Rutas Peninsulares”

Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

Gráfico 4. Medidas para contrarrestar a la competencia



Fuente: Socios y empleados de la cooperativa “Rutas Peninsulares”

Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

En cuanto a este ítem se dio a conocer cuáles serían las medidas que ayudarían a contrarrestar a la competencia, a lo que los colaboradores supieron manifestar mayoritariamente el buen servicio y las unidades en buenas condiciones, reiterando de esta manera la importancia de estos dos ítems ya que estas van de la mano para de este modo tener contentos a los usuarios.

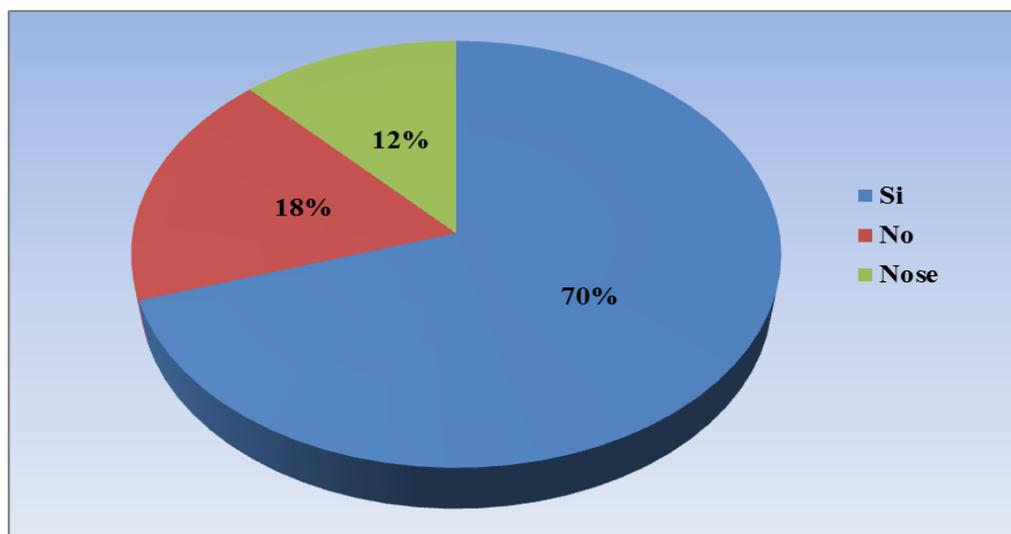
Pregunta3. ¿Conoce cuál es la misión de la cooperativa?

TABLA 3. Misión de la cooperativa

ITEMS	Valoración	Colaboradores	
		Frecuencia	Porcentaje
3	Sí	35	70%
	No	9	18%
	No sé	6	12%
	Total	50	100%

Fuente: Socios y empleados de la cooperativa “Rutas Peninsulares”
Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

GRÁFICO 5. Misión de la cooperativa



Fuente: Socios y empleados de la cooperativa “Rutas Peninsulares”
Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

Como podemos darnos cuenta con este ítem se pudo conocer si conocen la misión de la cooperativa, a lo que los colaboradores en su gran mayoría supieron decir que si, por lo que se recomendaría darle significado a la misma en cada uno de los que integran la organización, ya que se dice que la misión es la razón de ser de toda empresa porque define hacia donde se dirige esta.

Pregunta 4. ¿Conoce los objetivos que desea alcanzar la organización?

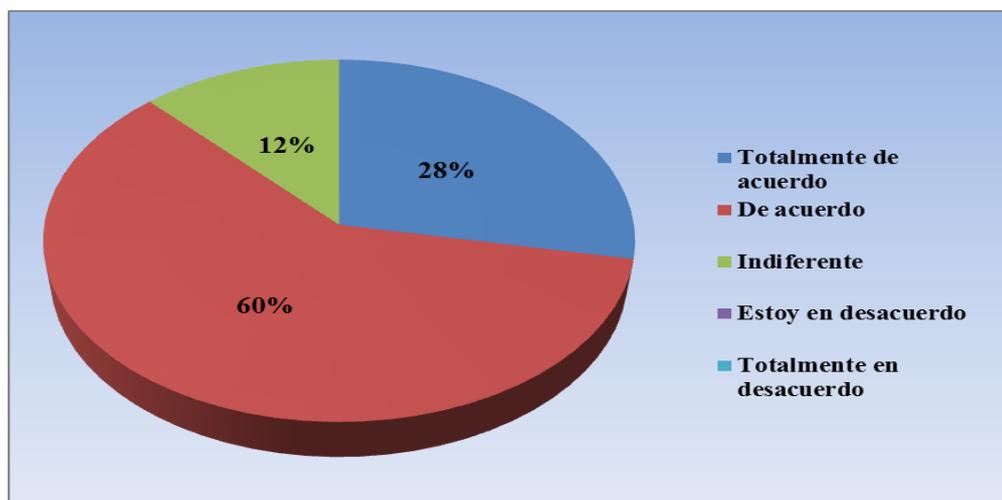
TABLA 4. Objetivos que desea alcanzar

ITEMS	Valoración	Colaboradores	
		Frecuencia	Porcentaje
4	Totalmente de acuerdo	14	28%
	De acuerdo	30	60%
	Indiferente	6	12%
	Estoy en desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	Total		50

Fuente: Socios y empleados de la cooperativa “Rutas Peninsulares”

Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

GRÁFICO 6. Objetivos que desea alcanzar



Fuente: Socios y empleados de la cooperativa “Rutas Peninsulares”.

Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

Con esta pregunta se dio a conocer si conocen los objetivos que desea alcanzar la organización a lo que los colaboradores indicaron que están de acuerdo, mientras que otros indicaron totalmente de acuerdo y la otra restante que le es indiferente, por esto se dice que es necesario establecer objetivos, para evaluar las acciones y la eficacia de la organización, ya que de este modo todo el personal encaminara sus esfuerzos hacia un logro común.

Pregunta 5. ¿El servicio que ofrece la cooperativa se adapta perfectamente a las necesidades de los usuarios?

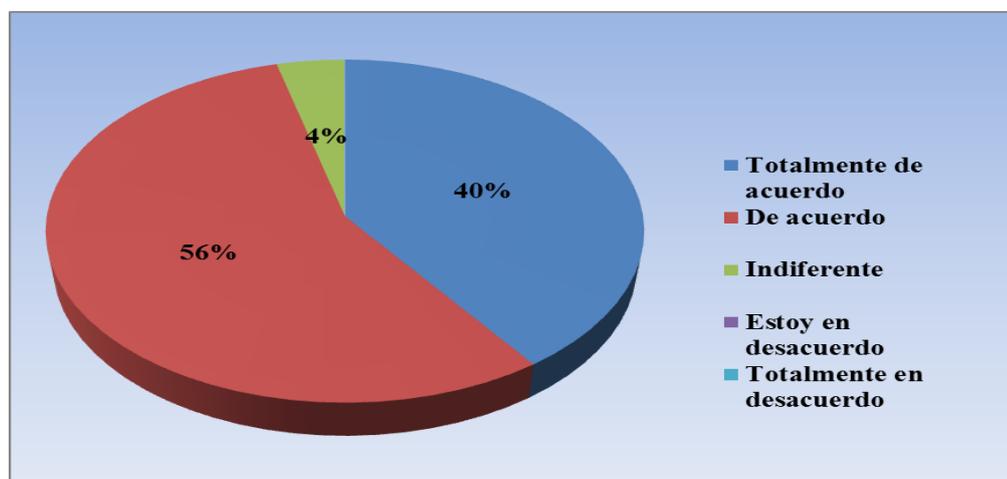
TABLA 5. La Cooperativa se adapta a las necesidades de los usuarios

ITEMS	Valoración	Colaboradores	
		Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	20	40%
	De acuerdo	28	56%
	Indiferente	2	4%
	Estoy en desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	Total		50

Fuente: Socios y empleados de la cooperativa “Rutas Peninsulares”

Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

GRÁFICO 7. La cooperativa se adapta a las necesidades de los usuarios



Fuente: Socios y empleados de la cooperativa “Rutas Peninsulares”

Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

De acuerdo a este ítems podemos observar si el servicio que ofrece la cooperativa se adapta perfectamente a las necesidades de los usuarios a lo que los encuestados señalaron estar de acuerdo, mientras que otros dijeron totalmente de acuerdo y el restante que les es indiferente, por ende podemos decir que la mayoría de los que conforman la organización consideran que el servicio que ofrece la cooperativa “Rutas Peninsulares” cubre perfectamente las necesidades de los usuarios.

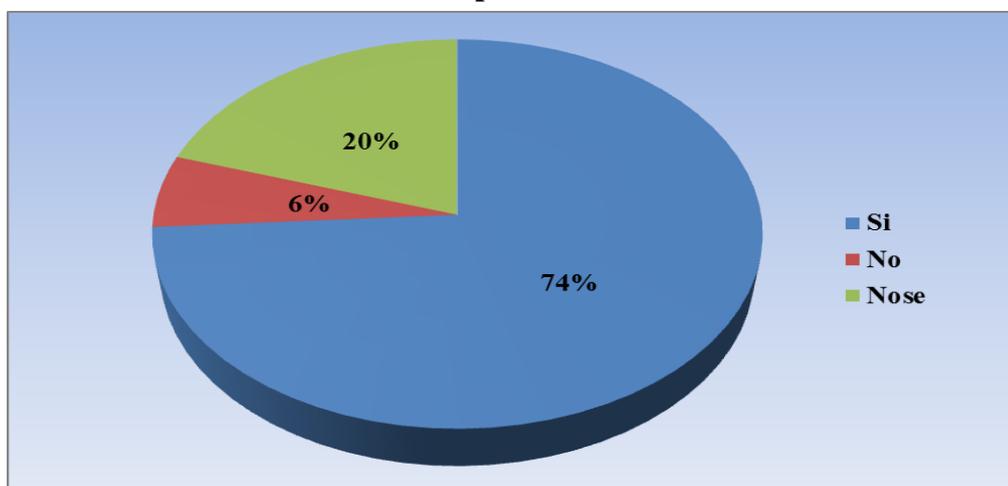
Pregunta 6. ¿Estaría de acuerdo en que se perfeccione la estructura organizacional de la cooperativa?

TABLA 6. Perfeccionamiento de la estructura organizacional de la cooperativa

ITEMS	Valoración	Colaboradores	
		Frecuencia	Porcentaje
6	Sí	37	74%
	No	3	6%
	No sé	10	20%
	Total	50	100%

Fuente: Socios y empleados de la cooperativa “Rutas Peninsulares”
Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

GRÁFICO 8. Perfeccionamiento de la estructura organizacional de la cooperativa



Fuente: Socios y empleados de la cooperativa “Rutas Peninsulares”
Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

Mediante las encuestas realizadas los colaboradores mayoritariamente indicaron que si estarían de acuerdo en que se perfeccione la estructura organizacional de la cooperativa, debido a que toda organización bien estructurada sabrá salir a flote en todo problema que se le presente.

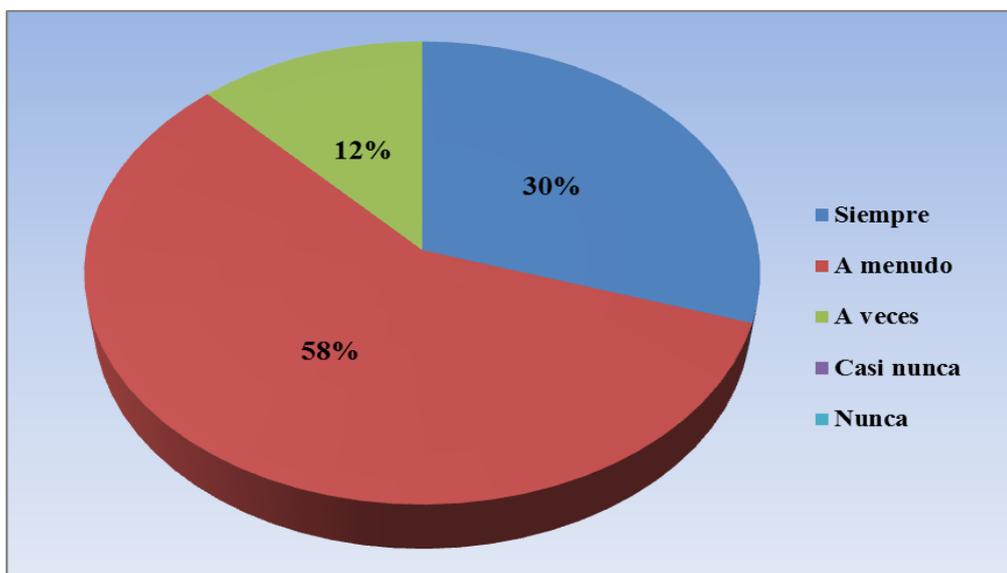
Pregunta 7. ¿Piensa usted que existe eficacia dentro de la cooperativa?

TABLA 7. Existe eficacia dentro de la cooperativa

ITEMS	Valoración	Colaboradores	
		Frecuencia	Porcentaje
7	Siempre	15	30%
	A menudo	29	58%
	A veces	6	12%
	Casi Nunca	0	0%
	Nunca	0	0%
	Total	25	100%

Fuente: Socios y empleados de la cooperativa “Rutas Peninsulares”
Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

GRÁFICO 9. Existe eficacia dentro de la cooperativa



Fuente: Socios y empleados de la cooperativa “Rutas Peninsulares”
Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

Mediante las encuestas realizadas los colaboradores consideraron que si existe eficacia dentro de la cooperativa, lo que nos señala que se incentiva al personal para que se vea comprometida con esta, permitiendo así la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la cooperativa.

Pregunta 8. ¿Conoce si la cooperativa cumple con todos los requisitos legales?

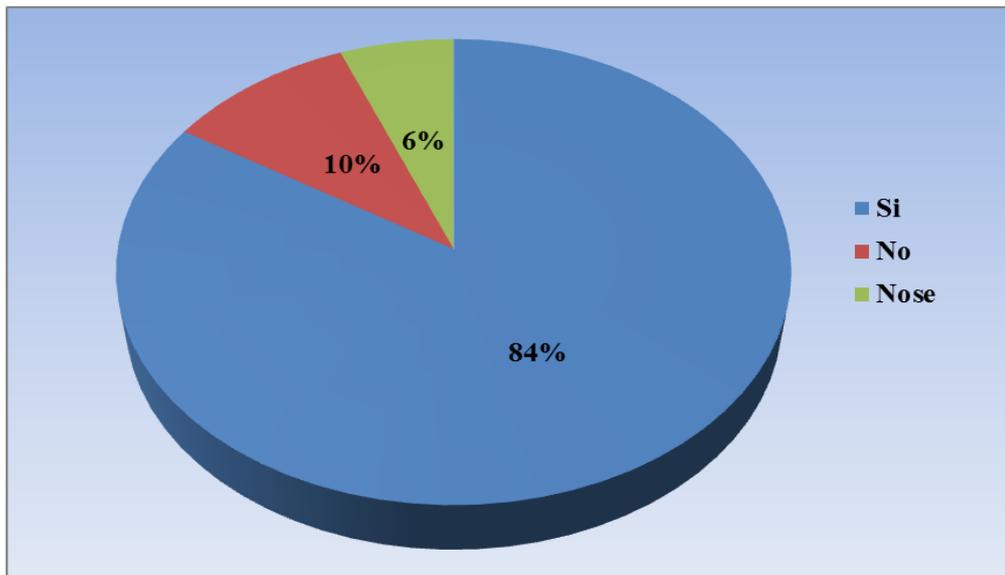
TABLA 8. La cooperativa cumple con los requisitos legales

ITEMS	Valoración	Colaboradores	
		Frecuencia	Porcentaje
8	Sí	42	84%
	No	5	10%
	No sé	3	6%
	Total	50	100%

Fuente: Socios y empleados de la cooperativa “Rutas Peninsulares”

Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

GRÁFICO 10. La cooperativa cumple con los requisitos legales



Fuente: Socios y empleados de la cooperativa “Rutas Peninsulares”

Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

De acuerdo a las encuestas efectuadas los colaboradores consideraron que la empresa si cumple con todos los requisitos legales, por lo tanto podemos indicar que los que conforman la organización tienen conocimiento de que la cooperativa cumple con los requisitos que la ley requiera para que la misma no tenga problemas legales de ninguna índole.

Pregunta 9. ¿Tiene conocimiento si existen normativas dentro de la cooperativa?

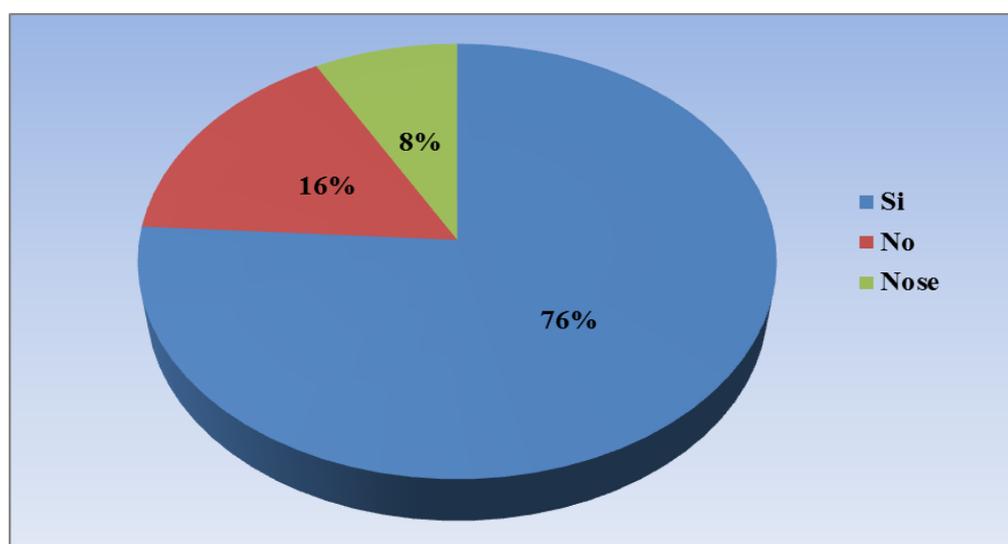
TABLA 9. Existen normativas dentro de la cooperativa

ITEMS	Valoración	Colaboradores	
		Frecuencia	Porcentaje
9	Sí	38	76%
	No	8	16%
	No sé	4	8%
	Total	50	100%

Fuente: Socios y empleados de la cooperativa “Rutas Peninsulares”

Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

GRÁFICO 11. Existe normativas dentro de la cooperativa



Fuente: Socios y empleados de la cooperativa “Rutas Peninsulares”

Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

Tal como lo demuestran las encuestas los colaboradores manifestaron que si tienen conocimientos de que si existen normativas dentro de la cooperativa “Rutas Peninsulares, por lo que es importante que en toda organización existan leyes y reglas que cumplir, ya que las mismas influyen en el comportamiento de quienes conforman la institución.

Pregunta 10. ¿Piensa usted que existen procedimientos adecuados en la gestión administrativa de la cooperativa?.

