



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL CONSORCIO,
ALTRAPEN, ALIANZA DE TRANSPORTE PENINSULAR DE
LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2012”.**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**AUTORA: NANCY CECILIA NARVÁEZ CHÓEZ
TUTOR: Lcdo. EDUARDO PICO GUTIÉRREZ. MSc.**

LA LIBERTAD – ECUADOR

2012

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL CONSORCIO,
ALTRAPEN, ALIANZA DE TRANSPORTE PENINSULAR DE
LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2012”.**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NARVÁEZ CHÓEZ NANCY CECILIA

TUTOR: Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez. MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2012

La Libertad, Febrero 2012

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “**Diseño Organizacional para el Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de transporte de la Provincia de Santa Elena**”, elaborado por la Srta. NANCY CECILIA NARVÁEZ CHÓEZ egresada de la Carrera de Administración de Empresas, Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas, 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

A Dios, fuente de inspiración en mis momentos de angustia, esmero y dedicación, fue quien me dio la fe, la fortaleza, y la sabiduría para seguir por el camino correcto, sin su ayuda no hubiese sido posible culminar este trabajo.

A mis padres, por ser mis guías y darme la fortaleza para alcanzar esta meta tan anhelada que hoy he logrado.

Nancy Narváez

AGRADECIMIENTO

Ante todo a Dios, por darme la vida para lograr esta meta anhelada, a mi familia por todo su apoyo incondicional y su gran amor para que alcance la superación personal y profesional; a quienes integran el Consorcio, ALTRAPEN, que me permitieron realizar este trabajo y muy amablemente brindaron toda la información que necesité, a la Universidad y maestros que me brindaron sus conocimientos y fueron una guía importante para la culminación del presente trabajo.

Nancy Narváez

TRIBUNAL DE GRADO

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

Eco. Pedro Aquino Caiche
DIRECTOR DE ESCUELA

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.
PROFESOR-TUTOR

Ing. Jairo Cedeño Pinoargote, MSc.
PROFESOR DEL ÁREA

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

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL CONSORCIO, ALTRAPEN,
ALIANZA DE TRANSPORTE PENINSULAR**

Autora: Nancy Narváez Chóez

Tutor: Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez. MSc.

RESUMEN

El desarrollo del presente trabajo forma parte de la creación de un Diseño Organizacional para el Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena; para efecto se tomaron en cuenta las necesidades, funciones y responsabilidades que conlleva a una efectiva administración de los recursos del Consorcio. Dentro de este trabajo se realizó el marco referencial que detalla los componentes del diseño y la estructura organizacional, con el fin de facilitar el conocimiento desde el punto de vista teórico - práctico y no empírico como se ha ejercido durante mucho tiempo, sin embargo este estudio ayudará de guía para su posterior desarrollo. Se presenta la metodología que se utilizó para la recolección de datos, análisis y síntesis de la información, obtenida de las encuestas y entrevistas efectuada al personal y directorio del Consorcio y de las empresas Asociadas. La investigación es este trabajo radica en conocer la situación actual del Consorcio, como opera en el ambiente interno y externo, además de sus falencias y necesidades, para tener una idea clara de la situación actual de la empresa; Para el Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena se creó una dirección estratégica que consistió en la definición de la misión, visión, objetivos, valores y estilo de liderazgo; la estructura, orgánica funcional, políticas, sistemas de monitoreo, además se midió los resultados de efectividad a través de la evaluación, seguimiento, logros, eficiencia y eficacia, respectivamente y finalmente un análisis de los recursos del Consorcio y el análisis de las dimensiones contextuales y estructurales. En conclusión, los empleados y directivos a través de un orgánico funcional, permitirán coordinar todas las actividades realizadas por los integrantes de la empresa, con el propósito inmediato de obtener el máximo aprovechamiento de los recursos; Por esta razón fue importante constituir una apropiada estructura organizacional para definir jerarquía, cadenas de mando, controlar y delegar funciones, promoviendo la colaboración del equipo y mejorar así la efectividad y la eficiencia de la comunicación en la organización, además de los lineamientos del Consorcio.

INDICE GENERAL

PORTADA	¡Error! Marcador no definido.
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO	IV
TRIBUNAL DE GRADO	V
RESUMEN.....	VI
INTRODUCCIÓN	1
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	3
1. TEMA: “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL CONSORCIO, ALTRAPEN, ALIANZA DE TRANSPORTE PENINSULAR DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA”	3
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
2.1.1. SITUACIÓN ACTUAL	3
2.1.2. PRONÓSTICO	6
2.1.3. CONTROL AL PRONÓSTICO	7
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	8
3. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	9
3.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	9
3.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	11
3.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	13
4. OBJETIVOS.....	15
4.1. OBJETIVO GENERAL	15
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
5. HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN.....	16

5.1. HIPÓTESIS	16
5.2. VARIABLES.....	16
CAPÍTULO I.....	19
MARCO TEÓRICO.....	19
1.1. ANTECEDENTES DEL TEMA	19
1.2. EL DISEÑO ORGANIZACIONAL	20
1.2.1. CONCEPTO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	21
1.2.2. IMPORTANCIA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	21
1.2.3. ESTRUCTURA Y PROCESO ORGANIZACIONAL	22
1.2.4. ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	24
1.2.5. DIMENSIONES DEL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN	25
1.2.5.1 DIMENSIONES ESTRUCTURALES.....	25
1.2.5.2 DIMENSIONES CONTEXTUALES	27
1.2.6. DEFINICION DE ORGANIZACIÓN	29
1.2.7. IMPORTANCIA DE LAS ORGANIZACIONES.....	30
1.2.8. LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS	31
1.2.9.- ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL	33
1.2.10. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SUS ELEMENTOS ...	36
1.2.10.1 Especialización del trabajo	37
1.2.10.2 Departamentalización.....	37
1.2.10.3 Cadena de Mando.....	38
1.2.10.4 Amplitud de Control.....	39
1.2.10.5 Centralización/ Descentralización.....	39
1.2.10.6 Formalización.....	40
1.2.11.- TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	41
1.2.11.1.- DISEÑOS ORGANIZACIONALES TRADICIONALES.....	41
1.2.11.2 DISEÑOS ORGANIZACIONALES CONTEMPORÁNEOS ...	42
1.2.12. ORGANIGRAMAS	43
1.2.13.- DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	44
1.3. ADMINISTRACIÓN EFECTIVA CONSORCIO, ALTRAPEN, ALIANZA DE TRANSPORTE PENINSULAR DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA.	47

1.3.1. PROCESO ADMINISTRATIVO	48
1.3.1.1. Planificación	49
1.3.1.2. Organización,	50
1.3.1.3. Integración,	51
1.3.1.4. Dirección,.....	51
1.3.1.5. Control,	52
1.3.2. RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN	54
✓ HUMANOS.....	54
✓ FÍSICOS-MATERIALES	55
✓ ECONÓMICOS-FINANCIEROS	55
✓ TECNOLÓGICOS.....	56
1.3.3. PRODUCTOS Y SERVICIOS	56
1.3.4. EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL.....	57
1.3.5. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	58
1.3.- MARCO LEGAL.....	59
1.4. MARCO REFERENCIAL	61
CAPÍTULO II.....	65
2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	65
2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACION	65
2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	66
2.3 TIPOS DE INVESTIGACION.....	67
2.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	68
2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACION.....	69
2.6. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	70
2.7. POBLACION Y MUESTRA	71
2.8. PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS	74
CAPÍTULO III	77
ANÁLISIS DERESULTADOS.....	77
3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENTREVISTAS.....	78
1.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS	85
3.3. CONCLUSIONES	97

3.4. RECOMENDACIONES	98
CAPÍTULO IV	99
“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL CONSORCIO, ALTRAPEN, ALIANZA DE TRANSPORTE PENINSULAR DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2012”	99
4.1. PRESENTACIÓN.....	99
4.2. ESTRUCTURA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL DEL CONSORCIO, ALTRAPEN, ALIANZA DE TRANSPORTE PENINSULAR DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA.....	100
.....	100
4.3. DIRECCIÓN ESTRATEGICA	101
1. MISIÓN INSTITUCIONAL	101
2.- VISIÓN INSTITUCIONAL.....	101
3.-VALORES	101
4. OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN	103
5. ESTILO DE LIDERAZGO	104
4.4 ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	105
4.5 ORGÁNICO FUNCIONAL.....	106
4.6POLÍTICAS.....	116
4.7 SISTEMAS DE INFORMACIÓN.....	117
4.8SISTEMA DE MONITOREO.....	117
4.9SISTEMAS DE CONTROL.....	117
4.10NUEVAS TÉCNICAS ORGANIZACIONALES	118
✓ APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.....	118
✓ EI EMPOWERMENT,.....	119
✓ BENCHMARKING,.....	119
4.11DIMENSIONES	120
4.11.1 DIMENSIONES CONTEXTUALES.....	120
4.11.2 DIMENSIONES ESTRUCTURALES.....	121
4.12RESULTADOS DE EFECTIVIDAD	123
4.12.1 RECURSOS.....	123
RECURSO HUMANO	123

RECURSOS MATERIALES	124
RECURSOS TECNOLÓGICOS	124
RECURSOS FINANCIEROS	125
4.12.2 EVALUACIÓN	126
4.12.3 SEGUIMIENTO	126
4.12.4 EFICIENCIA	127
4.12.5 EFICACIA.....	127
4.13. CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA	128
4.14. RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA	129
BIBLIOGRAFÍA	130

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO 1 Operacionalización de la variable independiente	17
GRAFICO 2 Operacionalización de la variable dependiente	18
GRAFICO 3 Orgánico funcional.....	44
GRAFICO 4 Destrezas y técnicas	78
GRAFICO 5 Canales de comunicación	79
GRAFICO 6 Desempeño del trabajo	80
GRAFICO 7 Talento humano suficiente	81
GRAFICO 8 Recursos materiales, técnicos y tecnológicos.....	82
GRAFICO 9 Buen manejo de los recursos con eficiencia y eficacia	83
GRAFICO 10 Implementación del diseño organizacional	84
GRAFICO 11 Servicio que ofrece el consorcio.....	85
GRAFICO 12 Puestos de trabajos de acuerdo a su especialización.....	86
GRAFICO 13 Niveles, jerárquicos, identificados en el consorcio.....	87
GRAFICO 14 División de trabajo	88
GRAFICO 15 Definidas las unidades de mando.....	89
GRAFICO 16 Nivel de formalización	90
GRAFICO 17 División de trabajo acorde con las tareas y funciones.	91
GRAFICO 18 Documento Formal.....	92
GRAFICO 19 Orgánico funcional.....	93
GRAFICO 20 Direccionamiento en las actividades.....	94
GRAFICO 21 Recursos materiales, técnicos y tecnológicos.....	95
GRAFICO 22 Implementación del diseño organizacional	96
GRAFICO 23 Estructura del Diseño Organizacional.....	100
GRAFICO 24 Estructura del Consorcio	105

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Recursos Humanos.....	54
Tabla 2 Población	72
Tabla 3 Destrezas y técnicas	78
Tabla 4 Canales de comunicación	79
Tabla 5 Desempeño del trabajo	80
Tabla 6 Talento humano suficiente.....	81
Tabla 7 Recursos materiales, técnicos y tecnológicos.....	82
Tabla 8 Buen manejo de los recursos con eficiencia y eficacia	83
Tabla 9 Implementación del diseño organizacional	84
Tabla 10 Servicio que ofrece el consorcio.	85
Tabla 11 Puestos de trabajos de acuerdo a su especialización.	86
Tabla 12 Niveles, jerárquicos, identificados en el Consorcio.	87
Tabla 13 División de trabajo.	88
Tabla 14 Definidas las unidades de mando.....	89
Tabla 15 Nivel de formalización	90
Tabla 16 División de trabajo acorde con las tareas y funciones.....	91
Tabla 17 Documento formal.....	92
Tabla 18 Orgánico funcional.....	93
Tabla 19 Direccionamiento en las actividades	94
Tabla 20 Recursos materiales, técnicos y tecnológicos.....	95
Tabla 21 Implementación del diseño organizacional.....	96
Tabla 22 Presupuesto de Recursos Humanos.....	123
Tabla 23 Presupuesto de Recursos Materiales	124
Tabla 24 Presupuesto Tecnológicos	125
Tabla 25 Presupuesto Financiero.....	125

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 Cuestionario - Encuesta	135
ANEXO 2 Guía de entrevista	139
ANEXO 3 Fotos	140
ANEXO 4 Convenio del Consorcio ALTRAPEN.....	142
ANEXO 5 Certificado de Autorización ALTRAPEN	162
ANEXO 6 Carta de Autorización CICA.....	163
ANEXO 7 Carta de Autorización LIBERPESA	164
ANEXO 8 Carta de Autorización CLP	165

INTRODUCCIÓN

El trabajo de titulación **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL CONSORCIO, ALTRAPEN, ALIANZA DE TRANSPORTE PENINSULAR DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA”** se realizó en vista de que la organización carece de una estructura definida, presenta inconvenientes referente a la poca fluidez de comunicación y desinformación entre los departamentos, así como también la falta de delimitación de trabajo y responsabilidades del personal, lo que conlleva a recargar el trabajo de los empleados y el retraso en la toma de decisiones por parte de los directivos del Consorcio.

La importancia de este trabajo de investigación radicó en abordar esta temática con el fin de subsanar las falencias que hoy existen en el Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, fue significativo establecer su estructura organizacional que es el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que se requieren para alcanzar con eficiencia, credibilidad y eficacia.

A las problemáticas mencionadas se dará solución mediante la implementación del Diseño organizacional, que permitirá la coordinación de todas las actividades realizadas por los integrantes de la empresa, con el propósito inmediato de obtener el máximo aprovechamiento de los recursos, para que los objetivos puedan ser cumplidos efectivamente.

Por esta razón fue importante establecer una apropiada estructura organizacional para definir jerarquía, cadenas de mando, controlar y delegar funciones, promoviendo la colaboración del equipo de trabajo y mejorar así la efectividad de la comunicación en el Consorcio.

En el Marco Teórico se describen los puntos centrales que contienen el Diseño Organizacional y la Administración Efectiva de los Recursos, los mismos que servirán para la elaboración de la propuesta. Los puntos centrales del Diseño Organizacional fueron definir la estructura organizacional, el orgánico funcional, división del trabajo, los objetivos, y las funciones.

En el segundo capítulo se presenta las Estrategias Metodológicas, detallando el diseño, los estudios, tipos de investigación y las técnicas e instrumentos de recolección que se utilizaron, entre las que se utilizó fueron la encuesta y entrevista.