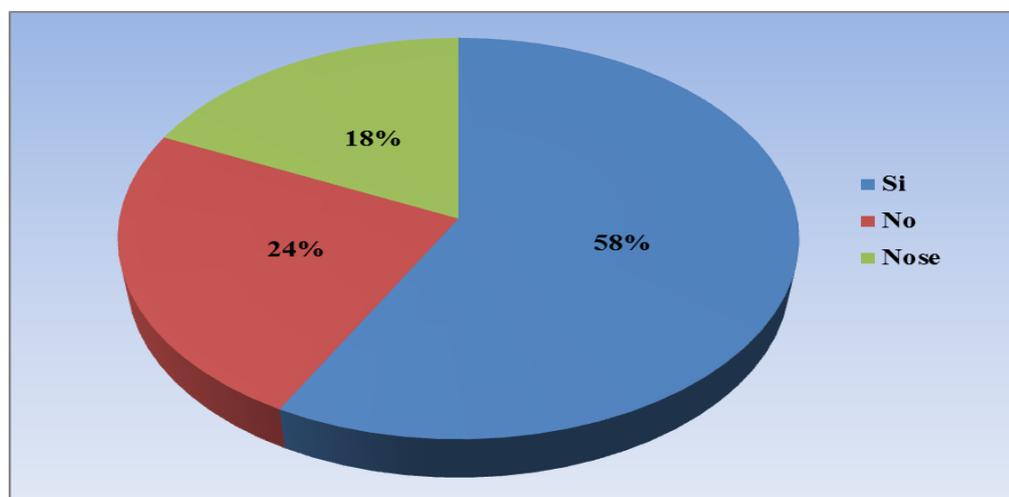
TABLA 10. Procedimientos adecuados en la gestión administrativa de la cooperativa

ITEMS	Valoración	Colaboradores	
		Frecuencia	Porcentaje
10	Sí	29	58%
	No	12	24%
	No sé	9	18%
	Total	50	100%

Fuente: Socios y empleados de la cooperativa “Rutas Peninsulares”

Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

GRÁFICO 12. Procedimientos adecuados en la gestión administrativa de la cooperativa



Fuente: Socios y empleados de la cooperativa “Rutas Peninsulares”

Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

Como podemos observar en esta pregunta los colaboradores en su mayoría expresaron que si existen procedimientos adecuados en la gestión administrativa, lo que nos indica que la gestión administrativa es un proceso para realizar tareas básicas, por lo cual en toda organización es importante para que esta obtenga resultados positivos.

Pregunta 11. ¿Existe control de las actividades por parte de los directivos?

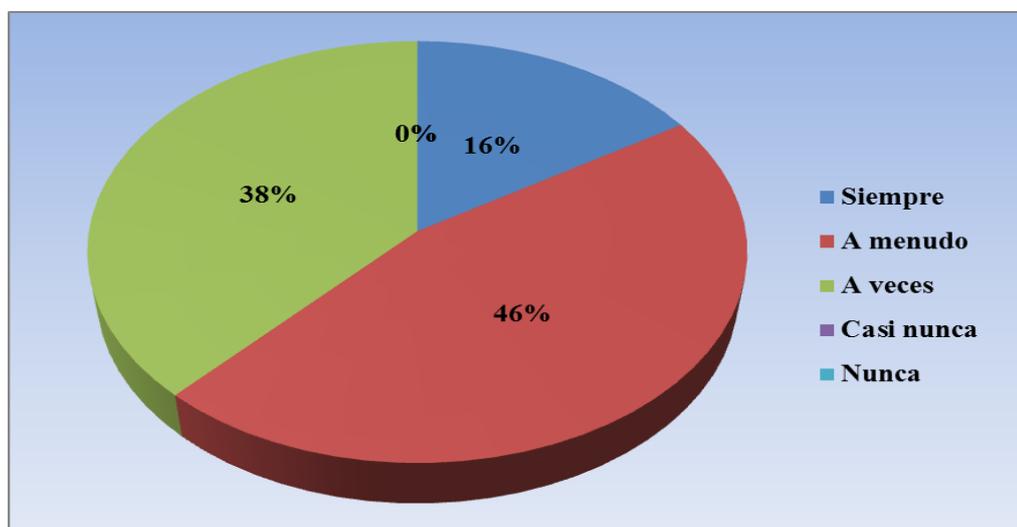
TABLA 11. Existe control de las actividades por parte de los directivos

ITEMS	Valoración	Colaboradores	
		Frecuencia	Porcentaje
11	Siempre	8	16%
	A menudo	23	46%
	A veces	19	38%
	Casi nunca	0	0%
	Nunca	0	0%
	Total		50

Fuente: Socios y empleados de la cooperativa “Rutas Peninsulares”

Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

GRÁFICO 13. Existe control de las actividades por parte de los directivos



Fuente: Socios y empleados de la cooperativa “Rutas Peninsulares”

Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

Los encuestados en este ítems indicaron que a menudo existe control de las actividades por parte de los directivos siempre se controlan las actividades, por lo cual podemos decir que en toda organización es de gran importancia controlar las actividades que se van a realizar para el perfeccionamiento de la entidad y así asegurarse que se está avanzando satisfactoriamente hacia sus metas y objetivos.

Pregunta 12. ¿Considera usted que la cooperativa demuestra una buena organización en el desarrollo de sus actividades?

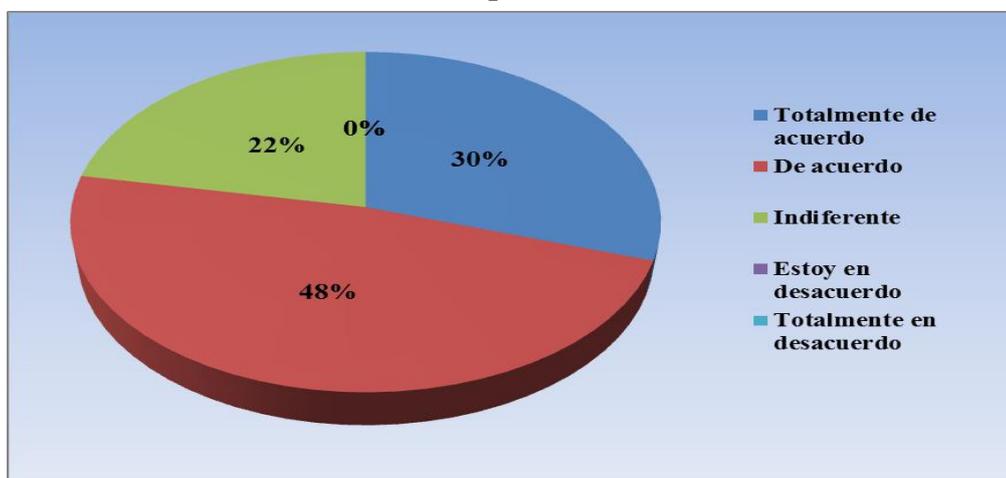
TABLA 12. Organización en el desarrollo de las actividades de la cooperativa

ITEMS	Valoración	Colaboradores	
		Frecuencia	Porcentaje
12	Totalmente de acuerdo	15	30%
	De acuerdo	24	48%
	Indiferente	11	22%
	Estoy en desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	Total	50	100%

Fuente: Socios y empleados de la cooperativa “Rutas Peninsulares”

Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

GRÁFICO 14. Organización en el desarrollo de las actividades de la cooperativa



Fuente: Socios y empleados de la cooperativa “Rutas Peninsulares”

Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

Los colaboradores en este ítems manifestaron estar de acuerdo en que la cooperativa de muestra una buena organización en el desarrollo de sus actividades, esto significa que el mantener una buena organización en el desarrollo de las actividades es de gran importancia saber las funciones que se deben cumplir de acuerdo con los planes establecidos ya que estos son la base de la organización.

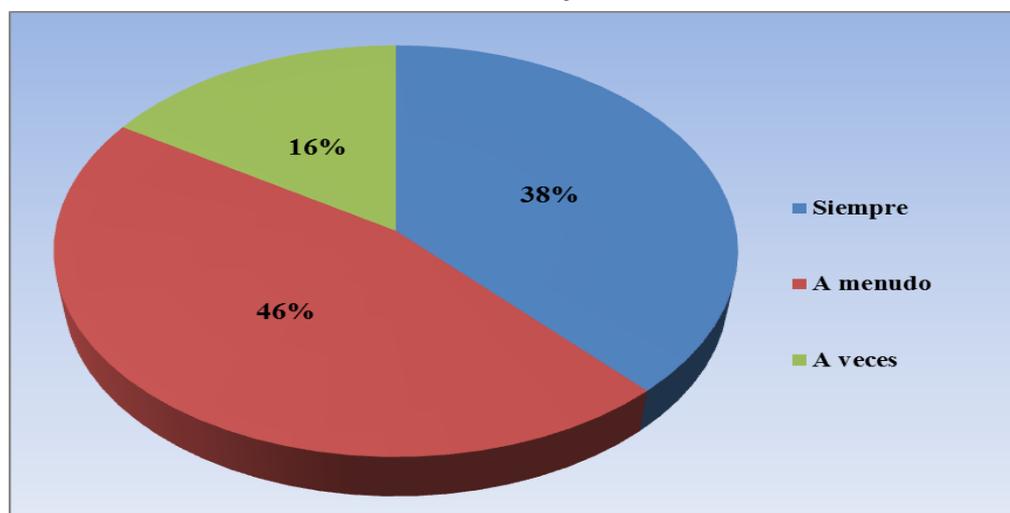
Pregunta 13. ¿Considera usted que los recursos que utiliza la cooperativa ayudan a realizar el trabajo?

TABLA 13. Los recursos que utiliza la cooperativa ayudan a realizar su trabajo

ITEMS	Valoración	Colaboradores	
		Frecuencia	Porcentaje
13	Siempre	19	38%
	A menudo	23	46%
	A veces	8	16%
	Casi Nunca	0	0%
	Nunca	0	0%
	Total	50	100%

Fuente: Socios y empleados de la cooperativa “Rutas Peninsulares”
Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

GRÁFICO 15. Los recursos que utiliza la cooperativa ayudan a realizar su trabajo



Fuente: Socios y empleados de la Cooperativa “Rutas Peninsulares”
Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

Como podemos ver en este ítems los colaboradores manifestaron que los recursos que utiliza la cooperativa a menudo ayudan a realizar su trabajo, por esto indicamos que los recursos que necesitan para realizar su trabajo ya sea este económico o material si se encuentran a tiempo, permitiendo que las actividades se desarrollen de forma oportuna y puntual.

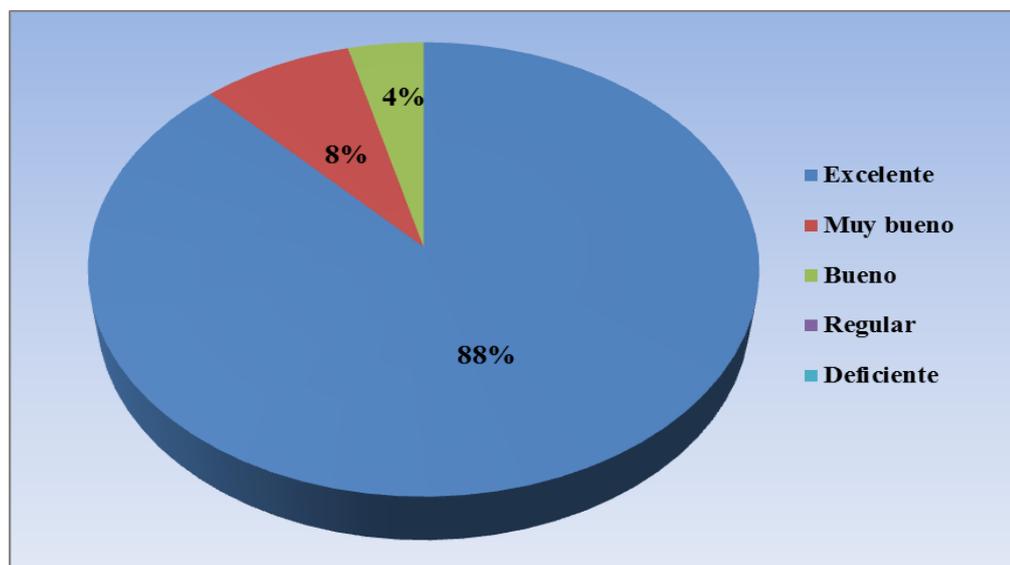
Pregunta 14. ¿Cree usted que se debería mejorar respecto a la atención al cliente?

TABLA 14. Mejorar respecto a la atención al cliente

ITEMS	Valoración	Colaboradores	
		Frecuencia	Porcentaje
14	Excelente	44	88%
	Muy bueno	4	8%
	Bueno	2	4%
	Regular	0	0%
	Deficiente	0	0%
	Total	50	100%

Fuente: Socios y empleados de la cooperativa “Rutas Peninsulares”
Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

GRÁFICO 16. Mejorar respecto a la atención al cliente



Fuente: Socios y empleados de la cooperativa “Rutas Peninsulares”
Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

De acuerdo a las encuestadas realizadas los colaboradores nos expresaron que sería excelente que se mejore respecto a la atención al cliente, ya que a medida que pasa el tiempo se hace urgente y necesaria la aplicación correcta del servicio al cliente.

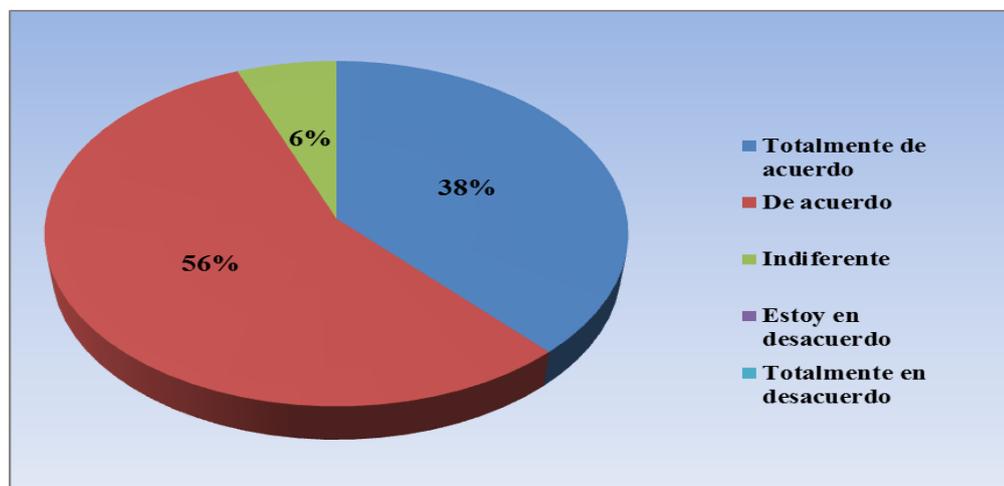
Pregunta 15. ¿A su juicio cree usted que mejorando la calidad del servicio la cooperativa aumente sus ingresos?

TABLA 15. Aumentar los ingresos mejorando la calidad del servicio de la cooperativa

ITEMS	Valoración	Colaboradores	
		Frecuencia	Porcentaje
15	Totalmente de acuerdo	19	38%
	De acuerdo	28	56%
	Indiferente	3	6%
	Estoy en desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	Total	50	100%

Fuente: Socios y empleados de la cooperativa “Rutas Peninsulares”
Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

GRÁFICO 17. Aumentar los ingresos mejorando la calidad del servicio de la cooperativa



Fuente: Socios y empleados de la cooperativa “Rutas Peninsulares”
Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

Tal como lo demuestra esta pregunta los colaboradores manifestaron estar de acuerdo en que mejorando la calidad del servicio la cooperativa aumente sus ingresos, por esta razón se diría que la mayoría de los miembros de la cooperativa “Rutas Peninsulares” consideran que sería importante tomar en cuenta este ítems ya que servirá de mucho para el incremento de la misma.

3. 3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS USUARIOS DE LA COOPERATIVA “RUTAS PENINSULARES”.

Pregunta 1. ¿Desde cuándo es usted usuario de la cooperativa?.

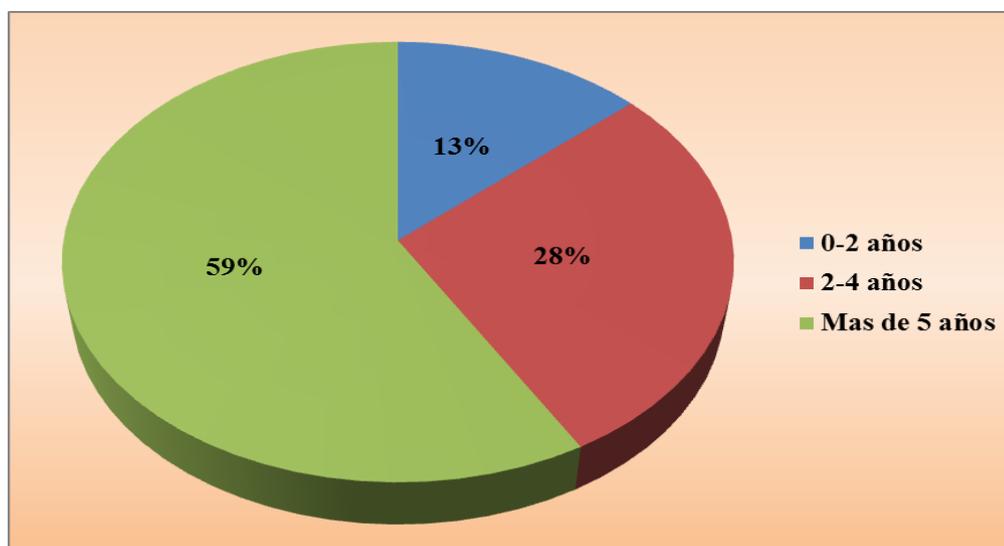
TABLA 16. Desde cuando es usted usuario de la Cooperativa

ITEMS	Valoración	Usuarios	
		Frecuencia	Porcentaje
1	0-2 años	41	13%
	2-4 años	89	28%
	Más de 5 años	187	59%
	Total	317	100%

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la cooperativa

Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

GRÁFICO 18. Desde cuando es usted usuario de la cooperativa



Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la cooperativa

Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

Mediante este ítem se pudo conocer desde cuando es usuario de la cooperativa “Rutas Peninsulares” por lo que de acuerdo a las encuestas los usuarios supieron manifestar más de 5 años, por tal razón indicamos que se obtuvo opiniones de personas que conocen de la organización.

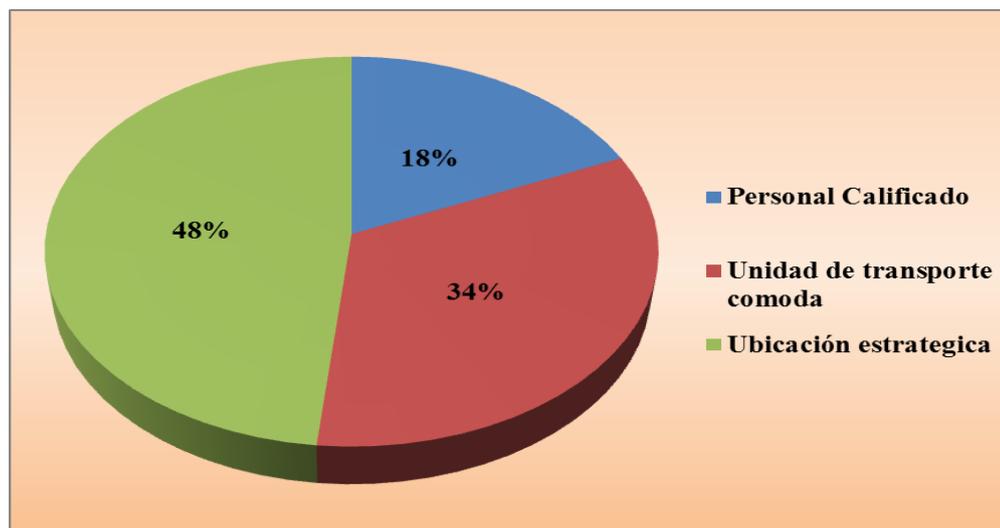
Pregunta 2. ¿Cuál supone usted que es la fortaleza principal en la cooperativa?