En el tercer capítulo se realizó la tabulación de los datos obtenidos, tanto de las encuestas como de las entrevistas, para proceder a efectuar las tablas que muestran de manera simplificada las alternativas y las repuestas enunciadas por los empleados y directivos a las preguntas, y los gráficos que reflejan con exactitud los resultados obtenidos para consecutivamente realizar el análisis de la información.

En el cuarto capítulo se procede a elaborar la propuesta del Diseño Organizacional para el Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, que involucra la creación de una dirección estratégica que consistió en la definición de la misión, visión, objetivos, valores y estilo de liderazgo; la estructura, orgánico funcional, políticas, sistemas de monitoreo, además se midió los resultados de efectividad a través de la evaluación, seguimiento, eficiencia y eficacia, respectivamente y finalmente un análisis de los recursos del Consorcio y el análisis de las dimensiones contextuales y estructurales, que describen las situación actual del Consorcio. A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia.

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1. TEMA: “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL CONSORCIO, ALTRAPEN, ALIANZA DE TRANSPORTE PENINSULAR DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA”

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1.1. SITUACIÓN ACTUAL

Anteriormente, las organizaciones se administraban desde el punto de vista de la permanencia, en donde la regla era la estabilidad en que ocurrirán los eventos y la excepción los cambios que se producían, al principio el proceso del diseño organizacional giraba en torno al funcionamiento interno de una organización, por lo que existía un desconocimiento total de la implementación de la gestión administrativa, impidiendo de esta forma la solución de los problemas que se presentan a diario dentro de una organización.

La moderna administración reconoce que el talento humano es uno de los principales recursos dentro de una organización, por lo tanto las organizaciones privadas deben concientizar a todos sus integrantes, principalmente a quienes dirigen y coordinan al personal, sobre la importancia y la marcada influencia en la productividad de la institución.

Un punto muy importante es la comunicación eficiente, es una de las principales prioridades para las organizaciones actuales. Se sabe que la institución es un sistema y por lo tanto todos los integrantes de una organización deben y

necesitan saber lo que hace el equipo o grupo de trabajo, con la finalidad de poder trabajar mancomunadamente.

En la Provincia de Santa Elena, las empresas privadas giran en torno a un conjunto de particularidades y especificaciones propias del sector, donde se desarrolla en este contexto, la alta gerencia no desarrolla un proceso administrativo acorde con los distintos departamentos que las integran, generando dificultad para dar respuestas inmediatas a los problemas que puedan presentarse en el ambiente interno de la organización.

Es aquí donde se encuentra ubicado el Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, con sede en el Cantón La Libertad, su principal actividad es brindar el servicio de transporte de pasajeros, donde agrupa Cooperativas y Compañía como: Cooperativa Intercantonal Costa Azul (CICA), Cooperativa Libertad Peninsular (CLP) y Compañía LIBERPESA, que demandan una infraestructura amplia, para las 108 unidades de transporte, con terminales terrestres privados en los tres cantones, y una cantidad de usuarios que según la temporada, los días feriados y los fines de semana varían ampliamente.

Sus rutas están dadas entre los cantones y ciudades de Salinas, La Libertad, Santa Elena, Guayaquil y viceversa, en la ruta del “Spondylus” ofrece el servicio en las Comunas de Olón y Montañita por la gran demanda de extranjero y turistas, además una de las Cooperativas CLP que conforma el Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, con sede en el Cantón La Libertad, se dedica a la venta de combustible por medio de la Estación de Servicio activo de propiedad de la empresa, la misma que abastece a los diferentes automotores de derivados de hidrocarburos (diesel, extra y súper) y complementa con el servicio de cargas, encomiendas, paquetes y sobres que cubre la necesidad de mensajería; otra de las organizaciones que integran el Consorcio, Compañía LIBERPESA, dispone de una Unidad de Mantenimiento, que

cuenta con Almacén de Repuestos, Taller de mantenimiento automotriz, Taller de Enderezada y Pintura, Lavadora, Lubricadora y Vulcanizadora.

Desde hace varios años esta institución cuenta con serios problemas debido a la falta de implementación de una estructura administrativa que permita una relación eficiente y eficaz de los recursos disponibles, implementación de funciones específicas, responsabilidades, relaciones internas y externas de cada una de las dependencias, de forma que se establezca una organización acorde con los objetivos para la cual fue creada y que les permita alcanzar la misión que han trazado los socios visionarios que tuvieron la idea de unificarse para trabajar en armonía.

Considerando que la falta de las principales herramientas administrativas se debe al desconocimiento técnico-científico de sus directivos que han ejercido la administración empírica en base a su experiencia en el servicio de transporte pública de pasajeros, cuya dedicación ha significado abrir innumerables plazas de trabajo para gran cantidad de familias radicadas en el entorno peninsular.

En relación a lo expuesto se propone elaborar el proyecto **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL CONSORCIO, ALTRAPEN, ALIANZA DE TRANSPORTE PENINSULAR DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2012”** como aporte al desarrollo de la comunidad para que su funcionamiento permita mejorar el bienestar de las más de 500 familias que dependen de esta organización.

La investigación se constituye en una línea de análisis para mejorar la gestión administrativa dentro de esta institución, a través del diseño de la estructura de la organización.

Síntomas:

- Escasa capacitación de los miembros de la Institución.
- Propósitos diferentes de los empleados y la Institución.
- Falta de una administración adecuada.
- Deficiente participación de sus colaboradores.

Causas:

- Escasa iniciativa para capacitarse en herramientas administrativas.
- Inadecuados ideales de los empleados
- Administración empírica de la institución para su desarrollo.
- Deficiente involucramiento del personal.

2.1.2. PRONÓSTICO

Los síntomas y causas, anteriormente descritos conllevan a que el Consorcio requiere de herramientas administrativas que faciliten la gestión que cumplen los directivos de la entidad, por lo que de acuerdo a lo descrito en la situación actual se logró determinar que el Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, carece de un diseño en la estructura organizacional, ya que no tiene establecidos los principios - directrices, necesita de un organigrama y un orgánico funcional, entre otros instrumentos administrativos para ejercer con efectividad la administración del Consorcio.

Se debe destacar la falta de un análisis FODA, delinear las estrategias de mejoramiento del servicio y los cursos de acción para fortalecer su funcionamiento, esto implica que de seguir así puede colapsar, tener un declive, permitiendo que se inserte la competencia, entre otras cosas que perjudicarían su bienestar, lo que conlleva a realizar un estudio técnico para la elaboración de una propuesta que le permita elevar el grado de eficiencia y eficacia en la gestión administrativa del sector transportista de la Provincia de Santa Elena.

Por tal motivo es importante que se implemente un **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL CONSORCIO, ALTRAPEN, ALIANZA DE TRANSPORTE PENINSULAR DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA**, con la finalidad de crear puestos de trabajos flexibles de acuerdo con la formalización de cada colaborador de la organización.

2.1.3. CONTROL AL PRONÓSTICO

Considerando lo antes expuesto se hace necesario proponer la implementación de un **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL CONSORCIO, ALTRAPEN, ALIANZA DE TRANSPORTE PENINSULAR DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA**, adecuado para el desarrollo de las actividades administrativas y las funciones que cumple el talento humano de la institución, donde es imprescindible una estructura organizacional, los lineamientos y responsabilidades de cada empresa que conforma el Consorcio o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades y requerimientos, por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos, los procedimientos y en si el funcionamiento general de la organización.

Considerando lo expuesto se establece que es necesario implementar la propuesta para que se desarrolle un **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL CONSORCIO, ALTRAPEN, ALIANZA DE TRANSPORTE PENINSULAR DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA”**, con el fin de brindar un servicio de primera calidad a los usuarios en especial a los peninsulares y con gran consideración a los turistas que visitan nuestra región.

2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué efectos produce la elaboración de un diseño organizacional, para fortalecer la estructura administrativa del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, 2012?

2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1. ¿Qué aportaría un diseño organizacional?
2. ¿De qué forma se fortalece la estructura de una organización posesionada en el mercado?
3. ¿Cómo se mide el resultado de la implementación de un diseño organizacional?
4. ¿Qué importancia tiene la implementación de un diseño para la organización?
5. ¿De qué manera la implementación de un diseño organizacional se convierte en una alternativa para mejorar la gestión administrativa del Consorcio ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular?

EVALUACIÓN

La delimitación del trabajo de investigación del Diseño Organizacional para el Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, se plantea:

- **Tiempo**, este estudio se lo realizo desde Noviembre del 2011 hasta Marzo del 2012 y el espacio está localizado en la Provincia de Santa Elena, Cantón La Libertad; Calle 9 de Octubre S/N intersección Ignacio Guerra referencia diagonal Alta.
- **Relevante**, este estudio es importante, porque es necesaria la implementación de una adecuada estructura organizacional, compuesto por 36 socios cada uno integrantes de las Cooperativas C.L.P, C.I.C.A y Compañía De Transporte Liberpesa S.A.
- **Claro**, toda teoría está fundamentada en el desarrollo para su aplicación, está documentado por medio de bibliografía, específicamente para tener una visión clara de los hechos respectivos y el análisis del Consorcio
- **Preciso**, su implementación sirve para el mejoramiento del servicio y la administración del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena y el servicio a la comunidad.

3. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

3.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

A lo largo de la historia, la organización de las empresas se han ido adaptando a los cambios en las circunstancias competitivas, una organización abarca múltiples elementos que se interrelacionan entre sí con el objetivo de buscar la efectividad a través de una administración científica sustituyendo el empirismo y la improvisación de técnicas.

Las organizaciones actuales se basan en una estructura horizontal, donde se eliminan los mandos medios y se faculta a los equipos de trabajo a tomar decisiones según la organización de aprendizaje de Richard L. Daft (2007), donde manifiesta que el trabajo en equipo es un cambio fundamental, en la forma en que el trabajo se organiza a medida que se reconoce que la mejor manera de enfrentar los desafíos de calidad, servicio más rápido y una satisfacción total del cliente es a través de un esfuerzo bien dirigido y coordinado por trabajadores motivados, también es fundamental la implementación de la teoría de recursos y capacidades de la organización con el fin de convertirse en ventajas competitivas, en especial el recurso humano.

El diseño organizacional para el **CONSORCIO, ALTRAPEN, ALIANZA DE TRANSPORTE PENINSULAR DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA**, se basa en la teoría de la organización de aprendizaje, se creó una estructura de funciones formalizada logrando el agrupamiento de las actividades y las personas, de esta forma permitirá el mejoramiento continuo de la estructura organizacional logrando crecimiento y desarrollo de sus colaboradores en las diferentes áreas, facilitando el logro de los objetivos de la organización, cabe recalcar que se debe contar con la estructura y el personal idóneo capacitado en sistemas y procesos

modernos en administración científica, que estén al tanto en la aplicación de herramientas para supervisar y detectar fallas de manera continua las cuales serán comunicadas a los organismos superiores, Gerencia, Consejos de Administración y Vigilancia respectivamente.

Lo antes citado facilitará la toma de las decisiones más oportunas, siempre y cuando estén basados en el trabajo en equipo y la delegación de facultades a los empleados, llamado empowerment y la introducción de una cultura de comunicación y cooperación que constituyen los pilares básicos de una organización basada en el conocimiento, que son los elementos claves en las organizaciones que están cambiando, hacia la administración de una organización de aprendizaje, en donde todos los miembros participan en la identificación y solución del problema, permitiendo experimentar, mejorar e incrementar de forma continua su capacidad de trabajo.

El comportamiento y actitud cambiante de los empleados son una clave para la renovación constante de la organización que se requiere en el actual mundo cambiante, obteniendo una estructura organizacional establecida se logrará facilitar una mayor eficiencia, eficacia y efectividad en la gestión de una organización, el establecimiento de vínculos efectivos de coordinación e interacción del aprendizaje formal e informal, aprovechando los efectos sinérgicos del aprendizaje, permite aprovechar mejor las potencialidades y conocimientos del personal, permitiendo el mejoramiento continuo y optimización de los recursos del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, y por ende de las cooperativas que la agrupan: Cooperativa Intercantonal Costa Azul (C.I.C.A), Cooperativa Libertad Peninsular (C.L.P) y la compañía LIBERPESA, permitiendo su crecimiento y desarrollo institucional.

3.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Actualmente las organizaciones enfrentan desafíos originados por un ambiente cambiante, la competencia global, la diversidad, los temas de ética, los avances tecnológicos, la implementación de nuevos enfoques, las crecientes expectativas de los trabajadores por buscar una realización personal y profesional hacen que todas las organizaciones busquen eficazmente el éxito empresarial logrando así que las empresas implementen o estructuren nuevos diseños organizacionales, utilizando los medios necesarios que posee la empresa mediante, la división de trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas, a través del esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos estables de la organización. Es pertinente que tenga una estructura formal con el diseño adecuado para un funcionamiento efectivo, debido a que se considera como un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado que fortalezca la gestión en la organización.

Este estudio se lo logro a través de la aplicación de las principales técnicas de recolección de información como encuesta y entrevista, las mismas que se aplicaron a los directivos, socios y empleados, que permitieron realizar un análisis interno y externo identificando los problemas esenciales, buscando incrementar la flexibilidad y velocidad organizativa, en términos de optimizar el diseño organizativo, agilizar el proceso de toma de decisiones, promover la gestión del desempeño y facilitar la gestión del cambio, atraer, retener y reconocer a las personas con talento, asegurando que sus acciones representen un valor agregado al Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular De La Provincia De Santa Elena, pero sobre todo se beneficiará al promover la responsabilidad social en la toma de decisiones y solución de problemas lo más cerca posible de las fuentes de información. Se considera fundamental además crear confianza entre las personas y los grupos que forman parte de toda la

organización, hacer que la competencia sea más pertinente para el cumplimiento de las metas del trabajo y llevar al máximo los esfuerzos cooperativos, desarrollar en las personas el sentimiento de que ellas son los dueños de los objetivos de la organización y sobre todo aumentar el auto-control y la auto-dirección de las personas, también se aplicó el uso de la herramienta FODA, con el fin de identificar las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades de la organización.

Actualmente el trabajo de investigación permitió conocer los problemas por los que atraviesa el Consorcio, al no contar con los principios - directrices establecidos o delimitados textualmente como son Misión, Visión, Objetivos, valores claros y pertinentes. No reconocen que la clave del éxito se basa por una parte en el alto nivel de motivación, implicación y compromiso de sus miembros y, por otra, en su capacidad de generar nuevos conocimientos e incorporarlos a sus productos y servicios.