TABLA 17. Principal fortaleza de la cooperativa

ITEMS	Valoración	Usuarios	
		Frecuencia	Porcentaje
2	Personal calificado	57	18%
	Unidad de transporte cómoda	108	34%
	Ubicación estratégica	152	48%
	Total	317	100%

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la cooperativa
Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

GRÁFICO 19. Principal fortaleza de la cooperativa



Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la cooperativa
Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

En esta pregunta se dio a conocer cuál es la principal fortaleza de la cooperativa, a lo que los usuarios supieron indicar en su mayoría la ubicación estratégica y la unidad de transporte cómoda, lo que quiere decir que las fortalezas en toda organización ayudan a sobresalir y diferenciar de la competencia ya que estos detalles son los que hacen que esta sea preferida por los usuarios.

Pregunta 3. ¿Cuál es el principal problema que usted encuentra en la cooperativa?

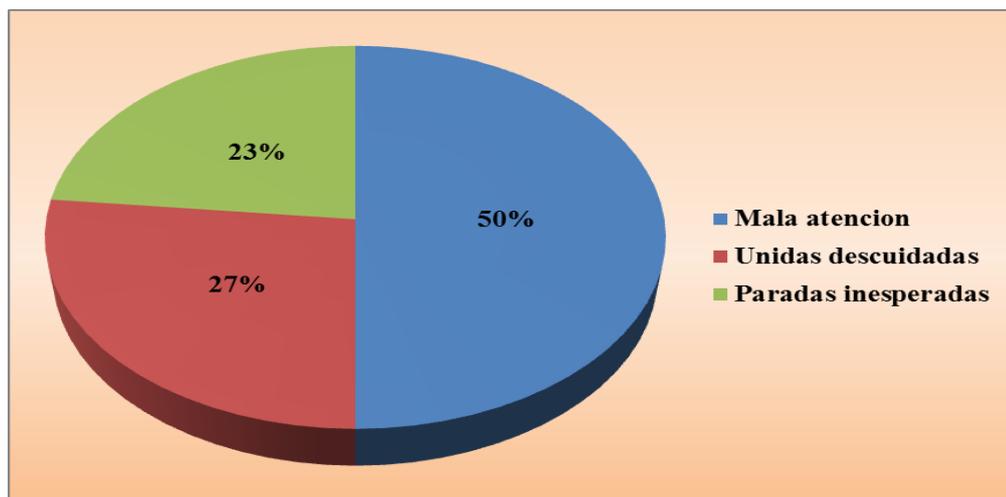
TABLA 18. Principal problema de la cooperativa

ITEMS	Valoración	Usuarios	
		Frecuencia	Porcentaje
3	Mala atención	159	50%
	Unidades descuidadas	86	27%
	Paradas inesperadas	73	23%
	Total	317	100%

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la cooperativa

Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

GRÁFICO 20. Principal problema de la cooperativa



Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la cooperativa

Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

Como podemos identificar en este ítem se pudo conocer cuál sería el principal problema que tiene la cooperativa, a lo que los colaboradores indicaron mayoritariamente la mala atención y las unidades descuidadas, por esto se indica que los principales problemas que se deben corregir en la cooperativa son estos, teniendo en cuenta que un cliente satisfecho atrae más clientes y por ende más ingresos.

Pregunta 4. ¿A su juicio que valores recomendaría emplear en la cooperativa?

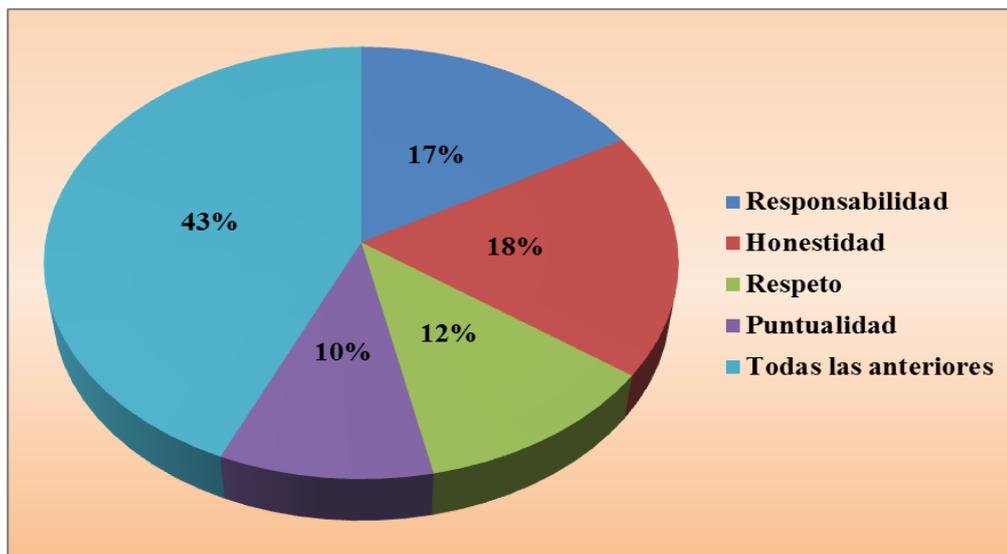
TABLA 19. Aplicar valores en la cooperativa

ITEMS	Valoración	Usuarios	
		Frecuencia	Porcentaje
4	Responsabilidad	54	17%
	Honestidad	57	18%
	Respeto	38	12%
	Puntualidad	32	10%
	Todas las anteriores	136	43%
	Total	317	100%

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la cooperativa

Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

GRÁFICO 21. Aplicar valores en la cooperativa



Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la cooperativa

Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

Como podemos darnos cuenta en las encuestas realizadas a los usuarios de la cooperativa, en cuanto a que valores recomendaría emplear en la cooperativa estos manifestaron que todos los ítem anteriores, por lo que indicaremos que sería importante tomar en cuenta las opiniones dadas por los usuarios para que los integrantes de la cooperativa la pongan en práctica.

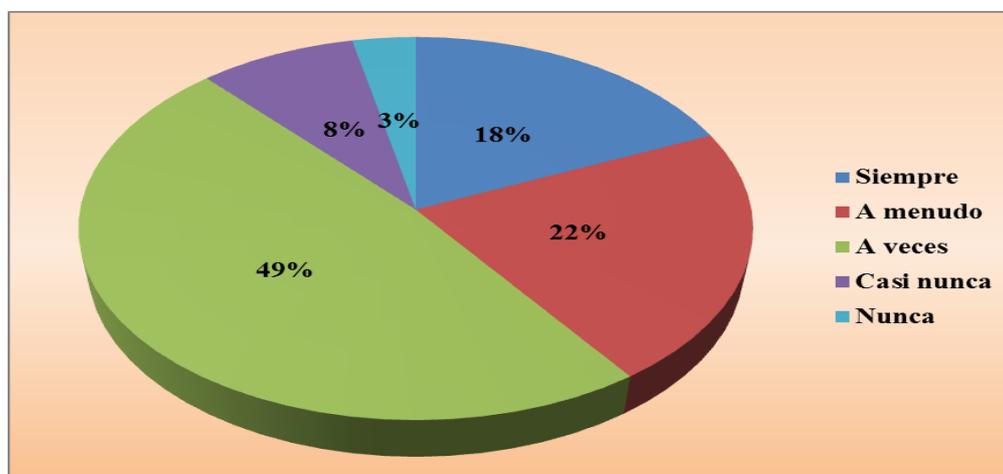
Pregunta 5. ¿Considera que las labores de la cooperativa se desarrollan valorando el servicio al cliente como elemento importante?

TABLA 20. La cooperativa desarrolla sus labores valorando el servicio al cliente

ITEMS	Valoración	Usuarios	
		Frecuencia	Porcentaje
5	Siempre	57	18%
	A menudo	70	22%
	A veces	155	49%
	Casi nunca	25	8%
	Nunca	10	3%
	Total	317	100%

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la cooperativa
Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

GRÁFICO 22. La cooperativa desarrolla sus labores valorando el servicio al cliente



Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la cooperativa
Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

En cuanto a las encuestas que se realizaron a los usuarios expresaron que solo a veces las labores de la cooperativa se desarrollan valorando el servicio al cliente como elemento importante, por lo que es necesario que todos los integrantes de la cooperativa conozcan los objetivos institucionales, ya que se puede analizar que los empleados que trabajan en la organización desconocen de ellos provocando que el desempeño del trabajo y sus esfuerzos estén mal direccionados.

Pregunta 6. ¿Considera usted que se encuentra satisfecho con el servicio que le ofrece la cooperativa?

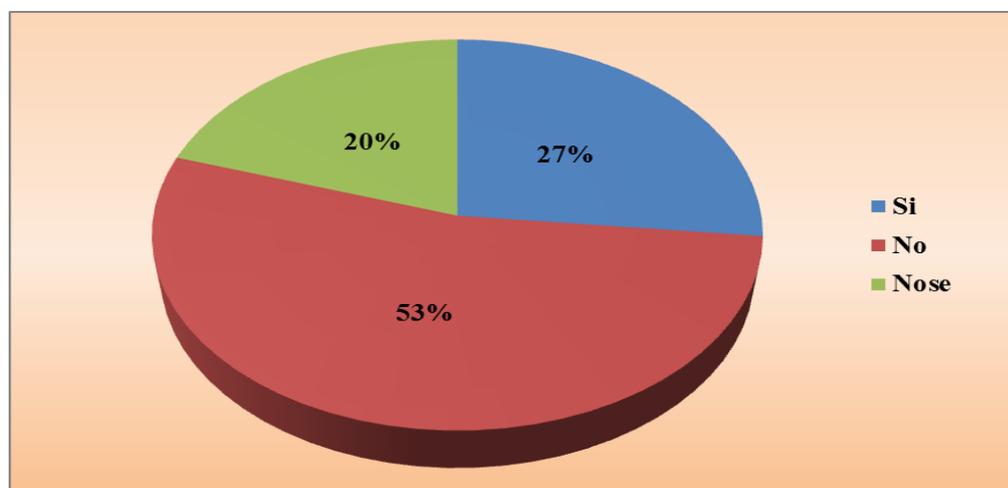
TABLA 21. Se encuentra satisfecho con el servicio que le ofrece la cooperativa

ITEMS	Valoración	Usuarios	
		Frecuencia	Porcentaje
6	Si	86	27%
	No	168	53%
	No sé	63	20%
	Total	317	100%

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la cooperativa

Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

GRÁFICO 23. Se encuentra satisfecho con el servicio que le ofrece la cooperativa



Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la cooperativa

Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

Como señala la encuesta realizada a los usuarios señalaron que no sé encuentran satisfechos con el servicio que le ofrece la cooperativa , por ende con esta pregunta nos pudimos dar cuenta que los usuarios no se encuentran satisfechos con el servicio que se les brinda y que para toda organización debería ser importante mejorar esas deficiencias.

Pregunta 7. ¿Cree que con la implementación de un diseño organizacional mejoraría el desarrollo de la cooperativa?

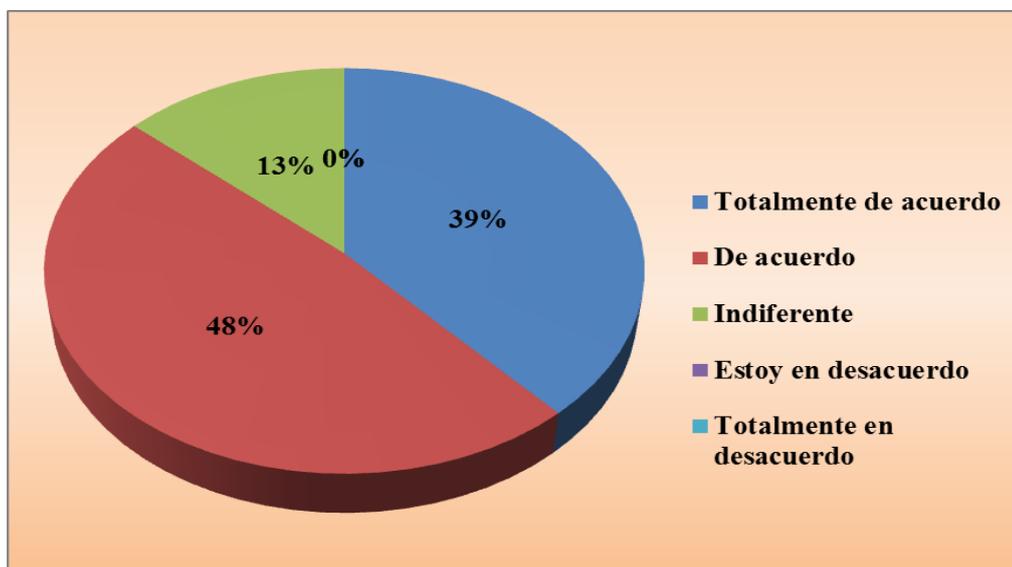
TABLA 22. Implementación del diseño organizacional en la cooperativa

ITEMS	Valoración	Usuarios	
		Frecuencia	Porcentaje
7	Totalmente de acuerdo	124	39%
	De acuerdo	152	48%
	Indiferente	41	13%
	Estoy en desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	Total	317	100%

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la cooperativa

Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

GRÁFICO 24. Implementación del diseño organizacional en la cooperativa



Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la cooperativa

Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

De los usuarios encuestados estos indicaron en su mayoría que están de acuerdo con la implementación del diseño organizacional para mejorar el desarrollo de la organización, por tal motivo este servirá de gran apoyo para que la cooperativa “Rutas Peninsulares” siga mejorando.

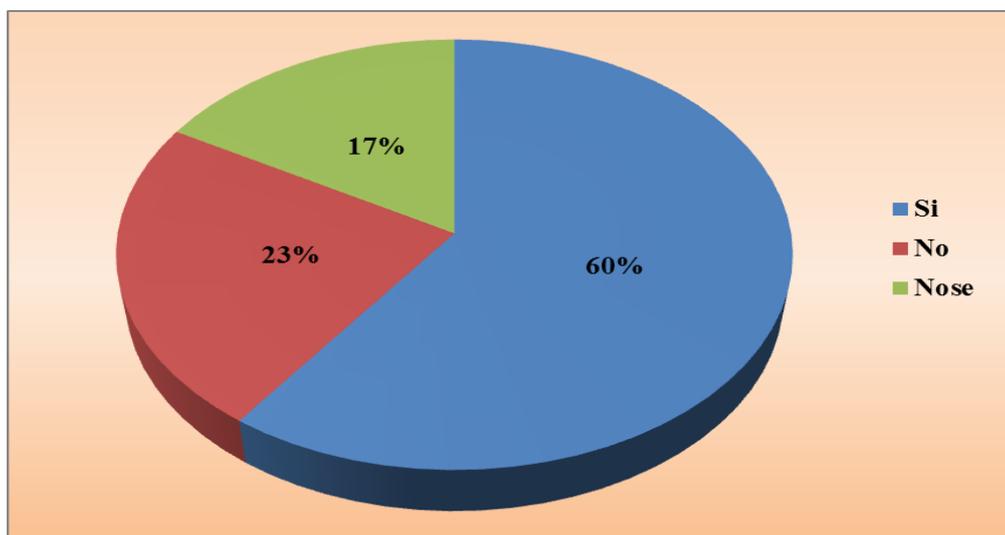
Pregunta 8. ¿Cree usted que se debería capacitar al personal para que exista un mejor clima laboral?

TABLA 23. Capacitar al personal para que exista un mejor clima laboral

ITEMS	Valoración	Usuarios	
		Frecuencia	Porcentaje
8	Si	190	60%
	No	73	23%
	No sé	54	17%
	Total	317	100%

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la cooperativa
Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

GRÁFICO 25. Capacitar al personal para que exista un mejor clima laboral



Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la cooperativa.
Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

Como señala en este ítem los usuarios nos señalaron que si debería capacitar al personal para que exista un mejor clima laboral, mientras que otra parte indico que no sabe, por esto diremos que un clima laboral positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores ya que esto significa el compromiso y lealtad hacia la organización.

Pregunta 9. ¿Cómo califica la eficacia del personal que labora en la cooperativa?.

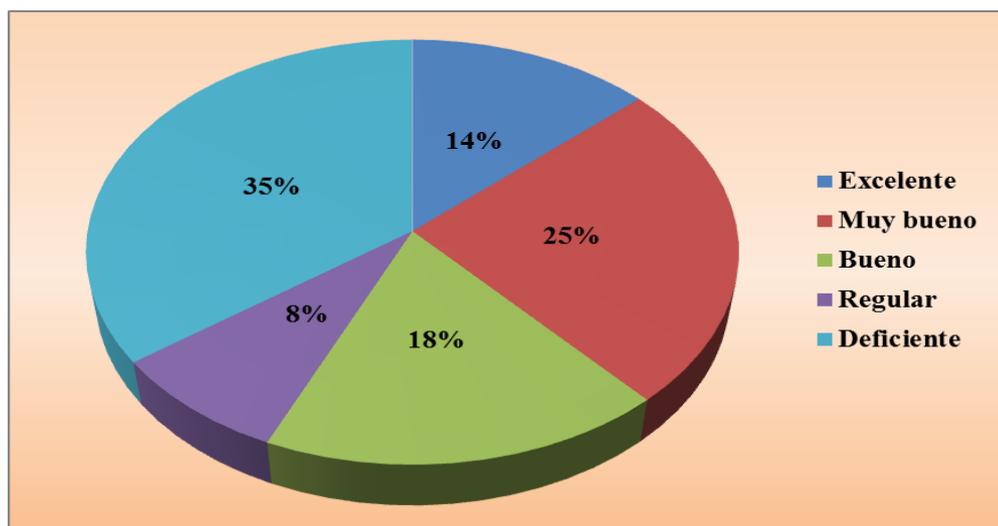
TABLA 24. Eficacia del personal que labora en la cooperativa

ITEMS	Valoración	Usuarios	
		Frecuencia	Porcentaje
9	Excelente	44	14%
	Muy bueno	79	25%
	Bueno	57	18%
	Regular	25	8%
	Deficiente	112	35%
	Total	317	100%

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la cooperativa.

Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

GRÁFICO 26. Eficacia del personal que labora en la cooperativa



Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la cooperativa.

Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

Tal como lo demuestra este ítem los usuarios calificaron la eficacia del personal que labora en la cooperativa “Rutas Peninsulares” como deficiente, por esta razón se diría que la organización debería establecer métodos ya que el éxito de una organización se mide por su eficiencia y efectividad por lo que es importante que se realicen diagnósticos de cómo se está operando en las diferentes áreas de la empresa.

Pregunta 10. ¿Le comunica la cooperativa de manera clara de los cambios que se dan en ella?

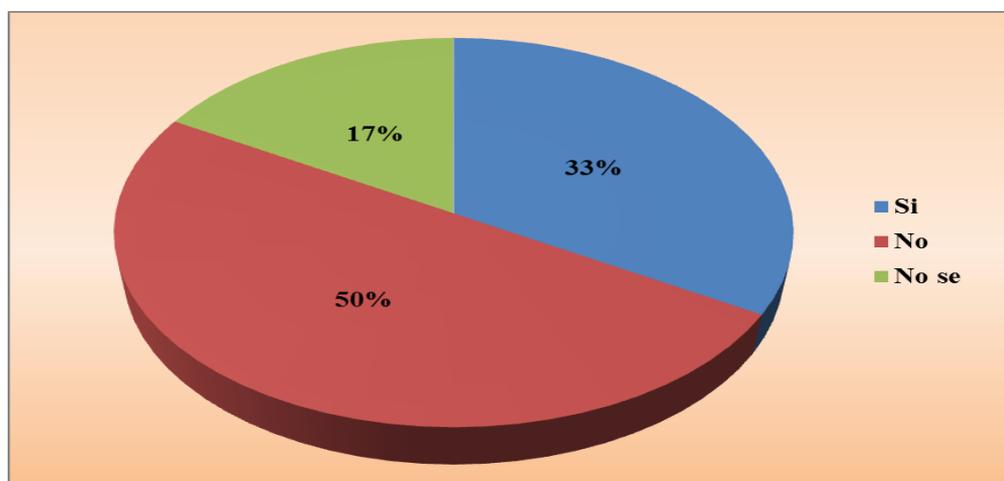
TABLA 25. Comunica la cooperativa de los cambios que se dan en ella

ITEMS	Valoración	Usuarios	
		Frecuencia	Porcentaje
10	Sí	105	33%
	No	158	50%
	No sé	54	17%
	Total	317	100%

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la cooperativa.

Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

GRÁFICO 27. Comunica la cooperativa de los cambios que se dan en ella



Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la cooperativa.

Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

Los encuestados en su mayoría dijeron que la cooperativa no comunica de manera clara los cambios que se dan en ella, por lo tanto diremos que es indispensable tomar en cuenta este ítems el cual nos da a conocer la inconformidad que existe por parte de los usuarios respecto a este tema y que se debería comunicar sobre los cambios que se realizan en la organización por parte de los directivos de la cooperativa “Rutas Peninsulares”.

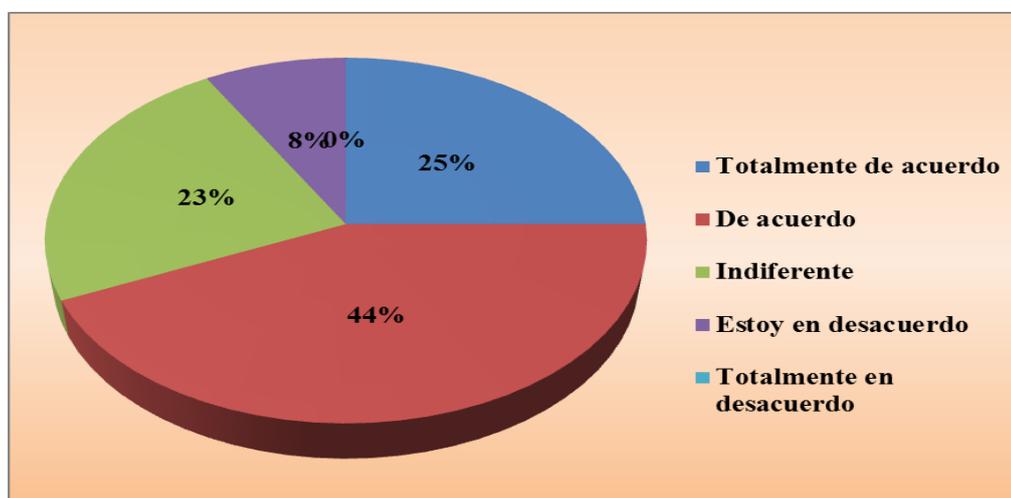
Pregunta 11. ¿Cree usted que las autoridades de la cooperativa planifican las actividades?

TABLA 26. Las autoridades de la cooperativa planifican las actividades

ITEMS	Valoración	Usuarios	
		Frecuencia	Porcentaje
11	Totalmente de acuerdo	79	25%
	De acuerdo	140	44%
	Indiferente	73	23%
	Estoy en desacuerdo	25	8%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	Total	317	100%

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la cooperativa.
Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

GRÁFICO 28. Las autoridades de la cooperativa planifican las actividades



Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la cooperativa.
Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

En el análisis de la presente encuesta los usuarios señalaron que están de acuerdo en que las autoridades de la cooperativa “Rutas Peninsulares planifican las actividades, esta es la razón por la cual los esfuerzos de todos quienes integran la organización dan resultado y estos son destacados por los usuarios.

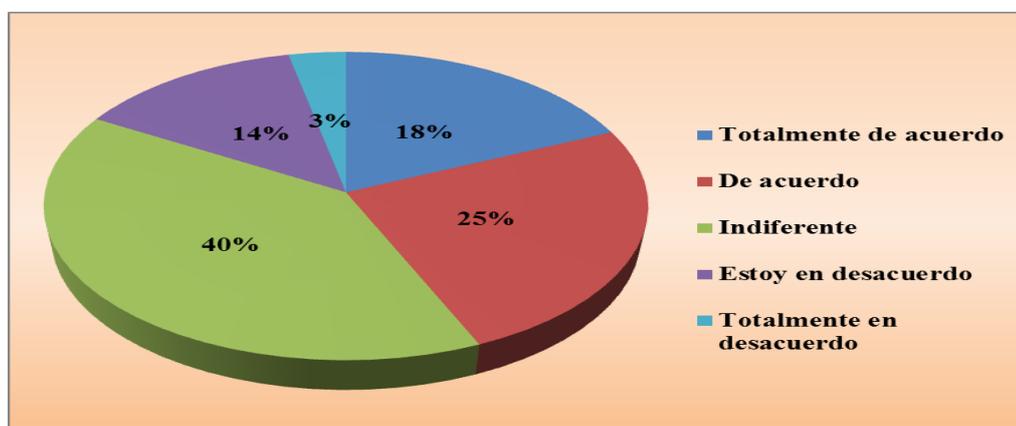
Pregunta 12. ¿Cree usted que el personal de la cooperativa cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo su labor?

TABLA 27. El personal cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo su labor

ITEMS	Valoración	Usuarios	
		Frecuencia	Porcentaje
12	Totalmente de acuerdo	57	18%
	De acuerdo	79	25%
	Indiferente	127	40%
	Estoy en desacuerdo	44	14%
	Totalmente en desacuerdo	10	3%
	Total	317	100%

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la cooperativa.
Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

GRÁFICO 29. El personal cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo su labor



Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la cooperativa
Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

Con este ítem los usuarios nos manifestaron que les es indiferente que el personal cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo su labor, por lo cual diremos que en toda organización se debe integrar y coordinar los recursos organizacionales tales como: materiales, dinero, tiempo, espacio, etc., para de esta manera alcanzar los objetivos definidos de la manera eficaz y eficiente posible.

Pregunta 13. ¿Considera que la cooperativa cuenta con el personal necesario para que el servicio que se le presta sea óptimo?

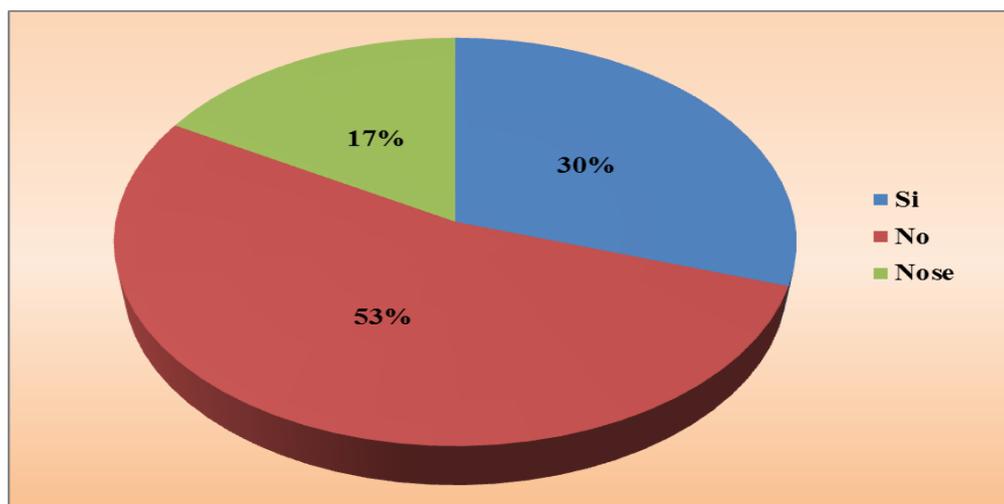
TABLA 28. La cooperativa cuenta con el personal necesario para ofrecer un óptimo servicio

ITEMS	Valoración	Usuarios	
		Frecuencia	Porcentaje
13	Sí	95	30%
	No	168	53%
	No sé	54	17%
	Total	317	100%

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la cooperativa.

Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

GRÁFICO 30. La cooperativa cuenta con el personal necesario para ofrecer un óptimo servicio



Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la cooperativa.

Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

Mediante este ítem los usuarios señalaron que la cooperativa “Rutas Peninsulares” no cuenta con el personal necesario para que el servicio que se le presta sea óptimo, por lo cual cabe indicar que este punto es de gran importancia, ya que a medida que la competencia es cada vez mayor y los servicios ofertados en el mercado son cada vez más variados, los usuarios se vuelven cada vez más exigentes.

Pregunta 14. ¿Cuál es su grado de satisfacción con el servicio que le brinda la Cooperativa?

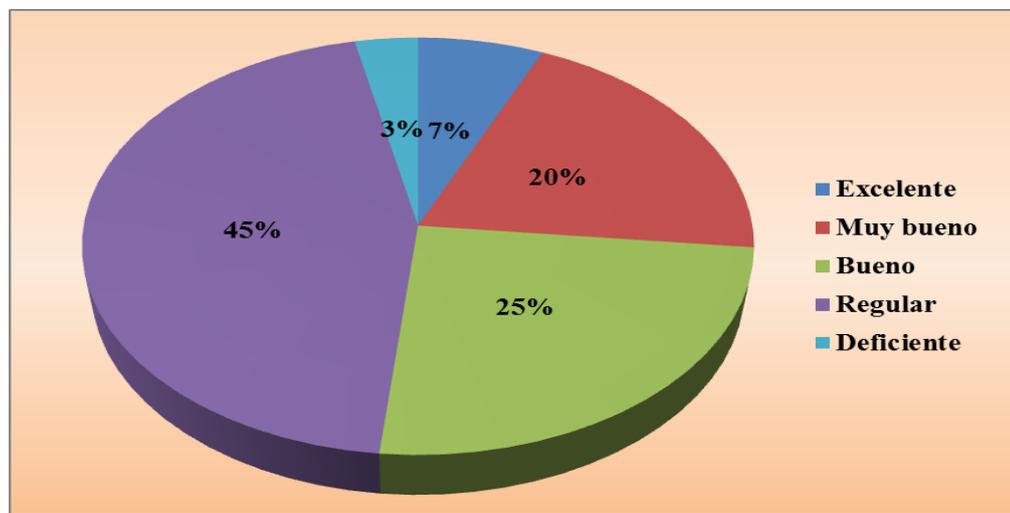
TABLA 29. Brinda la cooperativa satisfacción con el servicio prestado

ITEMS	Valoración	Usuarios	
		Frecuencia	Porcentaje
14	Excelente	22	7%
	Muy bueno	63	20%
	Bueno	79	25%
	Regular	143	45%
	Deficiente	10	3%
	Total	317	100%

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la cooperativa.

Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

GRÁFICO 31. Brinda la cooperativa satisfacción con el servicio prestado



Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la cooperativa

Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

En este ítem los encuestados nos supieron manifestar que el grado de satisfacción con el servicio que le brinda la Cooperativa es regular, por lo que se nota que los usuarios en su mayoría no están conformes con el servicio ofrecido y esto debe cambiar ya que la satisfacción del cliente es el objetivo principal en toda organización para alcanzar los resultados deseados.

Pregunta 15. ¿Cree que la cooperativa debería adquirir nuevas unidades?

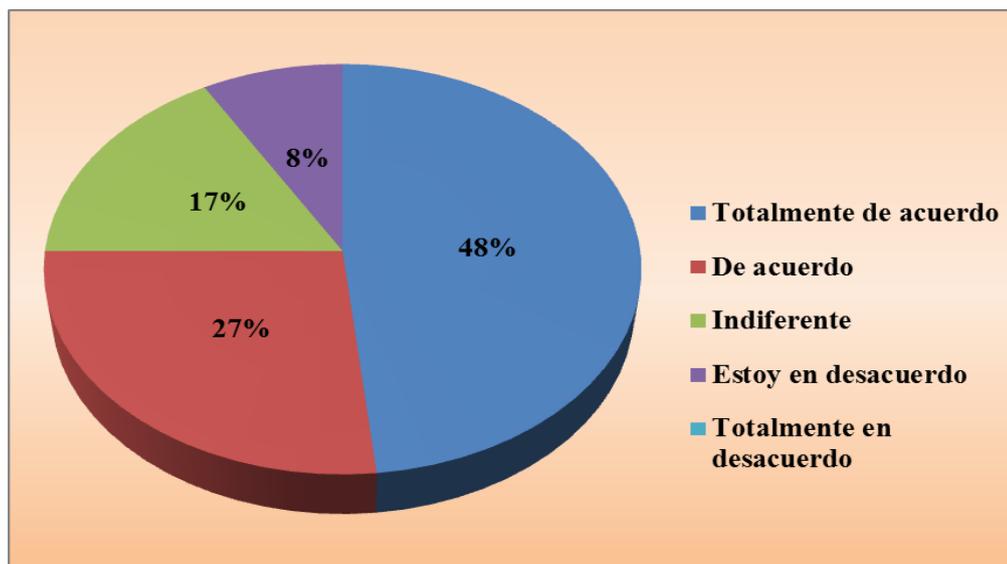
TABLA 30. La cooperativa debería adquirir nuevas unidades

ITEMS	Valoración	Usuarios	
		Frecuencia	Porcentaje
15	Totalmente de acuerdo	152	48%
	De acuerdo	86	27%
	Indiferente	54	17%
	Estoy en desacuerdo	25	8%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	Total	317	100%

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la cooperativa

Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

GRÁFICO 32. La cooperativa debería adquirir nuevas unidades



Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la cooperativa.

Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

Como podemos darnos cuenta los encuestados nos indicaron estar totalmente de acuerdo en que la cooperativa debería adquirir nuevas unidades, por lo cual en este ítem podemos resaltar que los usuarios de la cooperativa “Rutas Peninsulares” piensan que los altos directivos deberían pensar seriamente en esta idea porque de esta manera aumentarían sus ingresos.

3. 4. CONCLUSIONES

El 70% del personal interno de la cooperativa mencionó que si conocen la misión por lo cual todos los que conforman la organización tienen en cuenta la importancia que tiene esta, es decir lo que tiene que hacer para poder alcanzar su visión, ya se van formulando estrategias junto con actividades bien planteadas y estructuradas para ser más eficiente y eficaz sus metas y objetivos organizacionales.

De los que conforman la organización el 74% están de acuerdo en que se perfeccione la estructura organizacional de la cooperativa, por lo que esto servirá para establecer un sistema de papeles que han de desarrollar cada uno de los miembros de la entidad, para así trabajar de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

La gestión administrativa de la cooperativa de transporte, es ineficiente esto fue lo que supo manifestar el 58% de los que integran la organización, razón por la cual las actividades que se realizan carecen de una adecuada organización, por ende deberían hacer las debidas revisiones y correcciones continuas que deben realizarse en toda institución.

El 60% de los integrantes de la organización tienen claro los fines y objetivos que se desean conseguir, por esto todos los esfuerzos de los que conforman la cooperativa resultarán beneficiosos para los intereses de la institución.

De los usuarios de la cooperativa el 48% manifestó que la elaboración del diseño organizacional es primordial puesto que servirá de gran ayuda ya que tendrá como fin constituirse en un elemento eficiente y aplicable en la cooperativa de transporte en buses intraprovincial “Rutas Peninsulares”, el mismo que será beneficio para la entidad y sus usuarios que son su razón de existir.

3. 5. RECOMENDACIONES

Es fundamental hacer conocer la misión a todos los miembros de la organización, ya que es la razón de ser de la institución por lo que está determinada por varios elementos además; del compromiso de quienes componen la cooperativa de transporte en buses intraprovincial “Rutas Peninsulares” y se logre un accionar más eficiente de la empresa.

La organización debe aplicar el diseño curricular, la misma determina la estructura organizacional, por lo que es un patrón de agrupación de puestos y de relaciones que se establecen dentro de la cooperativa de transporte en buses intraprovincial “Rutas Peninsulares” para facilitar la coordinación de las actividades y el control del personal, para un desempeño eficaz.

Se recomienda solucionar los problemas centrales que sufre la organización n lo que se refiere a la gestión administrativa para que esta sea excelente y por ende lograr los resultados que se esperan y la generación de mayores utilidades y el crecimiento de la cooperativa de transporte “Rutas Peninsulares”

Es necesario fijar los objetivos, para el éxito de los planes de la organización de este modo cumpliendo aquellos de corto plazo se pueda buscar nuevas oportunidades, el fin es que tanto las organizaciones como sus miembros vayan más allá de los cambios superficiales haciendo que la institución sea más competitiva e eficiente.

Finalmente se recomienda a los directivos, acoger el diseño organizacional que es una propuesta que permitirá sincronizar los cambios que se deben realizar en la cooperativa de transporte en buses Intraprovincial “Rutas Peninsulares” permitiéndole posicionarse mejor en el mercado local y desarrollar la institución.

CAPÍTULO IV

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN BUSES INTRAPROVINCIAL “RUTAS PENINSULARES.”

4. 1. PRESENTACIÓN

En la cooperativa de transporte en buses intraprovincial “Rutas Peninsulares” el diseño organizacional que se presenta se ha establecido de forma recíproca con el personal interno, directivos y usuarios de la institución, que permita una mejor organización logrando de esta manera aprovechar mejor los recursos de la institución.

La visión principal del diseño organizacional es proporcionar una mejor integración y coordinación de todos los integrantes de la entidad, logrando un entorno favorable y conveniente para el desempeñando de los objetivos colectivos, ya que esta es una herramienta esencial para el desarrollo de la misma, puesto que a través de ella se puede establecer mecanismos que permitan cumplir de manera correcta y eficaz los planes que la cooperativa tenga, teniendo como propósito alcanzar de manera eficiente los objetivos propuestos.

Por esto se implementará el diseño organizacional, considerando la estructura del orgánico funcional el cual mejorara las acciones que se ejecutan en la cooperativa de Transporte “Rutas Peninsulares”, lo cual permitirá guiarse hacia los fines propuestos amparándose en estrategias a seguir de tal manera que esta logre alcanzar sus objetivos como entidad, proyectándose hacia un futuro estable y competitivo entre los miembros de la cooperativa y así poder obtener resultados esenciales que conlleven, a la organización a planear la realización de nuevas ideas de progreso.