Se caracterizan por impulsar una cultura organizacional que fomenta la innovación y la creatividad, creando un entorno favorable al cambio que ayude a vencer posibles resistencias. Y esto, únicamente, se puede lograr creando una cultura organizacional marcada por el intercambio de conocimiento y comunicación abierta en los diferentes niveles y unidades de la organización, un clima donde la innovación sea premiada y se fomente el aprendizaje durante toda la vida de la organización fomentando el progreso y desarrollo para la institución y sus filiales.

En base a los elementos detallados se considera importante presentar la propuesta **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL CONSORCIO, ALTRAPEN, ALIANZA DE TRANSPORTE PENINSULAR DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA”**, con el fin de facilitar alternativas viables de solución a los problemas descritos que se pueden superar en la organización.

3.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Las organizaciones cumplen un papel fundamental dentro de la sociedad porque reúnen los recursos necesarios para alcanzar las metas y resultados deseados o trazados a lo largo de su existencia, son productores de bienes y servicios que tratan de cumplir con el mayor grado de eficiencia, por lo tanto están en constante innovación basadas en tecnologías de punta, creando así un valor para los propietarios, clientes y empleados, enfocándose siempre en vencer los constantes desafíos a través de la implementación de nuevas herramientas y técnicas basadas científicamente puesto que el conocimiento de la teoría de la organización permiten diseñarlas con mayor eficacia.

La supervivencia empresarial es natural en una organización y hace que se adopten una nueva forma organizativa que se convierte en una necesidad estratégica, de esta forma las organizaciones evolucionan buscando su consistencia externa con la estrategia de la empresa y su entorno competitivo para poder resolver los problemas más complejos y dinámicos.

Las organizaciones utilizan conocimientos y técnicas para la consecución de sus tareas, implica actividades estructurales e integradas; es decir, individuos que trabajan juntos o cooperan en relaciones de interdependencia, de tal manera que al cumplir con sus objetivos aporten al logro de las metas funcionales y forjen la sinergia adecuada para alcanzar los objetivos institucionales.

Toda organización consta necesariamente de una estructura organizacional de acuerdo a sus necesidades, teniendo en cuenta sus fortalezas, considerando sus oportunidades, sensibilizando sus amenazas y superando sus debilidades, por medio del análisis situacional que facilite ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la organización.

Consolidando los criterios descritos se justifica la importancia de implementar un **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL CONSORCIO, ALTRAPEN, ALIANZA DE TRANSPORTEPENINSULARDE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA”** con la finalidad de determinar responsables por tareas y por resultados, eliminando así los obstáculos en el desempeño, las incertidumbres sobre quién hace tal o cual actividad y además mostrar la importancia de la toma de decisiones y comunicación acertada, encaminadas al desarrollo del proceso administrativo de planificación, organización, dirección y control de la organización.

De la misma forma se trata de equilibrar dos enfoques orientados al económico y a la cultura corporativa, el enfoque económico busca una mejora rápida de la capacidad competitiva de la organización y el enfoque orientado a la cultura corporativa, que se concentra en el recurso humano de la organización. Se trata, en los extremos, de dos tipos de cambio bien diferenciados que responden o pueden responder a contextos y comportamientos organizativos y personales muy distintos, es una alternativa para maximizar el valor económico o de desarrollar las capacidades de la organización, sin dejar de lado a las exigencias de los socios, colaboradores y del medio en el cual se encuentran inmersa.

Mediante la aplicación de la práctica y los conceptos básicos de Administración, se puede encontrar el sistema adecuado y la explicación sustentable del por qué se requiere realizar un diseño organizacional, siendo fundamental la información de todo lo relacionado con los colaboradores, la Institución y los procesos internos, facilitada por los Directivos y Jefes de nivel medio del Consorcio, quienes se encargan de su administración y por ende de su dirección permitiendo la contrastación de los conceptos con su realidad, de ahí radica la importancia de la implementación de un diseño organizacional que está justificado prácticamente, sin embargo hay que realizar un análisis de las tareas por resultados.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un diseño organizacional mediante la aplicación de herramientas técnicas que permita el mejoramiento de la estructura administrativa para el Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fundamentar el marco teórico determinando la diferenciación de conceptos respecto al diseño organizacional para el Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena.
- Analizar la situación actual del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, mediante la aplicación de técnicas de investigación definiendo los criterios de cada uno de los directivos de la organización.
- Implantar nuevos modelos de administración horizontal, proporcionando información para mejorar el sistema organizacional del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena.
- Proponer una estructura organizacional cuya implementación permita disponer de un esquema que responda a las exigencias tanto del entorno interno como externo.

5. HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN

5.1. HIPÓTESIS

La Elaboración de undiseño organizacional permitirá mejorarla estructura administrativa del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena.

5.2. VARIABLES

Independiente

Diseño Organizacional

Dependiente

Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena.

GRAFICO 1Operacionalización de la variable independiente

HIPÓTESIS	V. INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENCIÓN	INDICADORES	ÍTEMS
La Elaboración de un diseño organizacional permitirá mejorar la estructura administrativa del Consorcio ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena.	Diseño Organizacional	El Diseño organizacional es el conjunto de medios que maneja la organización n, consiste en la construcción o puestos sencillos, con el propósito de dividir el trabajo en diferentes tareas y responsabilidades que conlleve a la obtención de los objetivos logrando un adecuado grado de eficiencia y eficacia	Estructura Organizacional Dividir el trabajo Funciones Objetivos	Especializacion Departamentalizacion Cadena de mando Jerarquia Descripcion de puestos Manual de funciones Objetivos Institucionales Objetivos Especificos	¿Considera Ud. que se encuentran distribuidos los puestos de trabajos de acuerdo a su especialización dentro en el Consorcio ALTRAPEN? ¿Cómo calificaría Ud. la exista un documento formal, donde se describan las funciones y responsabilidades de cada puesto en el Consorcio ALTRAPEN? ¿Considera Ud. Que debería de existir un orgánico funcional, en el Consorcio ALTRAPEN? ¿Piensa Ud. Que el Consorcio ALTRAPEN tiene definido los objetivos Institucionales?

Fuente: Consorcio ALTRAPEN
 Autora: Nancy Narváez Choez

GRAFICO 2Operacionalización de la variable dependiente

HIPÓTESIS	V. INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENCIÓN	INDICADORES	ÍTEMS
La Elaboración de un diseño organizacional permitirá mejorar la estructura administrativa del Consorcio ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena	Consorcio ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena	Organismo Jurídico compuesto por 108 socios pertenecientes a las Cooperativas CLP, CICA y a la Compañía LIBERPESA, los cuales trabajan bajo los estatutos de la Ley de Cooperativas, buscan equilibrar una administración efectiva de los recursos, a través de la ejecución de un proceso administrativo, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los usuarios, y cumplir con efectividad las actividades de la organización.	Estructura Consorcio Constitución/Base Legal Proceso Administrativo Recursos Servicios	Cooperativa de Transporte CLP Cooperativa de Transporte CICA Compañía de transporte LIBERPESA Actas de Asambleas, Consejos. Resoluciones de directivos Planificación Organización Dirección Control Recursos Humano. Recursos Financiero Recursos Material y Tecnológico Transporte interprovincial Turismo interno Turismo nacional Eficiencia y eficacia	¿Considera usted que con la implementación del diseño organizacional, ayudaría a mejorar el desempeño laboral de los empleados que conforman el Consorcio ALTRAPEN? ¿Cree usted que existe una planificación adecuada al Aclarar, amplificar y determinar los objetivos del Consorcio ALTRAPEN? ¿Considera usted que existe un direccionamiento en las actividades de los empleados en el consorcio ALTRAPEN? ¿Cree usted que existe un control sobre el trabajo que se realiza y conlleva hacia el objetivo predeterminado? ¿Conoce usted si existe un documento formal, sobre las funciones y responsabilidades

Fuente: Consorcio ALTRAPEN
 Autora: Nancy Narváez Choez

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1.ANTECEDENTES DEL TEMA

El Diseño Organizacional que se desarrolló en el Consorcio ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, permitió identificar el propósito y naturaleza de la organización, la estructuración de las funciones y actividades organizacionales, mediante la generación de áreas funcionales, puestos y niveles jerárquicos que facilitaron la coordinación del esfuerzo de todos los miembros del Consorcio y propicio mayores niveles de eficiencia en la distribución y manejo de los recursos, así como en el logro de los objetivos organizacionales, a través de la creación e implementación de un organigrama, donde se define el rango jerárquico de la organización.

Este trabajo de investigación consistió en dividir y relacionar el trabajo para alcanzar las metas fijadas por la organización, estableciendo una estructura organizacional, delinear las relaciones o líneas que conllevan a la coordinación, crear las descripciones de cada puesto, contribuyendo a incrementar la eficiencia organizacional.

Sin embargo el diseño debe de ayudar a los empleados a realizar su trabajo de la mejor manera posible, de una forma eficiente y eficaz y la estructura y facilitar a los miembros de la organización a llevar a cabo el trabajo en equipo con los respectivos recursos necesarios para el desempeño diario de las labores del Consorcio.

1.2.EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional y las prácticas gerenciales se han ido transformando a través del tiempo, como respuesta a los cambios dentro de una sociedad más amplia, el diseño organizacional consiste en estructurar la organización de acuerdo a las necesidades de la organización, delegando así la distribución formal de los colaboradores dentro de una organización.

A través del diseño los gerentes desarrollan o cambian la estructura organizacional, donde las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un movimiento en uno de los elementos afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de la organización.

Una cualidad básica en el diseño de las organizaciones es dividir el trabajo en tareas razonable llamado diferenciación, prestando atención simultánea a la coordinación de las actividades y unificando los resultados en un todo significativo llamado integración.

A lo largo de los años el diseño organizacional se ha convertido en una parte fundamental de las organizaciones, los recursos están sometidos a cambios constantes como expansión, nuevos productos o servicios entre otros, lo que claramente provoca la necesidad de efectuar cambios en la organización. A través de un diseño organizacional se facilita los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo esfuerzo, porque evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad, al delimitar funciones y responsabilidades se reduce o elimina la duplicación de esfuerzos, de esta forma se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización.

1.2.1. CONCEPTO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

RobbinsS. (2005), “El diseño organizacional es el desarrollo o cambio de la estructura de una organización, a través de esta, se puede obtener una distribución formal de los empleados dentro de una organización”. **Pág. 234.**

El diseño organizacional es un 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.

Es el proceso de crear una estructura que se ajuste mejor a un propósito, estrategia y ambiente, a través del diseño se puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos estables de la organización, es la base para construir el tipo de empresa que queremos dar a conocer al mundo, donde se encuentra plenamente identificado los objetivos, metas, visión.

Es importante mencionar que es el diseño se realiza para tener un control del funcionamiento de los empleados en cada uno de sus puestos, donde se dividen las tareas y los objetivos a realizar, de esta manera se puede realizar el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de los objetivos finales de la organización y el logro del incremento de productividad y competitividad, en la construcción de una estructura y puestos de trabajo flexibles, sencillos alineados con estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización.

1.2.2. IMPORTANCIA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Todas las organizaciones contienen muchos factores, recursos, áreas, divisiones que en conjunto deben alinearse en algún punto para llegar al objetivo propuesto o fin común.

Hitt M. y Pérez M. (2006),

“el diseño de una estructura organizacional podría ser una de las actividades más complejas de la administración. La importancia de su función en la competitividad de la organización, prácticamente garantiza que los administradores comprenden el diseño organizacional, y sean hábiles en él, tendrán mayores oportunidades de crecimiento en su organización”. **Pág. 262**

Es importante para el desarrollo de las funciones de una organización, por lo general toda organización contiene muchos elementos, recursos, áreas, divisiones que en conjunto deben alinearse para llegar a una meta o fin común, de esta manera el diseño organizacional es importante porque se encarga de manejar a la organización con el objetivo de dividir tareas y trabajo para lograr una coordinación efectiva; y se coordinan para resaltar los aspectos con más necesidad, que requieren apoyo o sustentabilidad, es fundamental que sea estrictamente basado en las necesidades o requerimientos de la empresa, ya que es lo realmente importa.

Como en toda organización el diseño organizacional es la base para construir el tipo de empresa que queremos dar a conocer al mundo, es donde se basan los objetivos, metas, la visión y misión, lo que manejamos, cómo se estructura la empresa y cada una de las partes que la integran.

1.2.3. ESTRUCTURA Y PROCESO ORGANIZACIONAL

Hitt M. y Pérez M. (2006),

“La estructura organizacional se define como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina. Por su parte, el diseño organizacional es el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para determinar la estructura organizacional adecuada. Con frecuencia, a la estructura organizacional se le refiere como organigrama”. **Pág. 230.**

Los organigramas son la ilustración gráfica de las relaciones que hay entre las unidades, así como las líneas de autoridad entre los supervisores y subalternos, mediante el uso de recuadros etiquetados y líneas de conexión.

Si bien los organigramas representan los aspectos fundamentales de la estructura de una organización, de ninguna manera son lo mismo que la estructura organizacional. Tal como la estructura anatómica de un individuo es más compleja que lo visible ante nuestros ojos, una estructura organizacional también es más complicada de lo que se puede describir en un organigrama.

El conocimiento de los principios de la estructura y el diseño organizacionales es la clave para interpretar el organigrama que no se puede ver, por supuesto, sin perder de vista los aspectos estructurales de una organización, los cuales sin ser tan visibles son igualmente importantes. Este viaje comienza con la dinámica fundamental de la estructura y el diseño de la organización, es decir, la simultánea separación y reunión de gente y actividades.

Por otro lado todas las organizaciones, excepto las más pequeñas, tienen que separar gente y actividades, ni siquiera en organizaciones de tamaño moderado es conveniente que todos desempeñen una misma actividad. Al mismo tiempo, tampoco es eficiente que alguien intente hacerlo todo. Siempre es necesaria cierta diferenciación o separación y especialización para realizar las actividades, incluso en las organizaciones más pequeñas que no suman más de una docena de las personas. Además si a estos individuos y actividades separadas no se les reúne, podrían desviar sus caminos en distintas direcciones y, por lo tanto, no contribuir con las necesidades fundamentales del cliente ni con los objetivos de la organización.