4. 2. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

La razón social con la que se identifica a la organización es: Cooperativa de transporte “Rutas Peninsulares”.

Dedicación: La misma que se ha dedicado a esta actividad económica desde aproximadamente 23 años, brindando servicios regulares de transporte, urbano, suburbano e interurbano de pasajeros.

Logotipo: El logotipo con el que se dé a conocer en la implementación de este diseño organizacional se plantea de la siguiente forma:

GRÁFICO 33. Logotipo de empresa



- **SLOGAN:** “Seguridad y confort al viajar”.
- **RUC:** con este código la Cooperativa realiza sus actividades 0991190562001.
- **Representante:** con su representante legal el Sr. Galo Magallán gerente general.
- **Correo electrónico:** así mismo se creó un correo electrónico coop.rutaspeninsulares@outlook.es.

4. 3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Hoy en día las organizaciones enfrentan un gran reto ya que en la actualidad cada uno de los factores que constituye la entidad son de gran importancia, por lo cual estas deben estar realizando cambios constantemente sean estas de menor a mayor grado, pudiendo ser este a nivel interno o externo, por ende se cree preciso y necesario responder a los trances creados para así impedir que la institución caiga en desgastes que sean terribles no solo para los accionistas sino para todo el recurso humano de la organización.

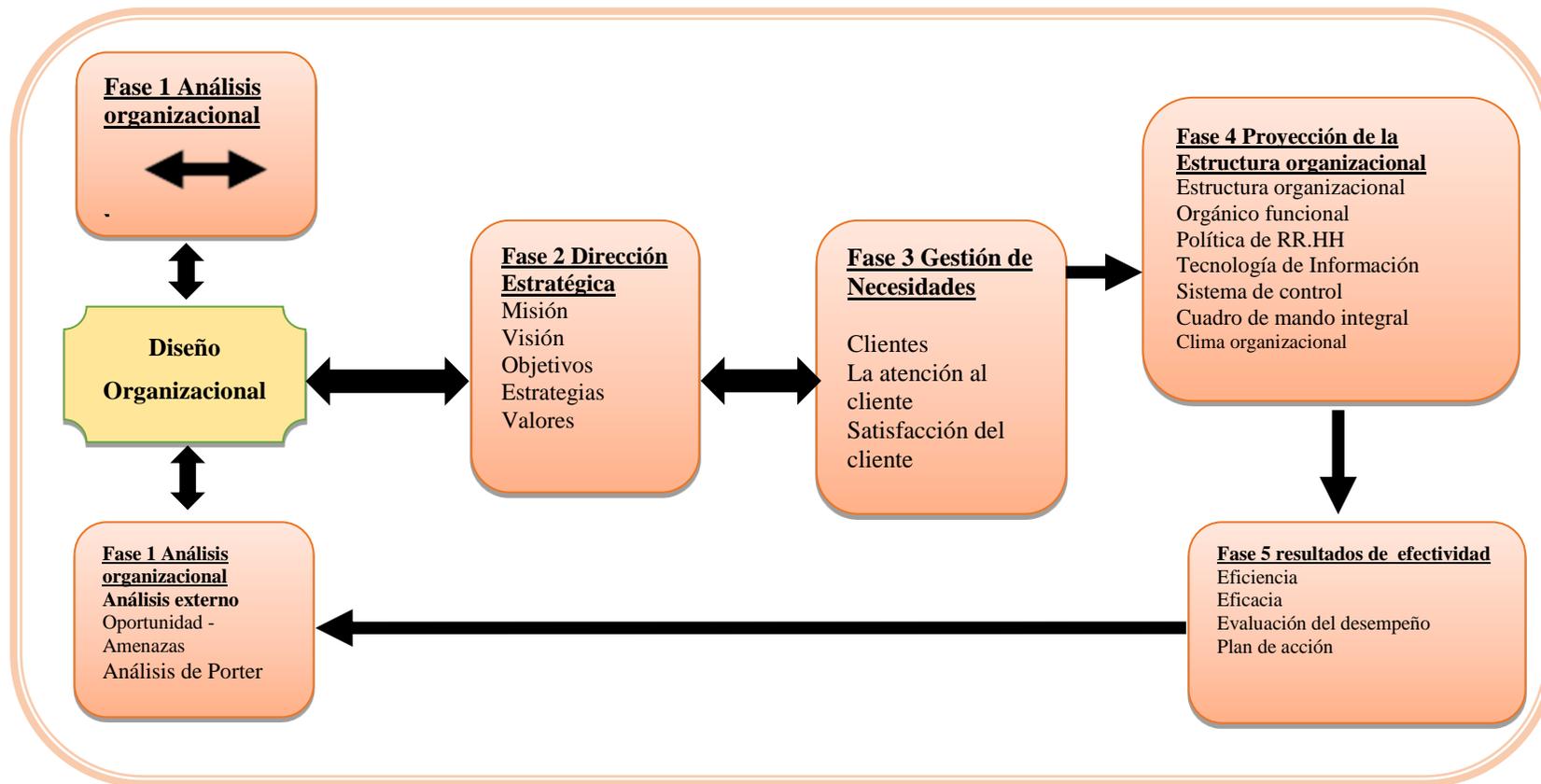
Al tener trabajadores que se desenvuelvan en un ambiente laboral adecuado se destacaran las nuevas formas de organización, las cuales surgen en respuesta a los cambios, con la finalidad de lograr los objetivos y metas deseados que satisfagan tanto a los usuarios como a la organización.

Por esto la elaboración del diseño organizacional, aportará al crecimiento de la cooperativa de transporte en buses intraprovincial “Rutas Peninsulares”, para que esta pueda desarrollar técnicas adecuadas que la fortalezcan para enfrentar a la competencia de la actualidad, ya que es de vital importancia delimitar que estrategia define a la organización, es decir cuál es su actividad, o a cual se quiere dedicar y que clase de organización quiere ser, esto se logrará a través de la definición de su misión, sus metas y sus objetivos alcanzables.

La implementación de este diseño organizacional en la cooperativa, tiene varias ventajas competitivas, las mismas que otorgarán a los directivos las herramientas de análisis necesarias, para evaluar la situación de la organización e implantar nuevas estrategias a fin de aprovechar las oportunidades; además gracias a las fortalezas identificadas, se minimizarán las amenazas y por ende se reducirán las limitaciones que se presenten en la institución.

4. 4. MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA “RUTAS PENINSULARES”

GRÁFICO 34. Modelo de diseño organizacional para la cooperativa “Rutas Peninsulares”.



Fuente: Estructura organizacional en la propuesta
 Elaborado por: Fanny Domínguez Tomalá

4. 5. ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

4. 5. 1. Análisis situacional

El análisis situacional es el estudio del medio en que se desenvuelve la organización en un determinado momento, mediante esto podemos realizar un cuadro de la realidad actual de la organización, concediendo adquirir un análisis exacto que apruebe en función de ello tomar medidas y detectar problemas para controlar las debilidades, enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades utilizando las fortalezas, logrando así una cultura que aporte un valor agregado en favor de los socios que conforman la cooperativa de transporte “Rutas Peninsulares”.

4. 5. 1. 1. Análisis interno de la organización

Fortalezas:

- ❖ Cuenta con personal calificado.
- ❖ Ubicación estratégica.
- ❖ Precios cómodos.
- ❖ El transporte tiene una hora de llegada y de salida.
- ❖ Unidades propias.
- ❖ Planifican sus actividades.
- ❖ Diversidad de recorridos.
- ❖ Posicionamiento en el mercado.
- ❖ Buena relación entre socios.
- ❖ Recursos propios.

Debilidades:

- ❖ Limitada atención al usuario.
- ❖ Clientes insatisfechos.
- ❖ Paradas inesperadas.
- ❖ Unidades en mal estado.
- ❖ Escases de publicidad.
- ❖ Inexistencia de un diseño organizacional.

4. 5. 1. 2. Análisis externo

Oportunidades:

- Aprovechar el nuevo terminal de la provincia para crecer en el mercado.
- Usuarios fijos.
- Adquirir nuevos productos.
- Aplicación de nuevas tecnologías.
- Los choferes son conocedores de las rutas de transporte terrestres.
- Aprovechar los medios de comunicación para dar a conocer la cooperativa.
- Formar al personal interno para que ofrezca una buena atención a los pasajeros.

Amenazas:

- ✓ Insuficiente tecnología.
- ✓ Competencia desleal.
- ✓ Modernización de las unidades por parte de otras personas.
- ✓ Presentar una mala imagen ante los usuarios.
- ✓ Cooperativas con las mismas rutas.
- ✓ Deficiente orientación de los recursos.

CUADRO 5. Matriz FODA

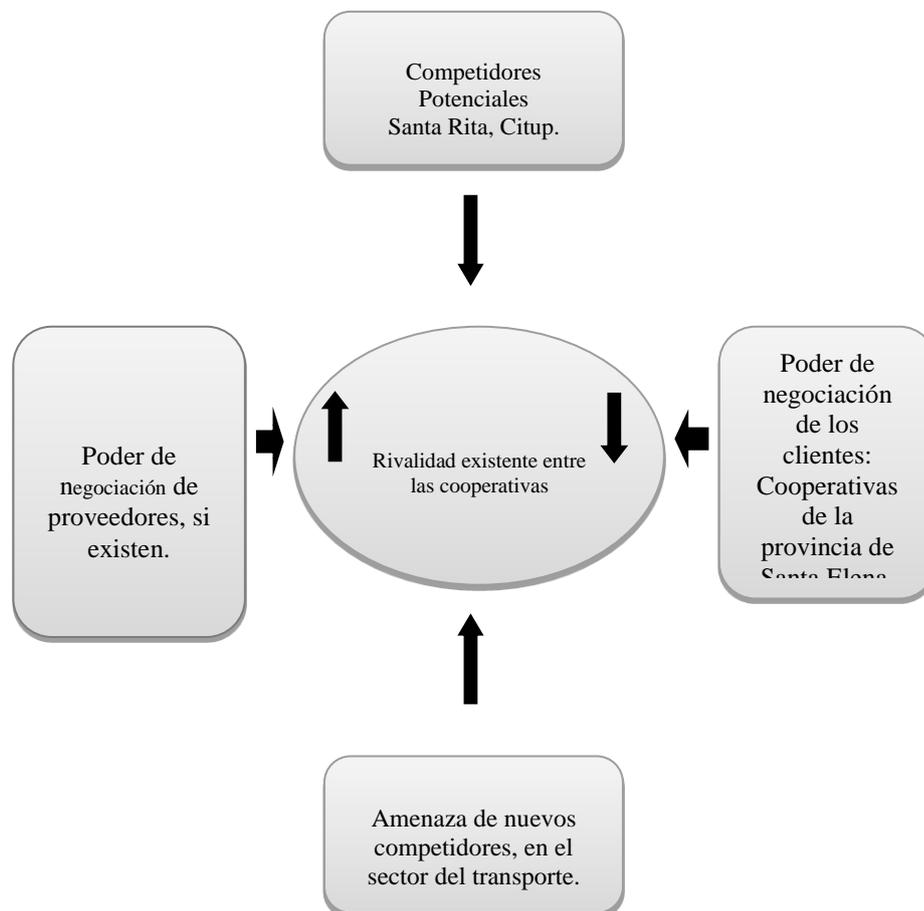
Factores Internos Factores Externos	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal calificado. 2. Ubicación estratégica. 3. Precios cómodos. 4. El transporte tiene una hora de llegada y de salida 5. Unidades propias. 6. Planifican sus actividades. 7. Diversidad de recorridos. 8. Posicionamiento en el mercado. 9. Buena relación entre socios. 10. Recursos propios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Limitada atención al usuario. 2. Clientes insatisfechos- 3. Unidades en mal estado. 4. Escases de publicidad. 5. Inexistencia de un diseño organizacional.
Oportunidades	FO (Max- Max)	DO (Min – Max)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar el nuevo terminal de la provincia para crecer en el mercado. 2. Usuarios fijos. 3. Adquirir nuevos vehículos 4. Aplicación de nuevas tecnologías 5. Los choferes son conocedores de las rutas de transporte terrestre. 6. Aprovechar los medios de comunicación para dar a conocer a la cooperativa. 7. Formar al personal interno para que ofrezca una buena atención a los pasajeros. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ F4.O5) Ejecutar sus recorridos con puntualidad para evitar accidentes y contratiempos en los pasajeros. ❖ (F2.O1) Tomar decisiones para implementar estrategias que realicen una relación con los usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ (D2.O7) Convertir a la cooperativa en una organización reconocida a través de la comunicación organizacional, estudios de mercados continuos y capacitación del personal. ❖ D2.A4) Incrementar canales de comunicación para la mejora y eficacia de lo nuevo que se ofrece en el mercado.
Amenazas	FA (Max – Min)	DA (Min – Min)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Insuficiente tecnología. 2. Competencia desleal 3. Modernización de las nuevas unidades por parte de otras cooperativas. 4. Presentar una mala imagen ante los usuarios. 5. Cooperativas con las mismas rutas. 6. Deficiente orientación de los recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ (F10.A2) Aprovechar los recursos para renovar las unidades de trabajos y así superar a la competencia. ❖ (F1.A3) Crear una imagen solida de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ D5.A6) Contratar una persona que tenga conocimiento de administración para lograr los objetivos organizacionales y así mejore el servicio.

Fuente: Matriz estratégica FODA
Elaborado: Fanny Domínguez Tomalá

4. 5. 1. 3. Análisis de las fuerzas competitivas de Porter

Utilizar las 5 fuerzas de Porter otorga a la organización una visión global de la estructura sectorial, ya que de esta forma podrá detectar amenazas y enfrentarse a ellas, así como aprovechar las oportunidades que les llevará a una mayor rentabilidad; para la cooperativa de transporte “Rutas Peninsulares” la misma que ha salido favorecida, gracias a la amplia variedad de usuarios con la que cuenta.

Gráfico 35. Análisis de Porter



Fuente: Análisis de Porter

Elaborado por: Fanny Domínguez Tomalá

Amenazas de nuevos competidores en el sector del transporte: Como principal

amenaza se presenta la construcción del nuevo terminal en la provincia de Santa Elena propuesta por el gobierno actual ya que este permitirá el ingreso de nuevas cooperativas de transportes los mismos que ofrecerán servicios similares al que ofrece la organización.

Rivalidad entre competidores del sector: Se puede establecer que las cooperativas que cubren las diferentes rutas de la zona norte son nuestros competidores secundarios, ya que pasan por el sector ofreciendo el mismo servicio, por esta razón existe cierta rivalidad pero si se toman las medidas correctivas se podrá alcanzar el objetivo deseado ante la gran competencia que existe en este mercado.

Amenazas de productos sustitutos o servicios: Dentro de los distintos medios de transporte no es difícil sustituirlos entre sí, pero el sustituir un medio de transporte por otro depende de algunos motivos como por ejemplo pueden ser: el trato que se les da, la comodidad, el precio.

Poder de negociación de los clientes: El poder de negociación lo tiene el usuario, debido a la cantidad de competidores que ofrecen un servicio similar y con precios menores por esto la cooperativa continuará trabajando para que el servicio sea mejor y de calidad para tener diferenciación con la competencia, obteniendo de este modo que los clientes sean fieles a la organización.

Poder de negociación de los proveedores: En este mercado existen una gran cantidad de proveedores para los diferentes productos que requiere la empresa, lo que gradualmente significa que la cooperativa debería tomar en cuenta esta ventaja y así hacer convenios con estos para obtener beneficios en cuanto a costos ya que el poder de negociación lo tiene la cooperativa de Transporte "Rutas Peninsulares."

4. 6. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

4. 6. 1. Misión

Brindar un servicio de excelente calidad, eficiente, responsable, puntual, y estratégicamente competitivo en el mercado de transporte de pasajeros, garantizando el cumplimiento y la eficiencia en el servicio, buscando la satisfacción de nuestros clientes en forma continua y permanente contribuyendo de esta manera al desarrollo de la provincia.

4. 6. 2. Visión

Liderar el servicio de transporte de pasajeros siendo eficientes y competitivos, destacándose por la calidad de su servicio, recurso humano, seguridad, confort, y prestigio, comprometiéndose día a día en el desarrollo de estrategias, que certifiquen un excelente servicio y la lealtad de nuestros usuarios aportando así al crecimiento de nuestra cooperativa.

4. 6. 3. Objetivos

4. 6. 3. 1. Objetivo General

Promover el desarrollo de la cooperativa de transporte en buses intraprovinciales “Rutas Peninsulares”, del cantón La Libertad, mediante procesos tecnológicos organizacionales y administrativos para de este modo buscar la satisfacción de las necesidades del sector del transporte de la provincia de Santa Elena durante el año 2015.

4. 6. 3. 2. Objetivos Específicos

- Brindar un servicio, seguro y eficaz a los usuarios para promover el buen desempeño laboral de la cooperativa de transporte “Rutas Peninsulares”.
- Ofrecer calidad en el servicio, para que el cliente se sienta seguro de volver a solicitar nuestros servicios.
- Implantar estrategias de mercado, mediante procesos organizacionales, para así conseguir ser reconocidos por los usuarios de la cooperativa.
- Velar por una eficiente administración de los servicios que se presten en la organización, procurando ofrecer mayores condiciones de confort a los usuarios.
- Ser una organización que se diferencie de la competencia por su seriedad y calidad en el servicio de transporte.
- Tener valores morales y éticos, practicando el principio de responsabilidad, desarrollando de esta manera una relación organizacional con un compromiso diario.

4. 6. 4. Estrategias y cursos de acción

- ❖ Realización de un plan de publicidad para dar a conocer los servicios que brinda la cooperativa.
 - Contratación de cuñas radiales en la radio Amor
 - Elaboración de vallas publicitarias

- Elaboración de tarjetas de presentación.
- ❖ Mantener las unidades en perfectas condiciones tanto en mantenimiento y comodidad se refiere.
- Ambiente agradable y un buen servicio.
- Mostrar un buen trato amable y cordial.
- Proporcionar la información que requieran durante la prestación del servicio.
- ❖ Generar fondos para la adquisición de mobiliarios de oficina, por medio de la ejecución de actividades que se realicen contando con la participación de todos los que integran la organización.
- Convocar a reunión a socios para informar sobre las necesidades de la cooperativa.
- Imponer una cuota mensual a todos los integrantes de la organización logrando cubrir los gastos requeridos.
- ❖ Proponer proyectos a los socios directivos de la organización como implementar la tecnología en los vehículos con el fin de ser los preferidos por los usuarios.
- Lograr que el servicio se expanda en todas las zonas obteniendo la más alta participación, obteniendo un control eficaz y efectivo en la comunicación e información de socios y usuarios tales como:

- Sistema de radio comunicación.

- Sistema inteligente telemático (permite mejorar la operación y seguridad del transporte terrestre, tanto para carreteras urbanas y rurales).

- Micrófono anunciante de parada de colectivo.

- ❖ Diseñar la división del trabajo en sus diferentes labores.
 - Dividir las tareas de especialización de acuerdo al perfil.

 - Elaborar manual que especifiquen las funciones de cada uno de los que conforman la organización.

 - Fomentar la responsabilidad en sus funciones.

- ❖ Incorporar programas de capacitación continua que permitan desarrollarse de manera eficiente en cada uno de sus ámbitos, para así ser reconocido en el sector del transporte.
 - Fomentar la responsabilidad y motivación.

 - Ofreciendo un excelente servicio al cliente.

 - Mejorando el clima organizacional en la organización.

4. 7. VALORES CORPORATIVOS

Responsabilidad: Se debe desarrollar con efectividad las tareas que se encomienden, porque este traerá resultados efectivos.

Honestidad: Cuando se habla de honestidad es saber reconocer que cada día que se trabaja, se lo hace con transparencia en los objetivos personales y organizacionales.

Respeto: Es uno de los principales valores que debe ser dirigido hacia los usuarios del servicio de transporte de pasajeros.

Puntualidad: Esta es la disciplina fundamental para nuestra personalidad de carácter, ya que es el esfuerzo de estar de estar a tiempo en el lugar adecuado para cumplir nuestras obligaciones, sin tener distracciones, retrasos ni obstáculos.

Disciplina: Llegar a ser una organización con la capacidad de desenvolverse de forma ordenada, para así lograr el cumplimiento de la misión, la visión y objetivos y por ende poder cumplir con nuestras obligaciones en el momento adecuado.

Trabajo en equipo: El trabajo en equipo será fundamental dentro de la cooperativa para de esta manera poder alcanzar los objetivos y proyecciones de la organización, porque se involucrara a cada individuo aprovechando su talento y comprometiéndolo a realizar las tareas asignadas para el bien común.

Efectividad: Hacer frente a las necesidades y expectativas de los usuarios, es decir lograr los resultados esperados, con exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo y dinero.

4. 8. GESTIÓN DE LAS NECESIDADES

4. 8. 1. Clientes

El servicio de transporte de pasajeros está dirigido a los habitantes de la comuna Febres Cordero de la zona norte los cuales viajan continuamente por situaciones de trabajo, como también por el aporte que brinda al sector turístico. El cliente es la razón de ser de todo negocio ya que en la actualidad las organizaciones que quieran planear de forma apropiada su futuro deben estructurarse en una visión clara y directa a sus clientes.

4. 8. 2. Atención al cliente

El trato a los usuarios será la cabida para relacionarse con los usuarios, por lo cual la demanda del servicio de transporte en la organización es igual en días festivos o a diario puesto que siempre se ofrece el servicio rápido y seguro, ofreciendo un trato amigable, por esta razón se debe tomar prioridad a la atención que se les brinde, ya que lo que se busca es que la cooperativa sea la primera opción en la mente de los usuarios.

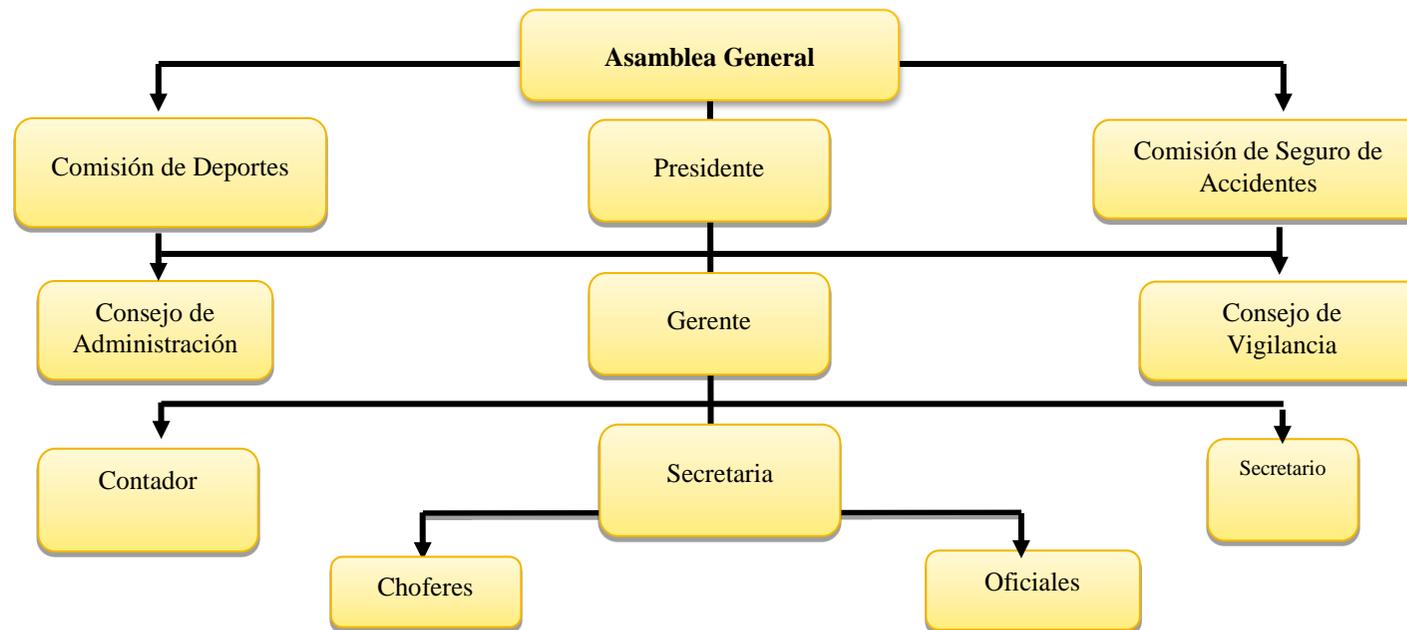
4. 8. 3. Satisfacción de las necesidades del usuario

La cooperativa de transporte de pasajeros en buses intraprovincial “Rutas Peninsulares” tiene como objetivo principal la movilización de los ciudadanos de la comuna Febres Cordero y en esa relación de prestación del servicio hay una interacción entre el operador del transporte y el usuario en el que se genera un ambiente de cordialidad y respeto, lo cual permitirá satisfacer al cliente. Ya que un cliente satisfecho hará que posibles clientes hagan uso del servicio de movilización y por lo tanto se incrementan las ventas.

4. 9. PROYECCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

4. 9. 1. Estructura organizacional

GRÁFICO 36. Estructura organizacional de la cooperativa “Rutas Peninsulares”



4. 9. 1. 1. Orgánico funcional de la cooperativa “Rutas Peninsulares”

ASAMBLEA GENERAL

La asamblea general es el órgano supremo de la organización que está conformada por todos los socios de la cooperativa, la misma que tiene como finalidad diseñar las resoluciones que son obligatorias para sus miembros internos y socios, de acuerdo a las leyes, el estatuto y el reglamento interno.

Perfil del cargo:

- Ser socio de la cooperativa en pleno gozo y uso de sus derechos.
- Ser Responsable
- Pertenecer a la cooperativa mínimo desde hace 1 año.

Funciones:

- Aprobar y reformar el estatuto.
- Establecer políticas y directrices generales para el cumplimiento de los objetivos.
- Conocer y aprobar el plan de trabajo de la cooperativa.
- Elegir a los miembros de los consejos de administración y vigilancia.
- Remover con causa justa, a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia de las comisiones especiales.
- Conocer los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la Cooperativa y aprobarlos o a su vez rechazarlos.
- Pedir cuentas al consejo de administración y al gerente cuando lo considere necesario.
- Remover al gerente y presidente de sus funciones con justa causa.
- Autorizar la emisión de certificados de aportación.
- Acordar el monto de aporte en los certificados de aportación.

Comisión de deportes

La comisión de deportes tiene como propósito integrar a los socios de la cooperativa y empleados en actividades deportivas.

Perfil del cargo:

- Ser socio de la cooperativa activo en pleno gozo y uso de sus derechos.
- Ser responsable.
- Conocer los reglamentos internos de la cooperativa.
- Pertenecer a la cooperativa mínimo desde hace 1 año.

Funciones:

- Promover la integración de los socios y familiares a través de actividades deportivas.
- Se encargará de planificar, organizar y dirigir los programas deportivos y de recreación, fomentando hábitos que contribuyan a su bienestar y eleven la calidad del deporte en la cooperativa.
- Mantener actualizado el programa de registro, identificación, selección y seguimiento de los deportistas.
- Coordinar la participación de la organización con otras cooperativas, mediante sus correspondientes programas de trabajo.
- Rendir un informe por escrito de las actividades realizadas por esta comisión.
- Hacer buen uso de los fondos destinados para la comisión.
- Reunirse ordinariamente una vez por semana y extraordinariamente cuando el caso lo amerite.
- Aprobará la cuestión de uniformes, premios, etc. y se encargara de ejecutarla.

Comisión de asuntos especiales

La comisión de asuntos especiales debe procurar el mejoramiento social, cultural y participativo de los socios y personal administrativo.

Perfil del cargo:

- Ser socio de la cooperativa activo en pleno gozo y uso de sus derechos.
- Ser responsable
- Conocer los reglamentos internos de la cooperativa.
- Pertenecer a la cooperativa mínimo desde hace 1 año.

Funciones:

- Estudiar y solucionar los problemas sociales de la cooperativa y los miembros de la misma.
- Llevar a efecto la formación cultural y disciplina de los socios.
- Presentará un informe al consejo de administración dando cuenta de las labores realizadas.
- Reunirse cada ocho días pudiendo hacerlo extraordinariamente cuantas veces sea necesario.
- Rendir un informe de su actividad.
- Valorar a todo socio o trabajador que cometa cualquier infracción en contra de los reglamentos internos.
- Cooperar en labores similares y conexas a su puesto de trabajo.
- Planificar y organizar charlas que beneficien a los miembros de la cooperativa.
- Ayudar en el servicio de la asamblea general.
- Preocuparse por los aspectos sociales y culturales de los socios y empleados.

Consejo de administración

El consejo de administración es el responsable de elaborar resoluciones, políticas y normas obligatorias para todos los socios y empleados como también fiscalizar la correcta administración de la cooperativa.

Perfil del cargo:

- Ser socio de la cooperativa activo en pleno gozo y uso de sus derechos.
- Ser responsable
- Conocer los reglamentos internos de la cooperativa.
- Pertenecer a la cooperativa mínimo desde hace 1 año.

Funciones:

- Dictar las normas generales de administración interna de la cooperativa con sujeción a la ley, al reglamento general, al estatuto y a los reglamentos internos.
- Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso de nuevos socios.
- Sancionar a los socios que infrinjan las disposiciones legales, reglamentarias y estatutarias.
- Preparar y convocar a reuniones de asamblea.
- Levantar actas tanto de sus reuniones como las de la asamblea.
- Nombrar o remover con justa causa al gerente, presidente y empleados de la cooperativa
- Supervisar y evaluar el trabajo de la gerencia.
- Elaborar el plan de trabajo de la cooperativa y someterlo a conocimiento de la asamblea general.
- Autorizar la transferencia de los certificados de aportación que solo podrá hacerse entre socios

Consejo de vigilancia

El consejo de vigilancia debe controlar el buen funcionamiento de la cooperativa en cuanto a lo económico, social y cultural. La misma es elegida por la asamblea general por el periodo de un año y está integrada por socios hábiles con sus respectivos suplentes.

Perfil del cargo:

- Ser socio de la cooperativa activo en pleno gozo y uso de sus derechos.
- Conocer los reglamentos internos de la cooperativa.
- Pertenecer a la cooperativa mínimo desde hace 1 año.

Funciones:

- Revisar la contabilidad de la cooperativa, a fin de verificar su veracidad y la existencia de sustentos adecuados para los asientos contables.
- Velar por el cumplimiento de los acuerdos de la asamblea y consejo de administración.
- Controlar el movimiento económico de la cooperativa y presentar el correspondiente informe.
- Vigilar que los actos de administración se ajusten a las prescripciones legales, estatutarias y reglamentarias.
- Preparar los informes cuando se proceda a la expulsión de un socio.
- Dictar las normas para la elaboración y manejo de la contabilidad.
- Emitir un informe sobre el balance general semestral y ponerlo a consideración de la asamblea general a través del consejo de administración.
- Dar el visto bueno o vetar con justa causa, los actos o contratos en que se comprometa bienes o créditos de la cooperativa.

Presidente

El presidente es el encargado de convocar y presidir las sesiones de la asamblea general y vigilar las dependencias y hacer y hacer las recomendaciones que considere el caso.

Perfil del cargo:

- Edad entre 40 a 55 años.
- Sexo masculino.
- Estado civil indistinto.
- Título en administración pública.
- Mínimo un año de experiencia.
- Capacitado en el área del transporte.

Funciones:

- Presidir las reuniones de la asamblea general y las sesiones del consejo administrativo.
- Abrir con el gerente las cuentas bancarias, firmar y cancelar cheques siempre y cuando el reglamento interno así lo determine.
- Firmar toda gestión ejecutada por la cooperativa.
- Representar a la cooperativa en todos los actos.
- Recibir las quejas o reclamos de los socios y darles el trámite que estime el reglamento.
- Convocar las asambleas y reuniones a través del secretario.
- Firmar la documentación relacionada con actividades financieras de la cooperativa.

Gerente

Es un puesto de carácter administrativo en cual tiene que velar por el cumplimiento de los planes definidos por la asamblea general, para el logro de los objetivos fijados en la organización.

Perfil.

- Edad entre 35 a 50 años.
- Sexo masculino.
- Estado civil indistinto.
- Título en administración de empresa.
- 2 años en funciones afines.
- Poseer capacidad de dirección, organización, control de personal y bienes.

Funciones:

- Representar legalmente a la cooperativa en todo acto.
- Administrar todos los bienes de la cooperativa.
- Organizar y dirigir la administración interna de la organización.
- Preparar planes y programas para la cooperativa.
- Controlar y dirigir la contabilidad de la entidad.
- Realizar inversiones y gastos.
- Contratar a los empleados necesarios para que labore en la cooperativa y fijar sus remuneraciones.
- Dirigir e investigar proyectos para el fortalecimiento y crecimiento de la organización.
- Promover todas aquellas actividades que sean de provecho y beneficio de la cooperativa.

Secretario

El secretario se encargó de manejar todos los archivos y las actividades que se den dentro de la oficina.

Perfil del cargo:

- Ser socio de la cooperativa activo en pleno gozo y uso de sus derechos.
- Conocer los reglamentos internos de la cooperativa.
- Edad entre 25 a 35 años.
- Sexo indistinto.
- Estado civil indistinto.
- Mínimo título de bachiller o carrera técnica en secretariado.
- 1 año en funciones similares.

Funciones:

- Redactar las actas de asamblea general y consejo de administración.
- Organizar y coordinar la agenda de trabajo y citas del gerente y presidente.
- Tener la correspondencia al día.
- Certificar con su firma los documentos de la cooperativa.
- Conservar ordenadamente los archivos.
- Llevar las tarjetas de los socios.
- Ordenar pagos de servicios básicos, impuestos, IESS, SRI y otros requeridos por la cooperativa.
- Desempeñar otros deberes que le asigne el consejo de administración.
- Brindar la información necesaria de las operaciones de la cooperativa a los usuarios.
- Recibir y tramitar las solicitudes de ingreso de los nuevos socios.

Contador

El contador se encargara de aplicar, analizar e interpretar la información contable y financiera de la organización, con la finalidad de diseñar e implementar instrumentos y mecanismos de apoyo al gerente general de la cooperativa para el proceso de la toma de decisiones.

Perfil del cargo:

- Edad 28 años en adelante.
- Sexo masculino
- Estado civil soltero o casado.
- Título de CPA.
- 2 años desempeñando funciones relativas a contabilidad y en el sector del transporte.
- No ser familiar de ninguno de los miembros de la cooperativa.

Funciones:

- Analizar y contabilizar las operaciones contables de la cooperativa.
- Verificar que todas las operaciones contables tengan sus respaldos correspondientes.
- Elaborar estados financieros en forma mensual y anual.
- Realizar los cálculos y pagos de impuestos mensualmente.
- Generar información contable cuando la situación lo amerite.
- Supervisar el buen manejo de documentos y archivos.
- Controlar el aporte de los socios.
- Auxiliar en labores similares o semejantes a las anteriores cuando así lo solicite su jefe inmediato.
- Control de las cuentas de los socios.

Secretaria

La secretaria asistirá al gerente general en la atención al público y usuarios, a la correspondencia y labores de archivo, proporcionándolos a las secciones autorizadas que los soliciten.

Perfil del cargo:

- Edad 28 años en adelante.
- Sexo Femenino.
- Estado civil soltera o casada.
- Título de secretaria.
- Ser responsable.
- Capacidad para laborar eficientemente.
- Trabajar bajo presión.

Funciones:

- Atención al público.
- Ser puntual en todas sus actividades.
- Recepción de archivos y control de la correspondencia.
- Reporte de actividades llevadas a cabo.
- tomar dictados y demás asuntos secretariales.
- Responder por el faltante de caja.
- Contar el efectivo al recibir o entregar.
- Realizar y recibir llamadas telefónicas para mantener enterado a los dirigentes de las responsabilidades y otras gestiones.
- La final del día enviar todo el movimiento a contabilidad
- Desempeñar otras labores que se le asignen por el consejo de administración.
- Tener mesura sobre todo lo que concierne a la organización.

Choferes

El chofer tendrá el compromiso de manejar los vehículos propiedad de la cooperativa dentro y fuera de la provincia y al mismo tiempo asume la responsabilidad de trasladar a los usuarios a sus distintos destinos.

Perfil del cargo:

- Edad entre 30 a 60 años.
- Soltero o casado.
- Experiencia de 4 años.
- Tener la licencia profesional de conducir.
- Conocer la ruta del Spondylus.
- Trabajar bajo presión.

Funciones:

- Ser responsable en su función de conducir.
- No sobrepasar los límites de velocidad.
- No consumir bebidas alcohólicas, ni fumar mientras conduzca.
- Conocer y aplicar las leyes de tránsito vigentes.
- Ser amables y cortés con los usuarios.
- Verificar que todo este correcto.
- Contribuir al cumplimiento de las metas y objetivos.
- Respetar los turnos y horarios establecidos por la cooperativa.
- Acatar las disposiciones emitidas por los órganos de la cooperativa.
- Llevar al vehículo al taller para verificar el estado del mismo.
- Auxiliar en labores similares y relacionadas que su jefe inmediato le indique.

Oficiales

Su compromiso es la recepción de los tickets, mantener la honestidad y respeto, procurando la comodidad de los usuarios y demás personas al momento de ejercer su trabajo.

Perfil del cargo:

- Edad entre 20 a 45 años.
- Sexo masculino.
- Estado civil soltero o casado.
- Mínimo título de bachiller.
- Experiencia no imprescindible.
- Ser responsable.
- Conocer la ruta del Spondylus.
- Trabajar bajo presión.
- Disponibilidad de tiempo.

Funciones:

- Escuchar las necesidades de los usuarios.
- Ser amable y respetuoso.
- Cumplir con su trabajo a cabalidad
- Informar las paradas durante el trayecto del viaje.
- Ayudar a subir y bajar los paquetes de los usuarios.
- Encargarse de que las unidades estén limpias.
- Verificar que los datos de los tickets sean correctos.
- Excelente presentación
- Marcar las tarjetas de control de turnos en los lugares establecidos.

4. 9. 2. Sistema de control

El sistema de control en la cooperativa de transporte “Rutas Peninsulares” se planteara para lograr el desarrollo y beneficio de la organización ya que aplicando este sistema se permitirá a los socios directivos intercambiar información en forma rutinaria de cada problema que se presente, de esta manera se podrá llevar un control adecuado y oportuno de las funciones y actividades que se realicen, para beneficio de la misma.