En consecuencia, también es necesaria cierta integración o coordinación y reunión de personas y actividades. Se trata, pues, del equilibrio entre separar y reunir

gente y actividades, que constituye el desafío básico de la estructura “correcta” o el equilibrio correcto entre la diferenciación e integración es una función de las demandas en el ambiente y en la estrategia de la organización. El proceso organizacional corresponde a una manera de orientar la adecuación de la organización con su entorno y con sus propios procesos de crecimiento. ”

La estructura de la organización se crea para realizar las funciones, las actividades y para cumplir los deberes y las responsabilidades de los componentes sociales de la organización. A través de esa estructura se delega la autoridad, se establecen las responsabilidades y, en función de los distintos niveles de jerarquización, con la finalidad de colocar al personal idóneo en el puesto correcto, en un denominado organigrama, de esta forma es fundamental implementar diseños organizacionales que den mejor apoyo y faciliten el trabajo de los empleados en la organización, es decir, aquellos que logren eficiencia, pero también tengan la flexibilidad necesaria para lograr el éxito en el ambiente dinámico de hoy, ya que organización se define como el proceso de crear la estructura de una organización. Ese proceso es importante y sirve para muchos propósitos. El desafío para los gerentes es diseñar una estructura organizacional que permita a los empleados realizar su trabajo con eficiencia y eficacia. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizacional y proceso organizacional de la empresa.

1.2.4. ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

La organización no funciona sola, necesita de los recursos humano, material, técnico, tecnológico y financiero del diseño organizacional para lograr sus metas. El éxito de un proceso de diseño radica en la comprensión de sus elementos como partes de un todo que se influyen mutuamente. **Hitt M. y Pérez M. (2006),**

“Estrategia: Es la guía para el diseño organizacional. Debemos conocer en qué mercado y con qué producto la empresa logrará los objetivos para establecer el diseño que le permitirá maniobrar hacia el futuro.

Estructura: Es la disposición de las partes adecuadas a los objetivos, comprende su agrupación y el análisis de sus relaciones. La estructura formal está determinada por el conjunto de posiciones oficiales que integran el sistema.

Procesos: Conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente.

Gente: La distribución de cargos es quizás el elemento más importante de la administración de personas. Colocar a las personas en el lugar en que sus cualidades sean productivas, es la manera de asegurar la optimización de los recursos humanos.

Tecnología: La tecnología, entendida como el sistema técnico que permitirá transformar la materia prima en producto terminado, tiene un papel fundamental en la definición de la forma que adopte una organización, y actúe como una de las limitaciones del sistema social". **Pág. 245.**

1.2.5. DIMENSIONES DEL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Daft R. (2007), "Las dimensiones describen rasgos específicos de diseño de la organización, estas dimensiones describen a las organizaciones en gran parte en la misma forma en que la personalidad y los rasgos físicos lo hacen con la gente. Las dimensiones organizacionales corresponden a dos tipos: Dimensiones Estructurales y Dimensiones Contextuales. Las dimensiones estructurales, proporcionan etiquetas para distinguir las características internas de una organización, crean una base para medirlas y compararlas, mientras que las dimensiones contextuales, caracterizan a toda la organización, incluso su tamaño, tecnología, ambiente y metas, describen el marco organizacional que influye y modela las dimensiones estructurales" **Pág. 134.**

1.2.5.1 DIMENSIONES ESTRUCTURALES

- 1. La Formalización,** se refiere a la cantidad de documentación escrita por la organización, incluye manuales de procesamientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas, estos documentos describen el comportamiento y las actividades con frecuencia, la formalización se mide simplemente contando el número de páginas de los documentos de la organización.

2. **La especialización**, es el grado en que las tareas organizacionales se subdividen en puestos separados, si la especialización es extensa, cada empleado desempeña una gama limitada de tareas, si la especialización es baja realizan una amplia variedad de tareas en sus puestos, la especialización se la conoce también como división de trabajo.
3. **La estandarización**, es la medida en la que se desempeñan actividades similares de trabajo de una manera uniforme.
4. **La jerarquía de autoridad**, describe quien reportara a quien y el tramo de control de cada gerente, se relaciona con el tramo de control (número de empleados que reportan a un supervisor), cuando los tramos de control son limitados la jerarquía tiende a ser alta; cuando son amplios la jerarquía de la autoridad es más corta.
5. **La complejidad**, se refiere al número de actividades o subsistemas dentro de la organización y puede medirse en tres dimensiones: vertical, horizontal y espacial. La complejidad vertical es la cantidad de niveles existentes en la jerarquía. La complejidad horizontal es el número de puestos o departamentos que existen horizontalmente en toda la organización. La complejidad espacial es la cantidad de ubicaciones geográficas.
6. **La centralización**, se refiere al nivel jerárquico que tiene autoridad para tomar decisiones, cuando la toma de decisiones se mantiene en el nivel más alto, la organización está centralizada, cuando las decisiones se delegan a niveles organizacionales más bajos es descentralizada.
7. **El profesionalismo**, es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados, se considera alto cuando los empleados requieren largos periodos de capacitación para ocupar puestos en la organización.
8. **Proporciones de personal**, se refiere a la dedicación de gente a varias funciones y departamentos. Las proporciones de personal incluyen el porcentaje de administradores, personal de oficina, profesionales y mano de obra directa en comparación con la indirecta.

1.2.5.2 DIMENSIONES CONTEXTUALES

1. **El Tamaño**, es la magnitud de la organización, según se refleja en el número de personas en la misma. El tamaño puede medirse por la cantidad de empleados.
2. **La tecnología organizacional**, es la naturaleza del subsistema de producción e incluye las acciones y técnicas que se emplean para transformar los insumos organizacionales en productos.
3. **El entorno**, incluye todos los elementos fuera de los límites de la organización. Elementos claves incluyen la industria, el gobierno, los clientes, proveedores y la comunidad financiera.
4. **Las metas y estrategias de la organización**, definen el propósito y técnicas competitivas que la distingue de otras organizaciones. Es frecuente que las metas se escriban como una declaración perdurable de los propósitos de la compañía, una estrategia es el plan de acción que describe la asignación de los recursos y las actividades para enfrentarse al ambiente y alcanzar las metas de la organización.
5. **La cultura**, es el conjunto subyacente de valores, creencias, puntos de vista y normas claves compartidas por los empleados, pueden corresponder al comportamiento ético, al compromiso con los empleados, a la eficiencia o al servicio al cliente y proporcionan el elemento adhesivo que mantiene juntos a los miembros de la organización

Las dimensiones del diseño organizacional son fundamentales, se distribuyen en dimensiones estructurales y contextuales que estudian el ambiente interno y el ambiente externo de la organización, dentro de las dimensiones estructurales se encuentra:

La formalización, consiste en una serie de documentos importantes para la organización a través de esta se mide el grado de formalización de la organización.

La especialización, consiste en especializar a través del grado de conocimiento a los empleados en puestos idóneos, con la finalidad de dividir el trabajo correctamente, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general.

La estandarización, consiste en igualar las actividades que se desempeñan dentro de una organización, con la finalidad de equiparar el trabajo.

La jerarquía de autoridad, consiste en identificar y especificar quién depende de quién en la organización, esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.

La complejidad, consiste al número de actividades que se desarrollan dentro de la organización, se mide en tres dimensiones: vertical (niveles de jerarquía), horizontal (puestos o departamentos), espacial (ubicaciones geográficas).

La centralización, consiste en el nivel de autoridad que se tiene para la toma de decisiones, es centralizada cuando solo está inmersa en el nivel más alto según el rango jerárquico.

El profesionalismo, consiste en el grado de educación que posea cada uno de los integrantes de una organización así mismo se considera también las largas jornadas de capacitación que tenga la empresa hacia sus empleados.

Proporciones de personal, consiste en la forma o distribución de cada persona hacia sus tareas, funciones o responsabilidades.

Por otro lado se encuentran las dimensiones contextuales como: El tamaño, consiste en la extensión de la organización esta se mide a través del número de empleados que se encuentra dentro de la empresa.

La tecnología organizacional, consiste en la funcionalidad de departamentos donde hacen uso de tecnología para transformar un producto o servicio final.

El entorno, consiste en la identificación de todos los elementos externos de la organización como proveedores, clientes, gobiernos, entre otros.

Las metas y estrategias de la organización, consisten en que las metas de la organización es el propósito perenne de la organización, mientras que las estrategias es el plan de acción trazado para cumplir con el propósito de la organización.

La cultura, se basa en la constatación de que las organizaciones desarrollan su propio sistema de valores y creencias compartidas por los miembros de una organización y, en este sentido, podemos decir que cada organización tiene una cultura propia que la distingue de las demás.

1.2.6. DEFINICION DE ORGANIZACIÓN

Daft R. (2007), “Las organizaciones son 1) entidades sociales que 2) están dirigidas por metas, 3) están diseñadas como sistemas de actividad deliberadamente coordinada y estructurada y 4) están vinculadas con el entorno.El elemento clave de una organización no es un edificio o un conjunto de políticas y procedimientos, las organizaciones están compuestas por personas y por sus relaciones interpersonales”.**Pág.10**

Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayuden a lograr las metas. Las tendencias administrativas recientes reconocen la importancia de los recursos humanos, y la mayoría de los nuevos enfoques están diseñados para el empowerment a los empleados y proporcionarles mayores oportunidades para aprender y contribuir por medio del trabajo conjunto hacia metas comunes.Una organización es la

combinación de los medios técnicos, humanos y financieros que forman parte de una empresa, a la organización se la concibe como un sistema abierto, es decir que este constante interacción con todos los medios, es un sistema con propósitos y funciones múltiples que implican interacciones entre la organización y sus medios, es ideal que dentro de las organizaciones existan tendencias administrativas como la implementación de una estructura administrativa que consiste en dividir y relacionar el trabajo para alcanzar las metas fijadas, en donde se permita delinear las relaciones o líneas de enlace que faciliten la coordinación, crear las descripciones de cada puesto, indicando atribuciones, relaciones, responsabilidades y autoridad, y fijar requerimientos o cualidades requeridas del personal para cada puestos, con la finalidad de responder a los cambios del entorno con mayor eficiencia y eficacia.

1.2.7. IMPORTANCIA DE LAS ORGANIZACIONES

Daft R. (2007), “Las organizaciones son centrales para la vida de las personas y ejercen una influencia predominante. Estamos rodeados de organizaciones, las cuales moldean nuestras vidas de múltiples maneras, pero ¿Cuál es la contribución de las organizaciones? ¿Por qué son tan importantes? Existen siete razones por lo que las organizaciones son importantes para usted ya para la sociedad”. **Pág. 13.**

Las organizaciones existen para:

1. Reunir recursos para alcanzar las metas y los resultados deseados.
2. Producir bienes y servicios de manera eficiente.
3. Facilitar la innovación.
4. Utilizar tecnologías modernas de información y de manufactura.
5. Adaptarse e influir en un entorno dinámico o de cambio.
6. Crear valor para dueños, clientes y empleados.
7. Adecuarse a los retos existentes que suponen la diversidad, le ética y la motivación y coordinación de los empleados”.

Las organizaciones son importantes para la vida de las personas, en el interior de las organizaciones se orienta el trabajo por lo que principal objetivo es ayudar a que las metas de la empresa tengan significado y sean importantes para todos sus organizaciones conjuntan recursos para lograr metas específicas, también producen bienes y servicios que los consumidores desean a precios competitivos, buscan formas innovadoras para producir bienes y distribuir con mayor eficiencia los bienes y servicios deseables.

El rediseño de las estructuras organizacionales y de las prácticas gerenciales también puede contribuir a incrementar la eficiencia, se adaptan e influye en un entorno que cambia con rapidez, crean un valor agregado para sus dueños, clientes y empleados, asimismo se enfrentan a los retos diarios del entorno externo , se adaptan a los cambios que plantean la diversidad del mundo laboral de la actualidad y los problemas crecientes que competen a la ética y la responsabilidad social, así como encontrar formas efectivas de motivar a los empleados para que trabajen en conjunto para alcanzar las metas organizacionales.

1.2.8. LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS

Daft R. (2007), “Existen diferentes formas de ver y concebir a las organizaciones y la forma en que funcionan. Dos importantes perspectivas son el enfoque de sistemas abierto y el modelo de configuración organizacional.

Sistemas Cerrado, es aquel que no depende de su entorno, es autónomo, cerrado y aislado en relación con el mundo externo, en la actualidad es cierto que un sistema cerrado no puede existir sin embargo los primeros estudios organizacionales se enfocaban en sistemas internos, porque suponían que la organización podía ser más efectiva gracias al diseño interno.

Sistemas Abierto, es aquel que debe interactuar con el entorno para sobrevivir; este consume recursos de la misma manera que los exporta al entorno. No puede aislarse y continuamente debe adaptarse a su entorno. Los sistemas abiertos pueden tener una enorme complejidad.

La eficiencia interna es tan solo un problema, y en ocasiones uno pequeño.**Pág. 14.**

La organización tiene que buscar y obtener los recursos necesarios, interpretar y controlar y coordinar las actividades internas para hacer frente a los trastornos e incertidumbres del entorno. Todo sistema que debe interactuar con el entorno para sobrevivir es un sistema abierto. Los vertiginosos cambios de las pasadas décadas, como la globalización y la creciente competencia, el auge de internet y de los negocios electrónicos, así como la creciente diversidad de la población y la fuerza de trabajo, han obligado a muchos gerentes a reorientar sus paradigmas hacia el de los sistemas abiertos y reconocer que su negocio forma parte de un complejo todo interconectado.

Existen dos enfoques importantes de comprender a las organizaciones: Sistema cerrado, es aquel que es independiente del entorno que lo rodea, es decir no depende del ambiente externo que rodean a las organizaciones, este tipo de enfoque era utilizado las antiguas administraciones ya que consideraban que era mucho más importante darle prioridad al estudio interno de la organización. Por otro lado se encuentra.

Sistema abierto, es aquel que es dependiente del ambiente externo, no puede dejar de aislarse del entorno, las organizaciones actuales implementan este tipo de enfoque, puesto que un sistema abierto recibe de su entorno una serie de entradas (materiales, fondos financieros, informaciones) y que envía a su exterior otra serie de salidas de diverso tipo. Si las salidas generadas se apartan de ciertos límites, comienza un proceso de feed-back o retroalimentación, por el cual se modifican las entradas hasta conseguir que las salidas se ajusten a los límites deseados. El propio sistema se adapta o auto-controla para conseguir sus objetivos trazados. Es necesario identificar que un sistema es un conjunto de elementos que interactúan entre sí.