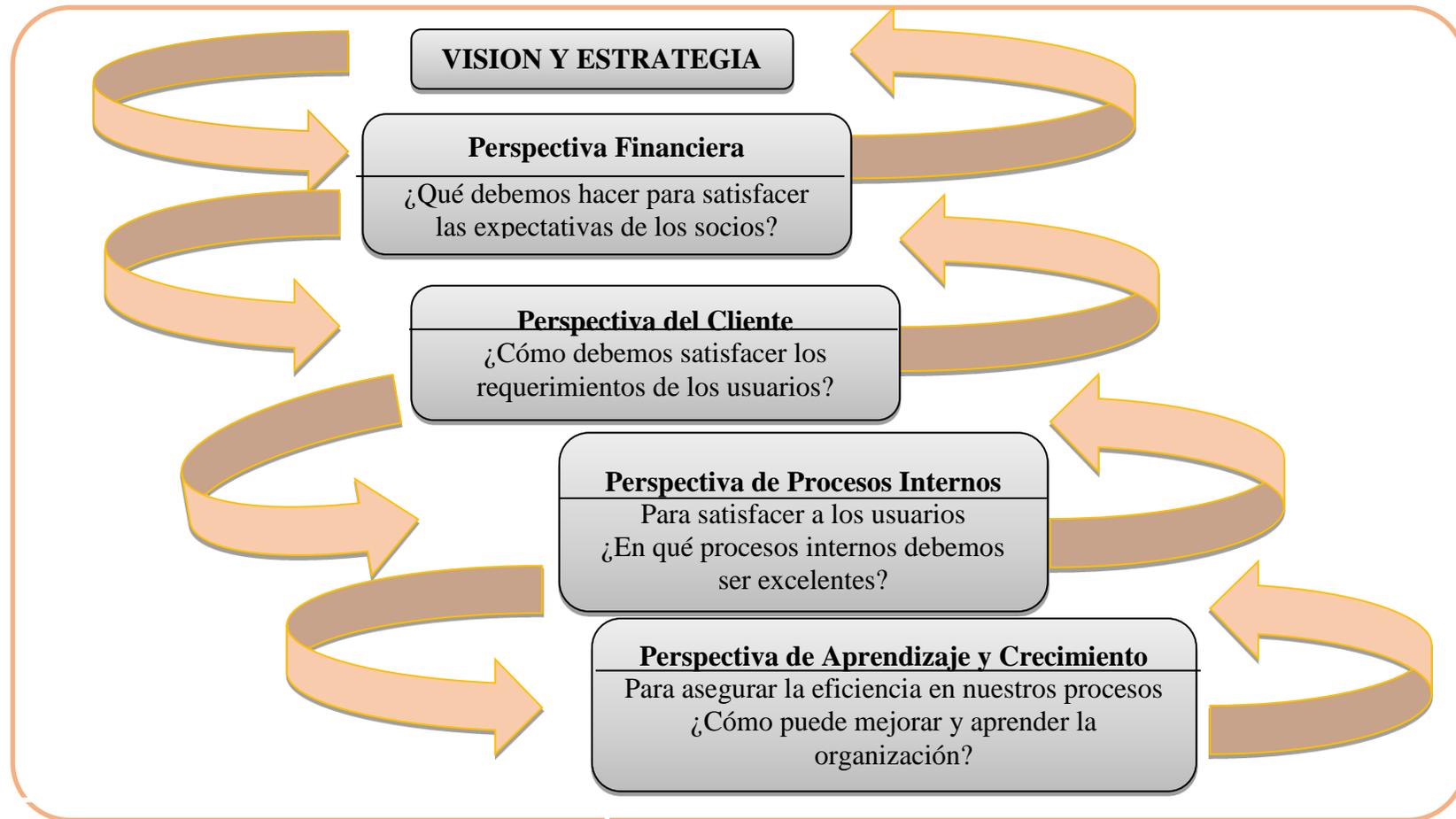
Por lo que cada uno de los socios de la cooperativa deberá adquirir equipos de radios para de este modo estar informados de sus ubicaciones y se les podrá comunicar de anomalías que se puedan dar por medio de este equipo, además que cada socio debe presentar sus respectivo informe de las actividades que haya realizado, así se llevará un control óptimo y genera seguridad a toda la organización.

4. 9. 3. Políticas organizacionales

- ❖ Cumplir con las tareas encomendada.
- ❖ Brindar un trato justo y esmerado a los usuarios.
- ❖ Efectuar evaluaciones periódicas permanentes a todos los procesos de la organización.
- ❖ Mantener sesiones de trabajos, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.
- ❖ Todos los integrantes de la organización deben mantener un comportamiento ético.
- ❖ Dar servicios de transporte de pasajeros de excelente calidad.
- ❖ Tener unidades confortables y que dispongan de buenos equipos de video y música.
- ❖ Cumplir las normas y reglamentos institucionales y los que estuvieren vigentes en la ley de cooperativas.
- ❖ Realizar evaluaciones periódicas a todos los procesos de la organización.

4. 9. 4. Cuadro de mando integral

GRÁFICO 37. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.



Fuente: Datos de la cooperativa "Rutas Peninsulares"
Elaboración: Fanny Domínguez Tomalá

4. 9. 4. 1. Perspectiva financiera

La perspectiva financiera de la cooperativa incorporará la visión de los socios y medirá la creación de valor de la empresa. En esta perspectiva se definirán los objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas de los socios respecto de parámetros financieros de crecimiento, beneficios y el uso del capital, ya que el CMI hará que los objetivos financieros se adapten a la organización en las diferentes fases de su crecimiento y también del ciclo de vida, para esto se plantean las siguientes perspectivas financieras:

- Mejorar la calidad del servicio.
- Mejorar la eficiencia operativa.
- Control de gastos generales.
- Mejorar los beneficios financieros.

4. 9. 4. 2. Perspectiva del cliente

Esta perspectiva definiremos la propuesta de valor y diferenciación para los usuarios, de este modo la generación de ingresos y puesto que se obtendrán aquellos factores críticos que harán que la organización se diferencie de la competencia y atraiga clientes, por esto la generación de valor dependerá en gran medida del logro de los objetivos que aquí se plantean:

- Mejorar el grado de satisfacción de los socios con respecto al servicio.
- Impulsar una campaña de difusión de los actuales servicios que la cooperativa ofrece.
- Incrementar el número de usuarios.
- Aumentar la confianza y fidelidad de los usuarios.

4. 9. 4. 3. Perspectivas de procesos internos

Esta perspectiva llevará a la organización a la identificación de todos sus procesos internos y clasificarlos según sean estratégicos, por lo que a cada proceso se le asignara un responsable, ya que el cuadro de mando integral exigirá que además de revisar los procesos ya existentes con el fin de mejorarlos, se deban incluir mecanismos para identificar procesos totalmente nuevos para que la organización pueda afrontar los cambios que se den en el mercado.

- Reducción de trámite y tiempo en el servicio.
- Economía en el mantenimiento de la unidad.
- Economía en la generación del servicio.
- Identificar y desarrollar alianzas estratégicas.
- Desarrollar nuevos servicios mediante los requerimientos del mercado.
- Servir a los socios de una manera eficiente oportuna y sin defectos.

4. 9. 4. 4. Perspectivas de aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva indicará tanto las necesidades de formación de los empleados y su aprovechamiento, como es la eficacia de los sistemas que apoyen a las personas, para que realicen con éxito sus actividades, ya que el propósito es visualizar como la Cooperativa pueda potenciar a sus empleados.

- Satisfacción y retención de los empleados.
- Impulsar la franqueza y honestidad.
- Alinear objetivos y metas de los colaboradores con la cultura focalizada en el usuario.
- Desarrollar innovación y promover el aprendizaje continuo.
- Desarrollar una participación activa de todos quienes conforman la cooperativa.

4. 9. 5. Tecnología de la información

La tecnología de la información permite a toda empresa mantener una comunicación óptima donde los elementos que integren la organización interactúen entre sí con el fin de apoyar las actividades de la empresa, por esto para que la cooperativa de transporte en buses intraprovinciales “Rutas Peninsulares” pueda tener mayor comunicación y trabajar conjuntamente para el desarrollo beneficio de la organización, se aplicará este sistema el cual permitirá a los socios directivos intercambiar información en forma rutinaria de cada problema que se les presente. De esta manera se podrá llevar un control adecuado y oportuno de cada función y actividad realizada para beneficio de la empresa, para esto es necesario que cada socio de la cooperativa posea equipos de radios que permitan estar informados de su ubicación y comunicarles anomalías, ya que una empresa que cuenta con tecnología avanzada estará en condición de competir con éxito en el mercado.

4. 9. 6. Clima organizacional

El clima organizacional es un tema de suma importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, por esto se buscará un continuo mejoramiento del ambiente, haciendo que la persona que trabaja diariamente realice su trabajo de mejor manera, forjando de esta modo una buena relación entre el personal de la empresa, incluyendo a los proveedores y usuarios puesto que todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional. Por lo cual esto significa que el buen desempeño de la organización vincula en su conjunto a determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, por esto se propone un ambiente en el que los trabajadores vean a la institución como parte de ellos, consiguiendo que sus vivencias estén ligadas a la cooperativa de transporte “Rutas Peninsulares”, ya que hablamos de un clima que debe apegarse al crecimiento y desarrollo de la organización.

4. 10. RESULTADO DE LA EFECTIVIDAD

4. 10. 1. Eficacia

La eficacia hace referencia a la capacidad que se tiene de lo que nos proponemos por esto la misma será parte fundamental en la organización ya que se contara con una planificación detallada con instrumentos que permita conocer de forma confiable y oportuna la situación de la cooperativa en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas, además de que se valorara el trabajo en equipo y se escucharan las ideas y se las incorporara dentro del plan estratégico, por lo cual se cumplirán con las metas establecidas.

- Eficacia en la satisfacción de la demanda del servicio.
- Eficacia en el cumplimiento del servicio de revisión y mantenimiento de la unidad de transporte.
- Eficacia en la programación de cursos y talleres.

4. 10. 2. Eficiencia

Sabemos que la eficiencia es la relación de los recursos se utilizan en el proyecto y los fines a alcanzar con el mismo, por esto el personal de la cooperativa de transporte “Rutas Peninsulares” trabajara con el mayor interés posible para cumplir a la perfección con cada una de las tareas implantadas. De esta forma cuando se realice un estudio de los recursos podamos determinar que cada función se desempeña adecuadamente para el beneficio de la organización y los usuarios.

- Eficiencia en el uso del tiempo.
- Eficiencia en la asignación de recursos.
- Eficiencia en la ejecución de sus funciones.

4. 10. 3. Evaluación del desempeño

Para garantizar y asegurar la ejecución de todo lo programado y para cumplir con los objetivos planteados, se deberá realizar un control de cada una de las actividades, como un proceso de seguimiento y evaluación permanente que nos permita anticipar contingencias que se puedan presentar en el camino a fin de implementar correctivos a través de acciones que certifiquen el cumplimiento de metas planteadas.

Por esto se evaluará las diferentes características que presenta cada uno de los que conforman la cooperativa de transporte “Rutas Peninsulares”, a fin de poder identificar las distintas fortalezas y debilidades que se presenten, de manera que sirva para trabajar en grupo, así mismo para saber si el plan de trabajo se está desarrollando tal como ha sido planificado o hacer ciertas modificaciones o si es necesario tratar de delinear otro tipo de planificación que sea más eficaz.

- ❖ Evaluar individual y grupalmente el mejor desempeño laboral.
- ❖ Evaluar el comportamiento del personal de la cooperativa.
- ❖ Evaluar si son actos para el cargo que desempeñan o tal vez necesite ser capacitado.
- ❖ Evaluar las fortalezas para que estas sean trabajadas al máximo de manera que se pueda obtener su mayor efectividad posible.
- ❖ Reajustar las remuneraciones.
- ❖ Establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los trabajadores.
- ❖ Evaluar la rotación de los colaboradores.
- ❖ Evaluar la responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales.
- ❖ Evaluar el cumplimiento de los reglamentos existentes.
- ❖ Detectar necesidades de capacitación de los empleados.

4. 11. PRESUPUESTO

Este presupuesto se lo efectúo en base al nuevo diseño organizacional planteado para la cooperativa de transporte de pasajeros en buses intraprovincial “Rutas Peninsulares”, entre los gastos que se realizaran están las capacitaciones, tecnología las mismas que se las realizaran según la necesidades requeridas, ya que estas serán de suma importancia para la organización.

CUADRO 6. Presupuestos capacitación.

Unidad	Tema	Horas	Valor USD
1	Fomentar la motivación en los empleados	7	\$500,00
2	Servicio al cliente	7	\$600,00
3	Clima organizacional	7	\$500,00
4	Mantenimiento y control de vehículo	4	\$250,00
5	Cultura vial	4	\$150,00
6	Leyes de tránsito	4	\$150,00
			\$2.150,00

CUADRO 7. Presupuestos materiales

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Resma de papel	4	\$ 3,50	\$ 14,00
Papelografo	20	\$ 0,10	\$ 2,00
Marcadores permanentes	13	\$ 0,50	\$ 6,50
Esferos	45	\$ 0,30	\$ 13,50
Carpetas	45	\$ 0,45	\$ 20,25
Cajas de clip	4	\$2,50	\$10,00
Perforadora	2	\$ 3,00	\$ 6,00
Grapadora	2	\$ 3,50	\$ 7,00
Varios		\$250,00	\$250,00
			\$ 329,25

CUADRO 8. Presupuestos tecnológicos

Descripción	Cantidad	Precio	Total
Computadora de escritorio	2	\$ 500,00	\$ 1000,00
Impresora con sistema de tinta continuo	2	\$ 241,00	\$ 482,00
Lector biométrico de huella digital	2	\$ 380,00	\$ 760,00
Equipos de radios de comunicación	25	\$ 25,00	\$ 625,00
Sistema inteligente telemático	2	\$ 300,00	\$ 600,00
Micrófonos	25	\$ 14,00	\$ 350,00
Teléfono e Internet	1	\$ 60,00	\$ 60,00
Fax	2	\$ 175,00	\$ 350,00
Publicidad	15	\$ 10,00	\$ 150,00
			\$4.377,00

CUADRO 9. Total presupuesto

Descripción	Costo Total
Presupuesto Capacitación	\$2.150,00
Presupuesto Materiales	\$329,25
Presupuesto Tecnológico	\$4.377,00
	\$6.856,25

4. 12. PLAN DE ACCIÓN

CUADRO 10. Plan de acción

Problema principal: La falta de un diseño organizacional que incide en la Gestión Administrativa de la organización.				
Fin del proyecto: Implementación de un diseño organizacional para la Cooperativa de Transporte “Rutas Peninsulares” del cantón La Libertad.			Indicadores: * Entrevistas a los directivos. * Encuestas realizadas a los socios y usuarios de la cooperativa.	
Propósito del proyecto: Perfeccionar la Gestión Administrativa en la cooperativa “Rutas Peninsulares” mediante la elaboración del diseño organizacional y lograr una adecuada planificación de los recursos.			Indicador • Detectar los problemas que generan conflictos y sus respectivas amenazas que limitan el crecimiento de la cooperativa.	
Objetivos específicos	Indicadores	Estrategias	Responsable	Actividades
Brindar un servicio, seguro y eficaz a los usuarios para promover el buen desempeño laboral de la cooperativa de transporte “Rutas Peninsulares”	Encuestas a empleados y usuarios.	Realización de un plan de publicidad para dar a conocer los servicios que brinda la cooperativa.	Consejo de Vigilancia	Contratación de cuñas radiales en la radio Amor. Elaboración de vallas publicitarias. Elaboración de tarjetas de presentación.
Ofrecer calidad en el servicio, para que el cliente se sienta seguro de volver a solicitar nuestros servicios.	Satisfacción de los usuarios.	Mantener las unidades en perfectas condiciones tanto en mantenimiento y comodidad se refiere.	Consejo de Vigilancia	Ambiente agradable y un buen servicio. Mostrar un buen trato amable y cordial. Proporcionar la información que requieran durante la prestación del servicio.

Objetivos específicos	Indicadores	Estrategias	Responsable	Actividades
Implantar estrategias de mercado, mediante procesos organizacionales, para así conseguir ser reconocidos por los usuarios de la cooperativa.	Participación de los socios y empleados.	Generar fondos para la adquisición de mobiliarios de oficina, por medio de la ejecución de actividades que se realicen contando con la participación de todos los que integran la organización.	Asamblea General	<ul style="list-style-type: none"> - convocar a reunión a socios para informar sobre las necesidades de la cooperativa. - Imponer una cuota mensual a todos los integrantes de la organización logrando cubrir los gastos requeridos.
Velar por una eficiente administración de los servicios que se presten en la organización, procurando ofrecer mayores condiciones de confort a los usuarios.	Participación de los socios.	Proponer proyectos a los socios directivos de la organización como implementar la tecnología en los vehículos con el fin de ser los preferidos por los usuarios.	Consejo de administración	<p>Lograr que el servicio se expanda en todas las zonas obteniendo la más alta participación, obteniendo un control eficaz y efectivo en la comunicación e información de socios y usuarios tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de radio comunicación - Sistema inteligente telemático (permite mejorar la operación y seguridad del transporte terrestre, tanto para carreteras urbanas y rurales) - Micrófono anunciante de parada de colectivo.
Ser una organización que se diferencie de la competencia por su seriedad y calidad en el servicio de transporte.	Entrevista a los directivos.	Diseñar la división del trabajo en sus distintas áreas.	Asamblea General	<p>Dividir las tareas de especialización de acuerdo al perfil. Elaborar manual que especifiquen las funciones de c/u de los que conforman la organización Fomentar la responsabilidad en sus funciones.</p>
Tener valores morales y éticos, practicando el principio de responsabilidad, desarrollando de esta manera una relación organizacional con un compromiso diario.	Encuesta a los socios.	Incorporar programas de capacitación continua que permitan desarrollarse de manera eficiente en cada uno de sus ámbitos, para así ser reconocido en el sector del transporte.	Consejo de Vigilancia	<p>Fomentan la responsabilidad y motivación. Ofreciendo un excelente servicio al cliente. Mejorando el clima organizacional en la cooperativa.</p>

Fuente: Plan de acción
Elaborado por: Fanny Domínguez Tomalá

4. 13. CONCLUSIONES

El proyecto presentado actualmente, es atractivo para los socios de la cooperativa de transporte en buses intraprovinciales “Rutas Peninsulares” del cantón La Libertad y para los usuarios de la misma, que será beneficiaria del servicio de transporte de pasajeros, para así ofrecer el mejor servicio.

La implementación del diseño organizacional será el medio con el que se conseguirán beneficios que este brinda, mejorando el desempeño de toda la organización, y aumentando así la satisfacción del cliente, de esta manera la entidad se elevara a un nuevo nivel de competitividad.

Se debe aplicar la estructura de la cooperativa de transporte ya que involucra a los directivos y todos quienes forman parte de esta, puesto que la participación de cada uno de ellos deberá estar claramente definida las funciones de políticas y procedimientos para de este modo asegurar la inexistencia de acciones inadecuadas.