1.2.9.- ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL

AlonzoE. y MelgozaV. (2006), “Una organización se constituye alrededor de la búsqueda de objetivos específicos; no obstante, las organizaciones cuentan con una gama muy amplia de objetivos, lo cual a separarlos en función a su estructura. Esta determinara el tipo de organización, señalando su formalidad o informalidad.

A diferencia de una familia, de un grupo de amigos, de los asistentes a un concierto musical, otros grupos se ven en la necesidad de organizarse bajo ciertas normas de estricto cumplimiento, con objetivos y sometidos a una autoridad. Estos grupos constituyen parte de las organizaciones formales, creadas expresamente para lograr objetivos debidamente definidos”.**Pág.21.**

La existencia de una organización formal no depende de sus miembros particulares; su propósito es de carácter práctico; es decir, sus miembros no se ven emocionalmente involucrados en la interacción necesaria para alcanzar sus metas del grupo, ya que interactúan en papeles segmentarios; en consecuencia, la organización formal es: “ El esquema de división de tareas y poder entre la posición de la organización y las reglas que se espera que guíen la conducta de los participantes, definida por la administración”.

Este tipo de organizaciones formales, puede a su vez, tener uno o más de los siguientes tipos de organización:

- **Organización Lineal:** Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente

establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.

- **Organización Funcional:** Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o también llamado principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: Es el germen del staff.
- **Organización Línea-Staff:** El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional. Buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo. En la organización línea-staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio de escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.
- **Comités:** Reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, entre otros. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido. Muchos comités desempeñan funciones administrativas, algunos, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones. La autoridad que se da a los comités es tan variada que reina bastante confusión sobre su naturaleza.

Asimismo, en la organización formal se cuenta con un sistema de reglamentos que definen las tareas de los integrantes conforme a un patrón aprobado en forma

oficial. Este patrón puede manejarse esquemáticamente con un organigrama, o bien no requiere de una carta organizativa, debido a que las relaciones son tan simples, que no hay necesidad de describirlas, pero sí de establecerlas.

Las organizaciones informales se definen como:” Grupos más pequeños cuyas metas y objetivos no están claramente definidos, y su funcionamiento no depende de un sistema regido de reglas y procedimientos. La organización informal puede ser resultado más que nada, de los papeles que los miembros de un grupo de una empresa no satisfacen por completo a las necesidades u objetivos propuestos. Muchas veces, dichos objetivos se logran abandonando los conductos establecidos y, de esa manera, se obtienen resultado con mayor rapidez y eficacia.

Como decíamos, los grupos informales que se crean en las organizaciones pueden convertirse en un obstáculo para los fines que persigue la empresa. Terry y Franklin identifican cuatro desventajas:

- 1. Resistencia al Cambio.** Actualmente el cambio es parte de la cotidianidad. Los grupos informales son un obstáculo al cambio continuo, puede ser por temor, por tradición cultural, por pereza, por conservar privilegios, o simplemente porque consideran negativos los cambios. Uno de los problemas más álgidos de la Reingeniería es precisamente la resistencia al cambio tanto en las entidades privadas como en las instituciones públicas.
- 2. Conflicto de Funciones.** Los grupos informales se pueden embelesar con fines políticos o de diversión y con ello desentender el cumplimiento de su trabajo para el que fueron contratados en la institución.
- 3. Rumor.** La transmisión de información falsa dentro de los grupos informales puede crear efectos funestos para la empresa; puede frustrar, desmotivar, o generar violencia.

- 4. Conformidad.** Los compañeros pueden impedir el progreso de los demás; pueden ahogar la iniciativa y la creatividad, así como fomentar el bajo desempeño de las funciones.

La organización formal desarrolla todas las actividades que le son propias para llevar a cabo su actividad principal, y para ello, usa mecanismos formales como la división del trabajo, la coordinación de dicho trabajo, a través de la autoridad, y sistemas de retribución en función del trabajo a realizar y el nivel que se ocupa en la organización, además sus miembros trabajan en equipo, para alcanzar las metas propuestas que contribuyen en beneficio de la organización.

Por otro lado está la organización informal puede definirse como aquella que surge naturalmente de la interacción entre los agentes presentes en la organización, por lo general se encuentran en organización pequeñas cuya estructura de las funciones y actividades organizacionales no están suficientemente claras, donde no existen formalidad en sus reglas y procedimientos que a lo largo del trayecto de la vida de la empresa va a conllevar inconvenientes por el tipo de organización.

1.2.10. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SUS ELEMENTOS

Daft R. (2007),“Componentes claves en la definición de la estructura de la organización:

- 1.** La estructura de la organización diseña relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los directivos y supervisores.
- 2.** La estructura de la organización muestra el agrupamiento de los individuos en los departamentos y de los departamentos en la organización total.

3. La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación y la integración de esfuerzos entre los departamentos

Estos tres elementos pertenecen tanto a los aspectos verticales y horizontales de la organización, los dos primeros elementos constituyen el marco estructural, el cual conforma la jerarquía vertical, el tercer elemento pertenece al patrón de interacciones entre empleados organizacionales.

Una estructura ideal alienta a los empleados a proporcionar información y coordinación horizontal donde y cuando es necesaria”.**Pág. 90**

1.2.10.1 Especialización del trabajo

“La especialización del trabajo consiste en describir el grado en el que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas. La esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que este se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente. Los empleados individuales se especializan en llevar a cabo parte de una actividad más que toda la actividad”.

1.2.10.2 Departamentalización

“Una vez que los trabajos se dividen por medio de la especialización del trabajo, deben agruparse de nuevo para que las tareas comunes se puedan coordinar. El fundamento mediante el cual se agrupan las tareas se denominan departamentalización. Existen formas comunes de departamentalización”.

Departamentalización de productos, agrupa los trabajos por línea de productos. En este enfoque, cada área importante de productos se coloca bajo la autoridad de un gerente que es responsable de todo lo que tiene que ver con esa línea de productos.

Departmentalización geográfica, agrupa los trabajos con base en el territorio o la geografía.

Departmentalización de procesos, agrupa los trabajos con base en el flujo de productos o clientes. En este enfoque, las actividades de trabajo siguen un flujo de procesamiento natural de productos o incluso de clientes.

Departmentalización de clientes, agrupa los trabajos con base en los clientes que tienen necesidades y problemas comunes, los cuales se pueden atender mejor al tener especialistas para uno de ellos.

1.2.10.3 Cadena de Mando

“Es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quien informa a quien. Ayuda a los empleados a responder preguntas como: ¿A quién recorro si tengo un problema? o ¿ante quién soy responsable?”

No es posible analizar la cadena de mando sin examinar otros tres conceptos: autoridad, responsabilidad y unidad de mando.

Autoridad, se refiere a los derechos inherentes de un puesto gerencial para decir al personal que hacer y esperar que lo haga. Para facilitar la toma de decisiones y coordinación, los gerentes de una organización forman parte de la cadena de mando y se les otorga cierto grado de autoridad para cumplir sus responsabilidades. Conforme los gerentes coordinan e integran el trabajo de los empleados, estos asumen la obligación de llevar a cabo cualquier tarea asignada.

Esta obligación o expectativa de desempeño se conoce como **responsabilidad** y por último la unidad de mando que ayuda a mantener el concepto de una línea

continua de autoridad. Este principio afirma que una persona debe informar solo al gerente. Sin unidad de mando, las exigencias y las prioridades en conflicto de múltiples jefes pueden crear problemas”.

1.2.10.4 Amplitud de Control

“¿A cuántos empleados puede dirigir un gerente de manera eficiente y eficaz? Esta pregunta sobre la amplitud de control es importante porque, en gran medida, determina el número de niveles y gerentes que tiene una organización.

El punto de vista contemporáneo de la amplitud de control reconoce que diversos factores influyen en el número adecuado de empleados que un gerente puede dirigir de manera eficiente y eficaz. Entre estos factores están las destrezas y capacidades del gerente y los empleados, y las características de trabajo que se realiza”.

1.2.10.5 Centralización/ Descentralización

“La centralización describe el grado en el que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. Si los gerentes de alto nivel toman las decisiones claves de la organización con una participación escasa o nula de los niveles inferiores, entonces la organización es centralizada. En contraste, cuanto más información proporcionen a las decisiones sean tomadas por los empleados de niveles inferiores, habrá más descentralización.

Recuerde que el concepto de centralización - descentralización es relativo, no absoluto, es decir una organización nunca es completamente centralizada o descentralizada”.

1.2.10.6 Formalización

“Se refiere al grado en el que los trabajos de una organización están estandarizados, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. Si un trabajo está muy formalizado, entonces la persona que lo realiza tiene poco poder de decisión en cuanto a lo que se realizara, cuando se hará y como lo hará. Se espera que los empleados manejen el mismo insumo exactamente en la misma forma, lo que genera una producción consistente y uniforme. Por otro lado cuando la formalización es baja, los comportamientos de trabajo son relativamente poco estructurados y los empleados tienen mucha libertad para realizar su trabajo”.

La Especialización del trabajo, consiste en especializarse en ciertas tareas y responsabilidades que el empleado desempeñe dentro de la organización. Departamentalización, consiste en agrupar y distribuir las tareas en cada puesto de trabajo según su especialización.

Cadena de Mando, consiste en identificar claramente los niveles jerárquicos que existen dentro de una organización, es fundamental tomar en consideración; la autoridad, que consiste en la potestad para tomar decisiones acorde al personal que maneje; la responsabilidad, inmediatamente se toma decisiones los miembros de la organización asumen la responsabilidad u obligación de llevar a cabo cualquier tarea asignada y por último la unidad de mando, ayuda a conservar la línea continua de autoridad, por lo tanto se está cumpliendo que se debe informar al gerente o a al jefe inmediato con la finalidad de contrarrestar los riesgos.

Amplitud de Control, consiste en responderse la pregunta ¿A cuántos empleados puede dirigir un gerente de manera eficiente y eficaz? La amplitud de control es el número de empleados que puede dirigir un gerente de manera eficaz y eficiente.

Centralización / Descentralización, cuando dentro de una organización el grado de toma de decisión se agrupa en un solo punto de la organización es cuando existe centralización, mientras que dentro de una organización se dispersa la toma de

decisión en diferentes puntos de la organización es cuando existe descentralización. Formalización, consiste en el grado en que los trabajos se clasifican, en donde existen normas y procedimientos que rigen la actitud y comportamiento de los empleados.

1.2.11.- TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.2.11.1.- DISEÑOS ORGANIZACIONALES TRADICIONALES

Daft R. (2007),“Al diseñar una estructura para apoyar el logro eficiente y eficaz de los objetivos organizacionales, los gerentes pueden decidir seguir diseños organizacionales más tradicionales”.**Pág. 217.**

- **Estructura Simple:** Casi todas las organizaciones empiezan como emprendedoras con una estructura simple integrada por propietarios y empleados. Una estructura simple es un diseño organizacional con escasa departamentalización, amplitudes de control extensas, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización.
- **Estructura Funcional:** Una estructura funcional es un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas. En el enfoque funcional hacia la departamentalización aplicado a toda la organización.
- **Estructura de Divisiones:** La estructura de divisiones es una estructura organizacional integrada por unidades o divisiones de negocios separadas. En este diseño, cada unidad o división posee autonomía relativamente limitada, con un gerente de división responsable del rendimiento y que tiene autoridad estratégica y operativa sobre su unidad.

1.2.11.2 DISEÑOS ORGANIZACIONALES CONTEMPORÁNEOS

Daft R. (2007), “Los gerentes de organizaciones contemporáneas, descubren que los diseños jerárquicos tradicionales, con frecuencia son inadecuados para los ambientes cada vez más dinámicos y complejos que enfrentan. En respuesta a las exigencias, los gerentes encuentran formas creativas para estructurar y organizar el trabajo y lograr que sus organizaciones sean más sensibles a las necesidades”.**Pág. 217.**

- **Estructura de Equipos:** Toda la organización está integrada por grupos o equipos de trabajo. De más está decir que el empowerment es decisivo en una estructura de equipo, porque no existe una línea de autoridad gerencial de los niveles superiores a los inferiores. Los equipos de empleados tienen la libertad de diseñar el trabajo en la forma que ellos consideren mejor pero también son responsables de los resultados de trabajo.
- **Estructura de Matriz y de Proyectos:** Es una estructura organizacional que asigna especialistas de diferentes departamentos funcionales, para trabajar en uno o más proyectos dirigidos por gerentes de proyecto. Otro aspecto es que crea una cadena dual de mando y viola explícitamente el principio de organización clásico de la unidad de mando.
- **Organización sin Límites:** Otro enfoque del diseño organizacional contemporáneo, es el concepto de organización sin límites, cuyo diseño no está definido ni restringido por los límites horizontales, verticales o externos impuestos por una estructura predeterminada. Más bien la organización sin límites intenta eliminar la cadena de mando, tener amplitud de control ilimitada y reemplazar los departamentos con equipos a los que se les confiere poder.

- **Organización Virtual:** es la integrada por un grupo pequeño de empleados de tiempo completo, que contrata temporalmente especialistas externos para trabajar en las oportunidades que surgen. La última opción sin límites para los gerentes es similar a la organización de red.
- **La Organización que Aprende:** El concepto de una organización que aprende no implica un diseño organizacional específico, sino más bien describe una forma de pensamiento o filosofía organizacional que tiene implicaciones de diseño importantes.

1.2.12. ORGANIGRAMAS

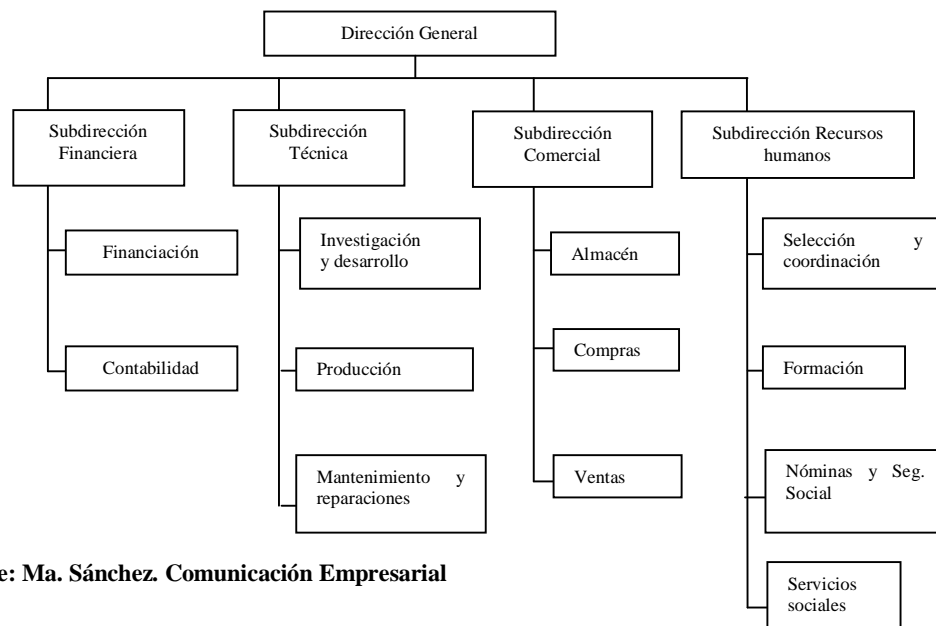
Daft R. (2007), “El organigrama es la representación visual de un conjunto completo de actividades y procesos subyacentes a una organización, este instrumento puede ser de gran utilidad para entender la forma en que una compañía trabaja”. **Pág. 90.**

Los organigramas determinan, quiénes son jerarquía y quiénes son subordinados, configurando una escala que normalmente se refleja en lo salarial, y también, en el estatus derivado de las distintas posibilidades de incidir en la toma de decisiones, tienen como función específica la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de comunicación, las relaciones que existan entre los diversos puestos de la empresa.

Organigrama Funcional

Se agrupan las actividades y se crean departamentos de acuerdo a las funciones principales de la empresa, tales como producción, compras, ventas, financiación recursos humanos, entre otras.

GRAFICO 3 Orgánico funcional



Fuente: Ma. Sánchez. Comunicación Empresarial

1.2.13.- DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

MontesM. y Gonzales P.(2006), “ Consiste en definir y documentar todos y cada uno de los puestos que integran una organización y en determinar las habilidades y obligaciones que se requieren en cada uno de ellos, así como el tipo de persona adecuado para ocuparlo”.**Pág. 60.**

Los principales objetivos de la descripción de puestos de trabajo son:

- Saber quién hace qué.
- Detectar puestos sobrecargados.
- Descubrir funciones no asumidas.
- Concretar responsabilidades.
- Identificar necesidades de formación.
- Especificar competencias.
- Adecuación persona/puesto.

A la hora de describir un puesto de trabajo es fundamental tener en cuenta que se define el puesto y no la persona que lo ocupa en este momento. Del mismo modo, debemos ser conscientes de que se describe la situación actual, por lo tanto, la descripción de puestos tiene la vigencia limitada y de ser revisada en la organización existan cambios importantes (estructurales, organizacionales, etc.)

Los datos básicos que debe contener una descripción de puestos son:

- Título del puesto o de la unidad (área o departamento)
- A quien debe reportar
- Requisitos especiales para poder ocupar el puesto (estudios requeridos, experiencia en área laboral etc.)
- Responsabilidad de supervisión. Puestos o unidades que le reportan y por los cuáles es responsable (flujo de autoridad)
- Resumen del puesto., indicando las actividades básicas a desarrollar

Cuando se realiza una descripción de puestos debemos tener muy presente la pregunta **¿Qué espera la organización del puesto?** Una correcta descripción aportará una serie de beneficios a diferentes factores y procesos de nuestra organización, como pueden ser:

- **Optimización de la estructura organizativa:** permite determinar la estructura, ya que de cada puesto se reflejan las líneas de autoridad, los niveles de responsabilidad, las relaciones (internas y externas), etc.
- **Motivación y satisfacción:** El rendimiento del trabajador aumenta cuando sabe que se espera de él. Hay que tener en cuenta que la incertidumbre es un elemento desmotivante.
- **Evaluaciones del desempeño:** es decir estima la eficacia y eficiencia con que se desempeña el puesto de trabajo.
- **Adecuación persona/puesto:** los requerimientos del puesto tienen que coincidir con los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes de las

personas. Estaríamos hablando de la capacidad para el desempeño. Las características del puesto tienen que coincidir con los intereses y deseos de la persona. Hablaríamos entonces de la motivación para el desempeño. Para lograr esta adecuación tenemos la posibilidad de definir formaciones.

- **Reclutamiento y selección:** el tener analizado y descrito un puesto permite elaborar el perfil, saber cuáles son las características que deben reunir las personas idóneas para el empleo, y saber a donde debemos acudir para encontrar estas personas.
- **Formación,** permite la elaboración de programas de formación dirigidos a conseguir mayor adecuación entre persona y puesto de trabajo, planes de acogida eficaces que apuren la integración en la organización, etc.
- **Planes de carrera:** la planificación de carreras precisa de información sobre los requerimientos de cada puesto.
- **Políticas retribuidas:** la descripción de puestos permiten establecer una jerarquía de las retribuciones en función de la aportación del puesto a la organización, logrando que cargos similares o iguales tengan retribuciones similares o iguales.
- **Reorganización del trabajo o rediseño de puestos:** con la descripción de puestos se detectan anomalías o carencias en las funciones de los mismos que obligan a un rediseño.
- **Prevención de riesgos laborales:** el tener definidas las condiciones en las que se realiza un trabajo permite detectar riesgos potenciales y por lo tanto prevenirlos.

La descripción de puestos es importante dentro de una organización consiste en la distribución de puestos del personal, esta distribución permitirá definir y justificar todos y cada uno de los puestos que integran una organización y en determinar las habilidades y obligaciones que se requieren en cada uno de ellos, de esta forma se podrá identificar el tipo de persona adecuado para ocuparlo, buscando así eficiencia y eficacia por parte del colaborador en las funciones específicas que tendrá que cumplir a lo largo de la jornada laboral dentro de la organización.

1.3.ADMINISTRACIÓN EFECTIVA CONSORCIO, ALTRAPEN, ALIANZA DE TRANSPORTE PENINSULAR DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA.

El Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, fue creado el 24 de Septiembre del 2004 cuyo objetivo es servir como mecanismo de las tres empresas que la constituyen en el servicio de transporte público de pasajeros y regular el control de frecuencia y salidas a tiempo de las unidades, está compuesto por 36 socios de cada una Cooperativa Libertad Peninsular (CLP), Cooperativa Interprovincial Costa Azul (CICA) y Compañía De Transporte Liberpesa S.A. sumando en total 108 socios.

COOPERATIVA LIBERTAD PENINSULAR (CLP), se constituyó con la denominación social Cooperativa de Transporte de Caja Común obtuvo su personería jurídica con la aprobación de su Estatuto de parte del Ministerio de Bienestar Social mediante Acuerdo No. 2321 de esa misma fecha, el mismo que al reformarse fue aprobado con acuerdo No. 002876 del 5 de Junio del año 1992, con la razón social Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular.

Sus rutas están dadas entre los cantones y ciudades de Salinas, La Libertad, Santa Elena, Guayaquil y viceversa. En la ruta del “Spondylus” ofrece el servicio en las Comunas de Olón y Montañita por la gran demanda de extranjero y turistas, además esta Cooperativa se dedica a la venta de combustible por medio de la Estación de Servicio activo de propiedad de la empresa, la misma que abastece a los diferentes automotores de derivados de hidrocarburos (diesel, extra y súper) y complementa con el servicio de cargas, encomiendas, paquetes y sobres que cubre la necesidad de mensajería. Su estructura organizacional impregnada en un organigrama está compuesta por cinco jerarquías:

- **Organismo Superior:** La Asamblea General de Socios.
- **Organismos Directivos y de Control:** Consejos de Administración, Vigilancia, Comisiones Especiales.
- **Organismos Gestor de Decisiones:** El Gerencial.
- **Departamento de Nivel Medio:** Contabilidad General, Contabilidad de Estación de Servicio, Jefaturas de Rutas.
- **Secciones Operativas:** Sección Operativa Boletería, Unidades de Servicio de Transporte, Sección Correo y Despacho de Combustible.

COMPAÑIA DE TRANSPORTE LIBERPESA S.A. se constituyó mediante escritura pública autorizada por el notario Segundo del cantón Machala, el 19 de Noviembre de 1998, inscrita en el Registro Mercantil a cargo del Sr. Registrador de la Propiedad del Cantón Salinas, el 4 de Diciembre de 1998.

COOPERATIVA INTERPROVINCIAL COSTA AZUL (CICA), fue creada y aprobada mediante Acuerdo Ministerial No. 2470, de fecha 5 de Octubre de 1971, su último estatuto reformado fue aprobado mediante acuerdo ministerial No. 7535, del 6 de Julio del 2005.

1.3.1. PROCESO ADMINISTRATIVO

Granados. M.(2007) “El proceso administrativo es una serie de pasos para sistematizar la operación de una empresa en forma efectiva, desde la planeación, organización, dirección y control de sus actividades, que permitan el adecuado aprovechamiento de sus recursos y la máxima motivación del elemento humano que la conforma”. **Pág. 57**

La administración de una organización requiere del constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas por parte de los directivos de la empresa denominado

funciones de la administración, se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades.

Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, el Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la provincia de Santa Elena, en la actualidad no pone en práctica correctamente de una forma científica el proceso administrativo, como es la planificación, organización, dirección y control de todas las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización, a lo largo de la vida institucional de la organización lo han realizado de forma empírica.

1.3.1.1. Planificación, es la primera función de la administración la cual se lleva a cabo de manera continua, consiste en predeterminar el curso de acción a seguir; prever, fijar objetivos, desarrollar estrategias, programar acciones a realizar, presupuestar los recursos requeridos para llevarlas a cabo, fijar procedimientos de operación, formular políticas permanentes sobre asuntos importantes y recurrentes. El Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Península de Santa Elena en la actualidad no considera las actividades importantes de planeación como:

- a. Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- b. Pronosticar.
- c. Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- d. Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- e. Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- f. Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.

- g. Anticipar los posibles problemas futuros.

Deben tomarse decisiones periódicas acerca de los futuros cursos de acción de la entidad y deben, asimismo, corregirse los pasados cursos de acción. La toma de decisiones por la administración implica un importante proceso de dirección empresarial.

1.3.1.2. Organización, consiste en dividir y relacionar el trabajo para alcanzar las metas fijadas: Establecer la estructura de la organización, delinear las relaciones o líneas de enlace que faciliten la coordinación, crear las descripciones de cada puesto, indicando atribuciones, relaciones, responsabilidades y autoridad, y fijar requerimientos o cualidades requeridas del personal para cada puesto. Generalmente todo esto se presenta en organigramas, las estructuras organizacionales deben estar soportadas con la descripción de puesto para el gerente de cada unidad organizacional, existen actividades importantes dentro de la organización que El Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de Santa Elena, no las ejecuta como:

- Asignación de recursos (humanos, financieros, materiales);
- Actividades;
- Responsables;
- Tiempos;
- Determinación de grados de especialización y división del trabajo;
- Establecimiento de jerarquías (relaciones de autoridad y responsabilidad);
- Asignación de funciones;
- Determinación de tramos de control;
- Diseño de la estructura organizacional;
- Elaboración de manuales de organización, políticas y procedimientos, entre otros.

La planeación y la organización son funciones mediante las cuales no se logra materialmente el objetivo; sino que ponen en orden los esfuerzos y formulan la estructura adecuada y la posición relativa a las actividades que la empresa realiza en este caso la prestación de servicio público de transporte de pasajeros en la ruta Guayaquil- Salinas y viceversa de manera unificada, autorizando para el efecto a los administradores de cada una de las empresas.

1.3.1.3. Integración, incluye seleccionar personal competente para los puestos de la organización: reclutar y seleccionar personal calificado para cada puesto, orientar al nuevo personal para que se familiarice con el trabajo, adiestrar mediante la instrucción y la práctica, y desarrollar para mejorar los conocimientos, actitudes y capacidades. Es necesario que se ajusten o tomen medida que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo integren o ejecuten la tarea. En este caso El Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de Santa Elena, tiene que tomar medidas correctiva por parte del gerente para ayudar a los miembros a mejorar y desarrollar todos sus conocimientos, existen actividades que no se ejecutan dentro del Consorcio como:

- Poner en práctica la filosofía de la organización.
- Motivar a los miembros.
- Comunicar con efectividad.
- Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- Revisar los esfuerzos de la integración o ejecución a la luz de los resultados del control.

1.3.1.4. Dirección, radica en propiciar actuaciones de los subordinados dirigidas hacia el logro de los objetivos deseados: Delegar autoridades y definir los

resultados esperados, motivar al personal para que realice la actividad deseada, coordinar esfuerzos, superar diferencias y conflictos, estimular la creatividad y la innovación facilitando el cambio. La dirección tiene etapas que dentro del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de Santa Elena, no se da como: delegar autoridades y definir los resultados esperados, motivar al personal para que realice la actividad deseada, coordinar esfuerzos, superar diferencias y conflictos, estimular la creatividad y la innovación facilitando el cambio.

- **Autoridad**, Forma en que se delega y se ejercen las acciones durante el desarrollo de las actividades y búsqueda de los objetivos y metas planeadas.
- **Comunicación**, Forma en que se establecen los canales de comunicación y fluye la comunicación al interior y exterior de la empresa.
- **Supervisión**, Verificar que las actividades se lleven a cabo conforme se planeó y ordenó.

1.3.1.5. Control, se fundamenta en garantizar el avance hacia los objetivos deseados, por lo tanto es conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado, esto se hace a través de:

- Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y
- la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito.

Sin embargo este proceso no se cumple con exactitud dentro del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, al no cumplirse a cabalidad con este proceso se podrían presentar discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con

rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva, dentro de las actividades importantes del control se encuentra:

- Comparar los resultados con los planes generales.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Comunicar cuales son los medios de medición.
- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

El control debe necesariamente apoyarse en el concepto de la retroalimentación, el cual exige mediciones del desempeño y dispara la acción correctiva prevista para asegurar el logro de los objetivos. Cuando los planes se hacen operacionales, debe ejercerse el control para medir el avance.

En algunos casos, el control tiene también como resultado la modificación de los planes y metas anteriores o la formulación de nuevos planes, cambios en la operación y reasignación de la gente. Deben desarrollarse métodos de control para las características particulares de la operación y la estructura de organización.

Es así que las funciones antes mencionadas son las herramientas primordiales para el desarrollo del trabajo administrativo en cualquier tipo de institución sea esta pública o privada puesto que lo que se busca es el éxito organizacional.

1.3.2. RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN

✓ HUMANOS

El Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, cuenta con la participación de un talento humano comprometido con la Institución por lo tanto, la clave para vencer la resistencia, la desmotivación y sobre todo baja productividad, es una buena administración, el recurso humano son la perspectiva de la organización, son el conjunto de recursos que los miembros de la organización aportan para que esta pueda lograr su misión.