Diseñar planes de capacitación para que todo el personal de la cooperativa de transporte en buses intraprovincial “Rutas Peninsulares” este plenamente apto para desarrollar sus actividades y evitar así acciones o riesgos involuntarios.

El sistema de control efectivo determinará la eficacia institucional, por tanto es necesario que cada directivo, socio y empleado cumpla sus funciones y responsabilidades en el marco de las normas establecidas.

La escasa utilización de la tecnología en la cooperativa limita que se consiga el máximo rendimiento del talento humano y la evolución en sus habilidades para mejorar la gestión administrativa.

4. 14. RECOMENDACIONES

Tanto directivos, socios, trabajadores y las unidades de la cooperativa deben dar un servicio de calidad de la mejor manera y no olvidar que los usuarios siempre tienen la razón y otorgar lo que ellos soliciten tanto en las unidades, como en las oficinas puesto que los clientes prefieren una atención de calidad.

El diseño organizacional contribuirá al desarrollo de la cooperativa de transporte “Rutas Peninsulares” aplicando nuevos procedimientos administrativos a fin de mejorar en cuanto a calidad y competitividad se refiere frente a otras organizaciones y su rentabilidad, por esto se necesita controlar, evaluar todos estos cambios en forma continua, de ser posible corregir a tiempo cualquier inconveniente que se presente a lo largo del planteamiento de este.

La aplicación de dicha estructura dentro de la cooperativa de transporte en buses “Rutas Peninsulares” debe ser planteada y supervisada en la práctica con mucha disciplina, caso contrario el esfuerzo que se piensa realizar sería en vano.

Se debe capacitar y motivar a las personas que trabajan dentro de la cooperativa de transporte “Rutas Peninsulares” con el afán de que puedan tomar de manera más acertada las decisiones y que estas causen un impacto negativo en la organización.

El sistema de control efectivo debe ser implementado en forma inmediata para que sirva en el presente y futuro, ya que este permitirá obtener resultados eficientes que ayudarán el crecimiento continuo de la Cooperativa, logrando así las metas organizacionales.

Es indispensable realizar la adquisición de equipos en las oficinas, para dar mayor funcionalidad a las mismas de modo que brinden facilidades al personal para que tengan un adecuado ambiente de trabajo y a los usuarios proporcionen confort y tranquilidad.

BIBLIOGRAFÍA

1. Abascal Esteban Iidefonso. (2011) Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial. Esic. Editorial Madrid.
2. Ailed Labrada Sosa. (2008). Diseño Organizacional, Cuba.
3. Alles Martha Alicia (2011). Diccionario de Términos de Recursos Humanos.
4. Bernal César Augusto. (2006). Metodología de la Investigación, México, Pearson Prentice Hall, Tercera Edición.
5. Calderón Hernández Gregorio, Albeiro Castaño German (2005). Investigación en Administración en América Latina.
6. Chiavenato Idalberto. (2007). Administración de Recursos Humanos Editorial. Mc Graw Hill, México.
7. Cevallos Carlos. (2006). Evaluación Administrativa.
8. Daft Richard L. (2007). Administración Teoría del Diseño Organizacional, Thonson 2, Edición 9ª.
9. Daft Richard L. (2008). Teoría y Diseño Organizacional, México: CENGAGE Learning.
10. Don Hellriegel. (2009). Comportamiento Organizacional. Edición 12 Editor Cengage Learning Editores.
11. Fernández Pérez José Antonio. (2010) Gestión por Procesos, Editorial: Esic.
12. Galindo Carlos. (2006). Manual para la Creación de Empresas. Ecoe. E. Bogotá.
13. Gosso Fernando. (2010). Hiper Satisfacción del Cliente.
14. Hill, Michael. A. (2006). Administración, Novena Edición Pearson Educación, México.

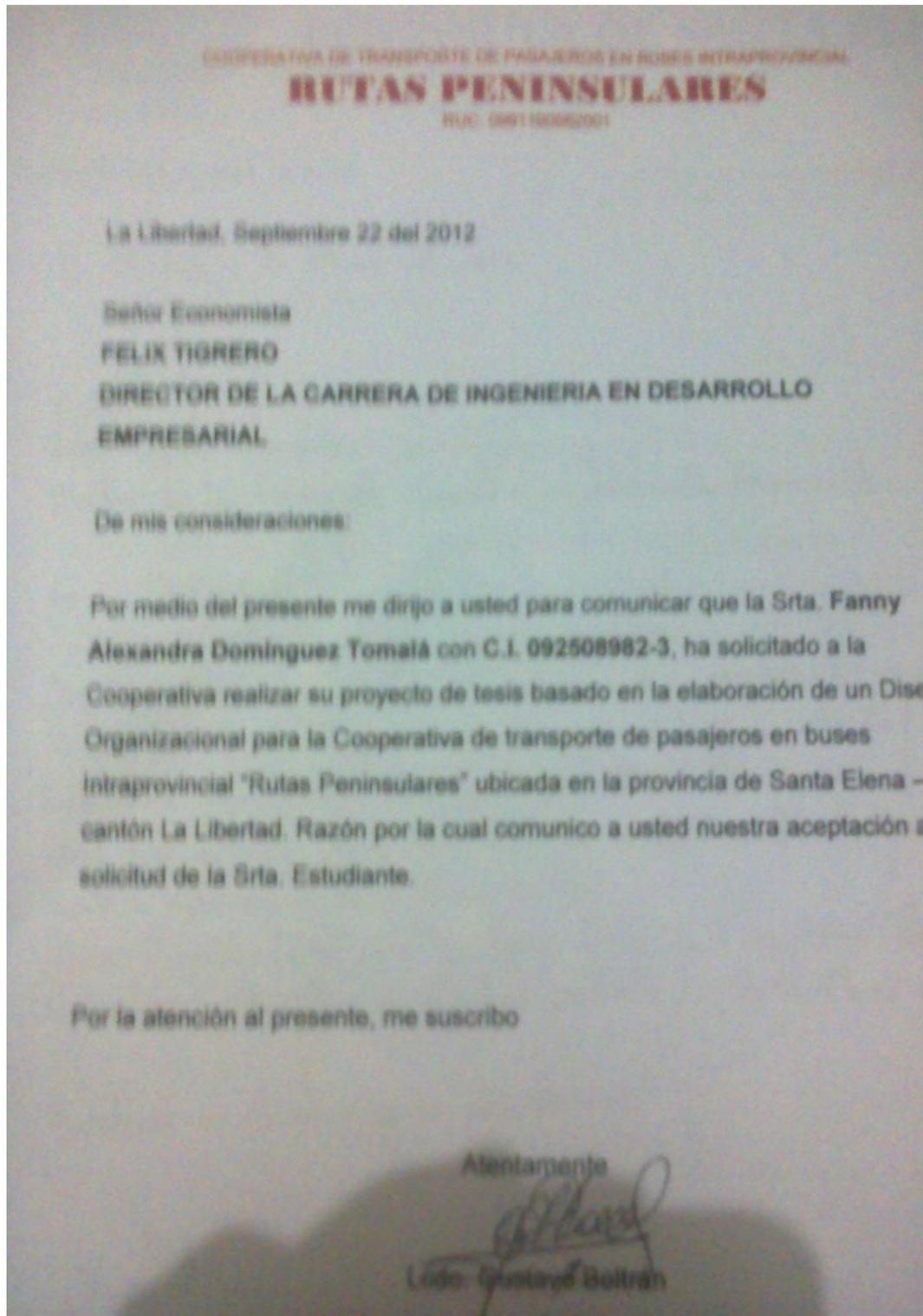
15. Méndez Álvarez Carlos Eduardo, (2006), Bogotá Limusa (2006), Metodología de Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con énfasis en ciencias empresariales, Editorial Limusa S.A. de C.V., 2006 cuarta Edición noviembre del 2006.
16. Mintzberg Henry. (2007). La estructura de las Organizaciones, Ariel, Barcelona.
17. Norton P., Kaplan Robert S. (2009). El Cuadro de Mando Integral
18. Paredes Garcés Wilson Gonzalo. (2011). Investigación Acción. Primera Edición.
19. Pérez Torres Vanesa Carolina (2010). 1º edición - Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio.
20. Robbins S., Coulter M. (2005). Administración. Pearson Educación. México, Octava Edición.
21. Robbins S., Decenzo D. (2009). Fundamentos de Administración: conceptos esenciales y aplicables. México, Tercera Edición.
22. Rodríguez Ernesto. (2005). Metodología de la Investigación. Univ. J. Autónoma de Tabasco. Venezuela. Quinta Edición.
23. Rodríguez Valencia Joaquín. (2007). Administración Moderna de Personal Séptima Edición Editorial CENGAGE Learning.
24. Vargas Quiñonez Martha Elena, Luzángela Aldana de la Vega. (2007). Calidad y Servicios, Conceptos y Herramientas.
25. Ventura Victoria Juan. (2009). Análisis Estratégico de la Empresa. 1era. Edición, 2da. Impresión.
26. Zapata Oscar. (2005). Herramientas para Elaborar Tesis Editorial Pax.

ANEXOS

ANEXOS
ANEXO 1.- Matriz 1

Título	Problema	Tema	Objetivo	Hipótesis
<p>Diseño organizacional para la cooperativa de transporte de pasajeros en buses intraprovincial “Rutas Peninsulares” del cantón la Libertad provincia de Santa Elena, Año 2015.</p>	<p>Formulación</p> <p>De qué manera incide la estructura organizacional en la gestión administrativa de la cooperativa de transporte de pasajeros en buses intraprovincial "Rutas Peninsulares" del cantón La Libertad provincia de Santa Elena, año 2015.</p>	<p>Incidencia de la estructura organizacional en la gestión administrativa de la cooperativa de transporte “Rutas Peninsulares” del cantón La Libertad provincia de Santa Elena, diseño organizacional "Rutas Peninsulares” del cantón La Libertad año 2015.</p>	<p>Determinar la incidencia de la estructura organizacional, mediante el análisis del entorno actual para el mejoramiento de la gestión administrativa de la cooperativa de transporte "Rutas Peninsulares" del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2015.</p>	<p>La aplicación de la estructura organizacional adecuada perfeccionará la parte administrativa dentro de la cooperativa de transporte "Rutas Peninsulares" del cantón La Libertad provincia de Santa Elena, año 2015.</p>

**ANEXO 2. CARTA AVAL DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE
“RUTAS PENINSULARES”**



ANEXO 3. Guía de entrevistas



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



Entrevista dirigida a los socios directivos de la Cooperativa de Transporte Rutas Peninsulares.

Objetivo: Establecer el estado actual de la Cooperativa “Rutas Peninsulares” mediante preguntas abiertas.

Nombre del Entrevistado: _____

Fecha: _____ **Hora de Inicio:** _____ **Hora de Terminación:** _____

1.- ¿Cuál es su cargo en la cooperativa?

2.- ¿Qué cambios cree usted que se deberían hacer en el análisis interno de la institución?

3.- ¿Cuáles son los objetivos establecidos en la organización?

4.- ¿Cómo perfeccionaría usted la calidad del servicio hacia los usuarios de la cooperativa?

5.- ¿Cómo considera usted que es el clima organizacional en la cooperativa?

6.- ¿Porque considera que la eficiencia de los miembros de la cooperativa ayudaría a tener una mejor organización?

7.- ¿Cómo es el funcionamiento de la cooperativa en lo concerniente al aspecto legal?

8.- ¿Cómo ayudaría para mejorar la estructura organizacional de la entidad?

9.- ¿Cómo mejoraría el desempeño laboral de los miembros de la cooperativa con la implementación de un Diseño Organizacional?

10.- ¿Cómo se planifican las actividades dentro de la cooperativa?

11.- ¿Cuáles son los recursos que debería tener en cuenta la entidad para poder desarrollar sus actividades?

12.- ¿Qué es lo más importante para usted en cuanto a la prestación del servicio?

13.- ¿Cómo contribuiría para conseguir los recursos financieros para el desempeño de sus actividades?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 4. Cuestionario socios y empleados



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



ENCUESTA

Instrumento dirigido a los socios y empleados de la cooperativa “Rutas Peninsulares” del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.

Objetivo: Recolectar información mediante el cuestionario que facilite el análisis del objeto de estudio.

1.- ¿El tiempo que labora en la cooperativa es de?

0-2 años
2-4 años
Más de 5 años

2.- ¿Qué medidas cree usted que ayudarían para contrarrestar a la competencia?

Buen servicio Unidades en buenas condiciones

3.- ¿Conoce cuál es la misión de la empresa?

Sí No No sé

4.- ¿Conoce los objetivos que desea alcanzar la organización?

Totalmente de acuerdo Estoy en desacuerdo
De acuerdo Totalmente en desacuerdo
Indiferente

5.- ¿El servicio que ofrece la cooperativa se adapta perfectamente a las necesidades de los usuarios?

Totalmente de acuerdo Estoy en desacuerdo
De acuerdo Totalmente en desacuerdo
Indiferente

6.- ¿Estaría de acuerdo en que se perfeccione la estructura organizacional de la cooperativa?

Sí No No sé

7.- ¿Piensa usted que existe eficacia dentro de la cooperativa?

Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi nunca	<input type="checkbox"/>
A menudo	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>		

8.- ¿Conoce si la cooperativa cumple con todos los requisitos legales?

Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	No sé	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------	-------	--------------------------

9.- ¿Tiene conocimiento si existen normativas dentro de la Cooperativa?

Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	No sé	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------	-------	--------------------------

10.- ¿Piensa usted que existen procedimientos adecuados en la gestión administrativa de la cooperativa?

Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	No sé	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------	-------	--------------------------

11.- ¿Usted cree que existe control de las actividades que se realizan por parte de los directivos?

Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi nunca	<input type="checkbox"/>
A menudo	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>		

12.- ¿Considera usted que la cooperativa demuestra una buena organización en el desarrollo de sus actividades?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	Estoy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>		

13.- ¿Considera usted que los recursos que utiliza la cooperativa ayudan a realizar el trabajo?

Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi nunca	<input type="checkbox"/>
A menudo	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>		

14.- ¿Cree usted que se debería mejorar respecto a la atención al cliente?

Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	No sé	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------	-------	--------------------------

15.- ¿A su juicio cree usted que mejorando la calidad del servicio hacia los usuarios la cooperativa aumente sus ganancias?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	Estoy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>		

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 5. Cuestionario usuarios



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



ENCUESTA

Instrumento dirigido a los usuarios de la cooperativa de Transporte “Rutas Peninsulares” del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.

Objetivo: Recolectar información mediante el cuestionario que facilite el análisis del objeto de estudio.

1.- ¿Desde cuándo es usted usuario de la cooperativa?

0-2 años Más de 5 años
2- 4 años

2.- ¿Cuál supone usted que es la fortaleza principal de la cooperativa?

Personal calificado Ubicación estratégica
Unidad de transporte cómoda

3.- ¿Cuál es el principal problema que usted encuentra en la cooperativa?

Mala atención Paradas inesperadas
Unidades descuidadas

4.- ¿A su juicio que valores recomendaría emplear en la cooperativa?

Responsabilidad Puntualidad
Honestidad En desacuerdo
Respeto

5.- ¿Considera que las labores de la Cooperativa se desarrollan valorando el servicio al cliente como elemento importante?

Siempre Casi nunca
A menudo Nunca
A veces

6.- ¿Considera usted que se encuentra satisfecho con el servicio que le ofrece la cooperativa?

Sí No No sé

7.- ¿Cree que con la implementación de un diseño organizacional mejoraría el desarrollo de la cooperativa?

Totalmente de acuerdo Estoy en desacuerdo
De acuerdo Totalmente en desacuerdo
Indiferente

8.- ¿Cree usted que se debería capacitar al personal para que exista un mejor clima laboral?

Sí No No sé

9.- ¿Cómo califica la eficacia del personal que labora en la cooperativa?

Excelente Regular
Muy bueno Deficiente
Bueno

10.- ¿Le comunica la cooperativa de manera clara de los cambios que se dan en la misma?

Sí No No sé

11.- ¿Cree usted que las autoridades de la cooperativa planifican las actividades?

Totalmente de acuerdo Estoy en desacuerdo
De acuerdo Totalmente en desacuerdo
Indiferente

12.- ¿Cree usted que el personal de la cooperativa cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo su labor?

Totalmente de acuerdo Estoy en desacuerdo
De acuerdo Totalmente en desacuerdo
Indiferente

13.- ¿Considera que la cooperativa cuenta con el personal necesario para que el servicio que se le presta sea optimó?

Sí No No sé

14.- ¿Cuál es su grado de satisfacción con el servicio que le brinda la Cooperativa?

Excelente Regular
Muy bueno Deficiente
Muy en desacuerdo

15.- ¿Cree que la cooperativa debería adquirir nuevas unidades?

Totalmente de acuerdo Estoy en desacuerdo
De acuerdo Totalmente en desacuerdo
Indiferente

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 6. Matriz 2

Variable Dependiente	Variable Independiente
<p>La Gestión Administrativa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué es la gestión administrativa? 2. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la gestión administrativa? 3. ¿Tipos de gestión administrativa? 4. ¿Modelos de gestión administrativa? 5. ¿Efectos de la gestión administrativa? 	<p>Estructura Organizacional</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué es la estructura organizacional? 2. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la estructura organizacional? 3. ¿Tipos de estructura organizacional? 4. ¿Modelos de estructura organizacional? 5. ¿Efectos de la estructura organizacional?

ANEXO 7. Matriz 3

Subproblemas	Objetivos Específicos
1. ¿Posee la cooperativa de transporte de pasajeros en buses intraprovincial “Rutas Peninsulares” del cantón La Libertad una estructura organizacional que le beneficie?	Fundamentar teóricamente la estructura organizacional que nos permita la identificación de los elementos pertinentes del objeto de estudio.
2. ¿Establece la cooperativa de transporte de pasajeros en buses intraprovincial “Rutas Peninsulares” del cantón La Libertad ventajas y desventajas de una estructura organizacional adecuada para sus intereses?	Efectuar un diagnóstico situacional empleando una investigación de campo para conocer las falencias y conflictos que afronta la organización.
3. ¿Utiliza algún modelo de estructura organizacional la cooperativa de transporte de pasajeros en buses intraprovincial “Rutas Peninsulares” del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena?	Elaborar un modelo de estructura organizacional mediante una análisis adecuado de la situación actual que proyecte el diseño que requiere la institución para su funcionamiento.
4. ¿Mediante la aplicación de la gestión administrativa se podrán obtener resultados favorables para la cooperativa de transporte de pasajeros en buses intraprovincial “Rutas Peninsulares” del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena?	Aplicar estrategias metodológicas en base a las técnicas e instrumentos adecuados que facilitan la recolección y el tratamiento de la información.
5. ¿Cómo funcionará la Cooperativa de transporte de pasajeros en buses intraprovincial “Rutas Peninsulares” con la aplicación de una estructura organizacional?	Elaborar un diseño organizacional en función de una estructura idónea que contribuya al desarrollo de la cooperativa de Transporte “Rutas Peninsulares”.

**ANEXO 8. Oficina Cooperativa de Transporte “Rutas Peninsulares”
ubicada en la comuna Bambil-Desecho**



ANEXO 9. Socios de la Cooperativa de Transporte “Rutas Peninsulares”



ANEXO 10. Oficina Terminal de la Provincia de Santa Elena