Considerando el personal que labora en las unidades, son primordialmente los conductores y oficiales de las unidades que la conforman y es de ellos de quienes depende en gran parte la imagen de la Institución, por tal razón desde el momento que ingresan a formar parte de la empresa lo hacen con todo el compromiso de trabajo, profesionalismo, eficiencia y eficacia con la finalidad de que este compromiso se vea reflejado en el prestigio de la Organización. A continuación se detalla el recurso humano que forma parte del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena:

Tabla 1 Recursos Humanos

RECURSO HUMANO	
Directivos	2
Personal Administrativo	4
Personal controlador	4
Personal supervisor	1
Personal de boletería	6
Total talento humano	17

✓ FÍSICOS-MATERIALES

El Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, cuenta con recursos físicos como:

- **La infraestructura física:** El espacio físico, oficina ubicado en la Provincia de Santa Elena, Cantón La Libertad; Calle 9 de Octubre S/N intersección Ignacio Guerra referencia diagonal Alta.
- **Las instalaciones:** iluminación, enchufes, ventilación, aislamiento, sistemas de seguridad.
- **Los materiales complementarios:** sillas, escritorios, sillones.
Posee al alrededor de 108 unidades para el servicio de transporte de pasajeros.

✓ ECONÓMICOS-FINANCIEROS

El Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, tiene como recurso económico un fondo de garantía y responsabilidad civil que consiste en un valor de \$10.000,00 que aporta cada empresa, y que se cancelan de la siguiente manera: \$2500,00 cuando se realizó la suscripción del convenio o acuerdo y 3 cuotas de aportación por \$2500,00 c/u a 30, 60, 90 días plazo para poder completar el valor total de \$10.000,00 fondo que se deposita en la cuenta bancaria que tienen en conjunto con las tres Instituciones.

De esta misma forma aportan con la cantidad de \$1,00 por cada frecuencia despachada en la terminal terrestre Guayaquil, que hasta la actualidad la cumplen de forma indefinida.

✓ **TECNOLÓGICOS**

Son todos los recursos tecnológicos que posee la organización y que le dan las ventajas competitivas.

- Software
- Tecnología de punta para ofrecer un servicio de calidad

El Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, cuenta con 108 vehículos altamente equipados con tecnología de punta para satisfacer las necesidades del cliente.

1.3.3. PRODUCTOS Y SERVICIOS

El Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, bajo la figura de Convenio o Consorcio cumple como actividad la prestación de servicio público de transporte de pasajeros, con ámbito preferente actualmente en las provincias del Guayas y Santa Elena y específicamente en la ruta Guayaquil- Salinas y viceversa, de manera unificada, autorizando para el efecto a los administradores de cada una de las empresas.

Una de las Cooperativas que pertenecen al Consorcio es CLP, tiene rutas trazadas los cantones y ciudades de Salinas, La Libertad, Santa Elena, Guayaquil y viceversa. En la ruta del “Spondylus” ofrece el servicio en las Comunas de Olón y Montañita por la gran demanda de extranjero y turistas, además esta Cooperativa se dedica a la venta de combustible por medio de la Estación de Servicio activo de propiedad de la empresa, la misma que abastece a los diferentes automotores de derivados de hidrocarburos (diesel, extra y súper) y complementa con el servicio de cargas, encomiendas, paquetes y sobres que cubre la necesidad de mensajería.

1.3.4. EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

El Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, necesita implementar y mejorar continuamente sus procesos internos para ser cada vez más competitivo en una industria del servicio de transporte de pasajeros.

Día a día crece la competencia, nuevas empresas están dispuestas y tienen la capacidad de brindar un valor agregado al cliente a un precio igual y en muchos casos menores que el propuesto por la empresa, de esta forma se debe buscar pautas que conlleven a buscar la efectividad organizacional de la empresa ALTRAPEN, a continuación se detallan puntos.

- Conocer y tener claro el actual rendimiento (optimización de recursos) del Consorcio, es vital para elaborar los planes de mejora para el futuro, se debe tomar decisiones en base a información real y no ante subjetividades.
- Buscar la optimización de sus procesos a través enfoque basado en el cliente donde se analice los usos y expectativas que le da y tiene el cliente, y no así en base a lo que nosotros creemos que el cliente hará o espera del servicio.
- Determinar los factores críticos de los canales de comunicación y de sus procesos, analizar por qué son críticos y como se puede mejorar el proceso para que aumenten la probabilidad de satisfacción al cliente interno o externo del Consorcio.
- Establecer una cultura de disciplina, pero no con normas rígidas, más bien normas y reglas flexibles de cumplimiento rígido, obtendrá mejores resultados, asegurándose que se establezca en cada una de las áreas y procesos del consorcio.

- Diseñar programas de capacitación que se basen en los resultados del análisis de las expectativas y necesidades del cliente acerca del servicio que oferta el Consorcio, así mismo evaluar el aprovechamiento de esa capacitación, de forma práctica y teórica
- Trabajar sobre la implementación de un aprendizaje organizacional que consiste en un proceso de adquisición (creación) de nuevos conocimientos, de nuevas competencias para conseguir un proceso permanente de mejora e innovación, significa sobre todo un cambio en las bases del conocimiento organizacional, que puede llevarse a cabo a través de diferentes guías: mediante el aprendizaje individual, mediante el aprendizaje en equipo.

1.3.5. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

El seguimiento puede definirse como una función continua, cuyo principal objetivo es proporcionar a los gerentes y a los principales interesados, el contexto de una intervención en curso, indicaciones tempranas de progreso, o la falta de progreso y el logro de resultados.

El seguimiento y la evaluación ayudan a mejorar el desempeño y a conseguir resultados. Dicho de manera más precisa, el objetivo general del seguimiento y la evaluación es la medición y análisis del desempeño, a fin de gestionar con más eficacia los efectos y productos que son los resultados en materia de desarrollo.

El desempeño se define como el progreso hacia el logro de resultados, a través de la ejecución de la nueva estructura organizacional de forma científica y no empírica, que conlleve a la mejorar la productividad y efectividad de la organización.

1.3.- MARCO LEGAL

El Consorcio ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa representada por el Sr. Mario Arias Aldaz, tiene su origen a partir de su creación el 24 de Septiembre del 2004, abarca las empresas: COOPERATIVA LIBERTAD PENINSULAR (CLP) representada por los Sres. Nilo García Chasi y Rocke Espín García en sus calidades de Presidente y Gerente General, COOPERATIVA INTERPROVINCIAL COSTA AZUL (CICA) representada por los Sres. Carlos Aldaz Garcés y Ligia Núñez en sus calidades de Presidente y Gerente General, COMPAÑÍA DE TRANSPORTE LIBERPESA S.A. representada por los Sres. Nelson Paredes Sánchez y Mario Arias Aldaz en sus calidades de Presidente y Gerente General que constan en los nombramientos respectivos de las instituciones, según escritura pública de **CONVENIO DE ASOCIACION CONSORCIO** que fue expedido en la provincia del Guayas el 31 de Marzo del año 2008 ante el abogado Eduardo Alberto Falques Ayala, Notario Titular del Séptimo del Cantón Guayaquil. Cuyo objeto de las tres empresas antes mencionadas, de transporte público de pasajeros, con ámbito preferente actualmente en las provincias del Guayas y Santa Elena y específicamente en la ruta Guayaquil- Salinas y viceversa.

Las empresas antes mencionadas como COOPERATIVA LIBERTAD PENINSULAR (CLP), COOPERATIVA INTERPROVINCIAL COSTA AZUL (CICA) y COMPAÑÍA DE TRANSPORTE LIBERPESA S.A., tienen las respectivas autorizaciones de los organismos respectivos como Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre y Comisión de tránsito del Guayas para su debido funcionamiento y en la actualidad cada una de ellas ha sido autorizadas por la comisión de tránsito del Guayas para la respectiva operación de transporte público de pasajeros Interprovincial y la Provincia de Santa Elena y viceversa.

La aprobación de los órganos de las empresas a través de la Asamblea General Ordinaria de Socios tanto de COOPERATIVA LIBERTAD PENINSULAR

(CLP), COOPERATIVA INTERPROVINCIAL COSTA AZUL (CICA) y COMPAÑIA DE TRANSPORTE LIBERPESA S.A. fue celebrada el 12 de Abril del año 2005, el 30 de Abril del 2007 y el 15 de Septiembre del 2005 resolvieron asociarse las tres empresas bajo la figura de Convenio o Consorcio para la prestación de servicio público de transporte de pasajeros en la ruta Guayaquil-Salinas y viceversa de manera unificada, autorizando para el efecto a los administradores de cada una de las empresas.

El 29 de Septiembre del 2004 los integrantes del Consorcio elaboraron y firmaron un convenio de Unificación de actividades y parámetros del servicio de transporte peninsular, documento que se protocolizo en la Notaria del Cantón la Libertad, el 23 de Noviembre del 2004 el mismo que se encuentra vigente hasta la presente fecha, convenio que a su vez fue aprobado por la comisión de tránsito de la provincia del Guayas, según consta del oficio # 042-CUR-SG-CTG de fecha 28 de Octubre 2004.

Los representantes legales de las empresas COOPERATIVA LIBERTAD PENINSULAR (CLP), COOPERATIVA INTERPROVINCIAL COSTA AZUL (CICA) y COMPAÑIA DE TRANSPORTE LIBERPESA S.A. debidamente facultados y autorizados por las Asambleas Generales Extraordinarias de Socios de las Cooperativas y Junta General Extraordinaria de Accionista de la compañía declaran asociar a la empresas a fin de que presten el servicio público de transporte de pasajeros entre la ruta Guayaquil-Salinas y viceversa teniendo como marco referencial el convenio de unificación de actividades y parámetros del servicio de transporte peninsular suscrito entre los intervinientes, en el Cantón La Libertad, el 29 de Septiembre del 2004.

El Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de Santa Elena está dirigido y administrado por un Comité de Gerencia integrado por los Gerentes y Presidentes de las tres empresas que lo constituyen, la representación

legal, judicial y extrajudicial del Consorcio será ejercida en forma conjunta por dos administradores de cualquiera de las tres empresas, aclarando que no podrán ser los administradores, los representantes legales del consorcio, para fines legales respectivos el domicilio fijado para el Consorcio situado en el Cantón La Libertad Provincia de Santa Elena. El plazo y vigencia del Convenio o Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Península de Santa Elena, tendrá vigencia durante todo el tiempo que fuere necesario para cumplir su objetivo es decir plazo indefinido.

1.4. MARCO REFERENCIAL

El Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de Santa Elena, está ubicado en la Provincia de Santa Elena, Cantón La Libertad; Calle 9 de Octubre S/N intersección Ignacio Guerra referencia diagonal Alta, está compuesto por 36 socios de cada una Cooperativa Libertad Peninsular (CLP), Cooperativa Interprovincial Costa Azul (CICA) y Compañía De Transporte Liberpesa S.A. sumando en total 108 socios, cumple como actividad la prestación de servicio público de transporte de pasajeros, con ámbito preferente actualmente en las provincias del Guayas y Santa Elena y específicamente en la ruta Guayaquil-Salinas y viceversa de manera unificada. Las empresas inmersas dentro del Consorcio como: Cooperativa Libertad Peninsular (CLP), Cooperativa Interprovincial Costa Azul (CICA) y Compañía De Transporte Liberpesa S.A. cumplen con: Pautas, Normas a seguir, Ejecución de la Garantía y Organismo de Control. El Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Península de Santa Elena, cumple con ciertas pautas a seguir, que corresponde en la ruta Guayaquil-Salinas y viceversa como:

- a. Las unidades podrán mantener la puerta abierta desde el inicio de la jornada hasta las 5:30 de la mañana, y desde esta ultima hora se prohíbe el ingreso de personas a las unidades que no sean las que se embarcaron en el

terminal terrestre, para cumplir esto, las empresas de transporte pondrán un sticker de seguridad en las puertas de la unidad.

- b. A partir de las 5:30 de la mañana, las unidades de transporte deben mantener las puertas cerradas, debiendo retirar el sticker de seguridad en el kilómetro 13 y 1 de la vía Guayaquil-Salinas respectivamente.
- c. El despacho de las unidades se realizara desde el mismo orden que mantiene cada empresa, con una sola oficina y tres ventanillas que se abrirán y cerraran alternadamente.
- d. Cada empresa asignara a un inspector que estarán ubicados en los kilómetros 13 y 1 de la vía Guayaquil-Salinas respectivamente.
- e. Solo se venderán boletos a los pasajeros en las ventanillas de las empresas.
- f. El tiempo que debe emplear cada unidad, del terminal terrestre al kilometro13 y 1 de la vía a la Costa, será de 33 minutos, y el intervalo de las unidades será de 7 minutos, entre cada unidad, a excepción de los días sábado, domingos y feriados en los que podría durar 5 minutos.
- g. Las unidades de transporte podrán llegar con solo dos minutos de adelanto, y cada minuto adicional será sancionado con el valor de un pasaje en vigencia.
- h. Cada minuto de atraso será sancionado con el valor de un pasaje en vigencia.
- i. El conductor de la unidad sancionada, que no cancele el valor del atraso al momento, será suspendido con 30 días de sus labores.

Pautas a seguir en la ruta Salinas – Guayaquil como:

- a. Desde salinas las tres empresas despacharan sus unidades desde el terminal de LIBERPESA S.A. desde la misma ventanilla y de manera alternada.
- b. El tiempo de duración del recorrido de Salinas a Libertad será de 15 minutos, y la estadía dentro del terminal de libertad será de máximo 5 minutos.

- c. El tiempo de duración del recorrido de la Libertad hasta el kilómetro 1, en Santa Elena, será de 17 minutos.
- d. Cada minuto de atraso, será sancionado con el valor de un pasaje en vigencia.
- e. El conductor de la unidad sancionada, que no cancele el valor del atraso al momento, será suspendido treinta días de sus labores.
- f. El vehículo de la cooperativa CLP, que viene con frecuencia de Olón, entrara a Santa Elena, en medio de la frecuencia CLP Y LIBERPESA S.A.
- g. Casa empresa asignara a un inspector, que estará ubicado en el kilómetro 1 de la vida Salinas - Guayaquil.
- h. Solo se venderán boletos a los pasajeros en las ventanillas de las empresas.

Normas Generales a Aplicarse:

- a. Los stickers o adhesivos de seguridad, referidos anteriormente, solo pueden ser destruidos:
 - 1. En el sitio de control, por el inspector asignado; o
 - 2. En el camino, si surge una emergencia, novedad que deberá ser justificada ante el inspector correspondiente.
- b. Ningún socio de las empresas podrán permanecer dentro de la boletería de despacho, salvo los jefes de oficina.
- c. Se eliminaran los enganchadores, motorolas y demás controladores innecesarios.
- d. Cada empresa de transporte podrá asignar un inspector de control, y un jefe de oficina.
- e. Los pases de cortesías solo podrán ser otorgados a las autoridades o personas especiales, así como a los socios de cada empresa.
- f. Las empresas CICA, CLP y LIBERPESA S.A. mantendrán las frecuencias otorgadas en el Permiso de Operación, así mismo el número de unidades

por empresa no podrá exceder de 36, debiendo mantener este número aunque se obtuvieren frecuencias a otras ciudades del país.

- g. El conductor que llegue al puesto de control con más pasajeros de los vendidos en la lotería, será suspendido definitivamente; en caso de que el sea conductor, sea un socio, se aplicara una multa de \$100,00 y si no cancela al momento, no se le autorizara el siguiente turno.
- h. Si su vehículo se queda dañado en la ruta, el que viene inmediatamente detrás, deberá recoger los pasajeros de cualquiera de las tres empresas, y cobrara el 50% del valor de los pasajes, si el daño se produce desde Guayaquil hasta Zapotal, en la ruta Guayaquil – Salinas; o desde Salinas hasta el kilómetro 24, en la ruta Salinas- Guayaquil, en los demás casos no se cobrara nada por la ayuda brindada.
- i. Los costos derivados para la aplicación de este convenio, serán prorrateados entre las tres empresas en partes iguales.
- j. Cualquier accidente o daño que sufrieran las unidades, causados por desmanes en contra de este convenio, será asumido por partes iguales por las tres empresas.
- k. En los feriados grandes, donde hay mucha afluencia de pasajeros después de la última frecuencia se continuara despachando en forma alternada. Así mismo, la comisión asignada, podrá disminuir cada frecuencia de acuerdo a las necesidades apremiantes del momento.

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología representa la manera de organizar el proceso de la investigación, de controlar resultados y de presentar posibles soluciones al problema que nos lleva a la toma de decisiones. En este trabajo de investigación se desarrolló en base a un diseño, una modalidad, una amplia variedad de métodos, técnicas, instrumentos y procedimientos orientada al Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, donde se logró desarrollar un diseño organizacional detectando los problemas o deficiencias de la organización, de igual manera se realizó un análisis sobre los datos obtenidos para poder sugerir una propuesta de mejora para la institución.

Para que el proceso investigativo adquiriera el carácter científico y horizontal, exige la correcta utilización de las estrategias metodológicas oportunas, como únicos factores determinantes para alcanzar el éxito deseado; de aquí la necesidad de definir en forma previa la forma o camino a seguirse para la realización del presente trabajo en la implementación de un Diseño Organizacional para el Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

El diseño de investigación es el plan de acción, indica la secuencia de los pasos a seguir, permite precisar los detalles de la tarea de investigación y establecer las estrategias a seguir para obtener resultados positivos, además de definir la forma de encontrar las respuestas a las interrogantes que inducen al estudio. La

investigación se fundamenta en un enfoque cualitativo de acuerdo al problema y los objetivos propuestos que adquirió discusión, indagación y diagnóstico de la falta de implementación de un diseño organizacional para el Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, que a través del cual se elaboró y aceptó la propuesta la cual fue aprobada para su aplicación adecuada. También se cimiento en bibliografía adecuada, la misma que permitió la construcción de la teórica científica para el diseño organizacional.

2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En la modalidad de la investigación podemos mencionar que se utilizaron los siguientes tipos de investigación, la investigación básica, la bibliografía, de campo y la descriptiva mediante el análisis de estas investigaciones logrando realizar el trabajo de manera eficiente para el logro de objetivos que deseamos conseguir en un tiempo determinado.

Específicamente se refiere a la solución del problema, en cuanto a la administración de los grupos de trabajo por falta de un diseño organizacional en el Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena mediante:

- Utilización de técnicas cualitativas,
- Interpretación del problema,
- Se refiere a aspectos particulares,
- Es más subjetiva, porque el investigador puede filtrar datos según su criterio,
- No prueba teorías o hipótesis más bien genera teorías,

En este estudio no sólo se investigó a los colaboradores Administrativos y Operativos, sino que se plantea una propuesta viable para que la Asamblea de

socios, tome la decisión de implementar la estructura antes mencionada, considerando el apoyo de investigaciones de tipo documental y de campo, que conllevo a establecer las pautas y características fundamentales inherentes a la fundamentación teórica de la propuesta.

2.3 TIPOS DE INVESTIGACION

▪ POR EL PROPÓSITO.

Básica. Para este tipo de estudio se implementó un modelo organizativo que es " organización que aprende" se basa en la integración continuade los procesos de trabajo con los procesos de aprendizaje, basados en el conocimiento científico dirigido al Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena.

▪ POR EL NIVEL DE ESTUDIO.

Estudio Descriptivo. Se implementó el estudio de índole descriptivo ya que se analizó formas de comportamiento de los directivos, colaboradores y demás involucrados, optando por redactar los hechos fehacientes relacionados con el problema y la asociación entre variables, los cuales fueron tabulados y procesados con el empleo de técnicas de recolección de datos como las entrevistas y cuestionarios.

Estudio Explicativo. Se aplicó el estudio denominado explicativo ya que se argumentó, cómo se manejan los procesos internos en la organización, se interpretó toda la información relacionada con reglamentos, políticas, y las variables que afectan al desarrollo de una organización estructurada.Se explicó los

resultados obtenidos comparando la estructura actual del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, con la inserción de un diseño organizacional para el Consorcio.

- **POR EL LUGAR.**

Documental- Bibliográfica. Esta investigación se basó en la utilización de libros, revistas e internet, por medio de esta técnica se amplió el conocimiento del objeto de estudio y al mismo tiempo se realizó las críticas valorativas y conclusiones, que permitieron profundizar el desarrollo de la investigación del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena.

De Campo. Esta investigación se basó en la técnica de la observación directa, de la situación actual del Consorcio, conociendo la realidad, se recabó información que permitió definir datos importantes que tengan relación directa con el problema de investigación del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena.

2.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

El método para la obtención del conocimiento denominado científico es un procedimiento riguroso, de orden lógico, cuyo propósito es demostrar el valor de verdad de ciertos enunciados.

- **Método deductivo.** En el análisis de estudio se aplicó el método deductivo porque se va a partir de un estudio organización ya establecido por el autor

Richard L. Daft, lo que conlleva en afirmar que la teoría del autor es realmente importante en la implementación del Diseño Organizacional del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, cabe recalcar que esta teoría fue modificada según las necesidades del Consorcio.

- **Método Analítico.** En el análisis del estudio se aplicó el método analítico para poder distinguir las partes del objeto de estudio y proceder a la revisión ordenada de cada uno de sus elementos por separado, con este método se logró observar y comprender cada una de las partes del objeto, en este caso del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena.

2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACION

En la investigación científica hay gran variedad de técnicas o instrumentos para la recolección de información, que son de vital importancia para ejecutar un trabajo de campo, el éxito del presente estudio depende mucho de la calidad de información que se adquiera tanto de las fuentes primarias como de las fuentes secundarias, pues de ello depende la confiabilidad y validez del estudio. La información que se llevó a cabo se obtuvo de las instalaciones del Consorcio y de las entrevistas directas con los Directivos, Administradores y personal operativo del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, así mismo del personal y directivos de las cooperativas y compañía que conforman este convenio.

- **Encuesta.-** Esta técnica de recolección de información se aplicó mediante un formulario, se empleó la encuesta basada en entrevistas cara a cara o de profundidad, a través de preguntas abiertas y cerradas, que consistió en

entrevistar directamente o personalmente a cada encuestado, en este caso permitió conocer opiniones y valoraciones que poseen los Directivos, Administradores y personal operativo del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena.

- **Entrevista.-** La entrevista está compuesta por preguntas, se entabla una comunicación directa y fluida con los involucrados del objeto de estudio, se dirigió exclusivamente a los directivos del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, se empleó la entrevista estandarizada, que consistió en una especie de cuestionario oral, se fundamentó en una entrevista normal o relajada con la finalidad de conseguir o entablar un clima, sereno, tranquilo y de confianza, cuyo objetivo principal fue la obtención de información de fuente de primera mano para comprobar hechos hipotéticos y generar soluciones sustentables.

2.6. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

- **Cuestionario.** Para recoger información acerca del desarrollo de los sistemas de trabajo en gestión en la estructura organizacional se aplicó la técnica de la encuesta y por lo tanto se utilizó y diseñó un instrumento con preguntas abiertas y preguntas cerradas con la aplicación de la escala de Likert. Ejemplo de escala de Likert:

El Consorcio ALTRAPEN necesita de una nueva estructura Organizacional.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

El contenido de las preguntas tiene relación con los objetivos del estudio y se consideró la operacionalización de las variables, la aplicación del instrumento se lo realizó de manera individual.

- **Guía de Entrevista.-** Se empleó una guía de entrevista para recolectar información, fue muy útil en el análisis de procesos por que sirvió para poder identificar información para la elaboración de planes de mejoras y procesos de análisis de problemas.

El tipo de entrevista que se aplicó fue semi-estructurada ya que inició con una lista de preguntas de los datos o temas que se quieren conocer pero el orden en que se hacen puede fluir a lo largo de la entrevista, por lo tanto se cubrió todas las interrogantes.

2.7. POBLACION Y MUESTRA

POBLACIÓN O UNIVERSO

El determinar el tamaño de una muestra representa una parte esencial del método científico para poder llevar a cabo una investigación. Al muestreo lo podemos definir como el conjunto de observaciones necesarias para estudiar la distribución de determinadas características en la totalidad de la población.

Existen dos tipos de muestra, la muestra probabilística y la no probabilística. El muestreo no probabilístico llamado también muestreo circunstancial, se caracteriza porque a los elementos de la muestra no se les ha definido la probabilidad de ser incluidos en la misma. Además el error de muestreo no se puede medir. En cambio en el muestreo probabilístico los elementos se seleccionan mediante la aplicación de procedimientos de azar. Cada elemento tienen una probabilidad conocida de ser seleccionada. Sus resultados se utilizan para hacer inferencias sobre los parámetros poblacionales. Además es

posible medir el error de muestreo. El muestreo probabilístico se clasifica en: muestreo aleatorio simple, muestreo aleatorio estratificado, muestreo sistemático, muestreo por conglomerado. En el presente trabajo se realizó, considerando el muestreo por conveniencia, el cual deja a elección del investigador la selección de los elementos y sobre todo a quienes aplican el cuestionario, estos seleccionan los elementos, dada la facilidad de acceso o la conveniencia.

El total de la población que se consideró en este estudio está compuesto por los Directivos, personal administrativo y Operativos del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena.

La población a investigar se descompone de la siguiente manera:

Tabla 2 Población

COMPOSICION	POBLACION
AUTORIDADES	2
CONSEJO ADMINISTRATIVO GENERAL	6
CONSEJO DE VIGILANCIA	4
PERSONAL ADMINISTRATIVO	15
COMISION DE DEPORTE	4
SOCIOS (COOPERATIVA CLP)	36
SOCIOS (COOPERATIVA CICA)	36
SOCIOS (COMPAÑIA LIBERPESA)	36
	139

Fuente: Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena.

Autora: Nancy Narváz Choez.

TAMAÑO DE LA MUESTRA

$$n = \frac{N(pq)}{(N-1)(E/K)^2 + pq}$$

n = Tamaño muestra

N = Universo

p = Variable positiva

q = Variable negativa

E = 5% máximo de error admisible

K = Constante

$$n = \frac{139(0,25)}{(144-1)(0,05/2)^2 + 0,25}$$

$$n = \frac{36}{143(0,025)^2 + 0,25}$$

$$n = \frac{36}{143(0,000625) + 0,25}$$

$$n = \frac{36}{0,09 + 0,25} = \frac{36}{0,34} = 106$$

Una vez aplicada la fórmula de la muestra tomando en cuenta el total de la población que en este caso incluyen las Autoridades, Consejo administrativo general, Consejo de Vigilancia, Personal Administrativo, Comisión de deporte, socios Cooperativa CLP, Cooperativa CICA, Compañía LIBERPESA, tiene como referencia aplicar 106 encuestas las mismas que fueron dirigidas específicamente a la composición antes mencionada del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena. Considerando que la población o universo es manejable se utilizó como muestra a toda la población que forma parte del Consorcio ALTRAPEN que en total suman 139 personas.

2.8. PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

Una vez recopilados los datos por medio de los instrumentos diseñados para esta investigación, en este caso, luego de realizar las encuestas y entrevista a los empleados y directivos del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, es necesario procesarlos, ya que la cuantificación y su tratamiento estadístico nos permitirán llegar a conclusiones en relación con la hipótesis planteada.

No basta con recolectar datos ni cuantificarlos adecuadamente. Una simple colección de ellos no constituye una investigación; es necesario analizarlos y presentarlos de manera que real y que lleven a la confirmación o al rechazo de la hipótesis.

El procesamiento de datos, que antes era muy laborioso con métodos manuales, hoy es realizado por computadoras electrónicas, las cuales han eliminado, por así decirlo, gran parte del trabajo matemático y estadístico que antes se realizaba.

Hoy en día toda investigación seria (presupuestada adecuadamente) es procesada por computadoras, lo cual aligera la obtención de resultados que anteriormente se demoraba por los procesos matemáticos implementados. El procesamiento de datos, cualquiera que sea la técnica empleada para ello, no es otra cosa que el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados mediante una técnica analítica, en la cual se comprueba la hipótesis y se obtienen conclusiones. Por lo tanto, se trata de especificar el tratamiento que se dará a los datos: ver si se pueden clasificar, codificar y establecer categorías precisas con ellos.

CODIFICACIÓN

Es el procedimiento técnico mediante el cual los datos son categorizados. A través de la codificación, los datos sin elaborar son transformados en símbolos, ordinariamente numéricos, que pueden ser tabulados y contados. Sin embargo, la transformación no es automática; supone un juicio por parte del codificador, lo cual será de gran ayuda para proceder a realizar la tabulación de los datos obtenidos en el Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena.

Codificar es clasificar todos los datos en base a las variables dependiente e independiente relacionadas con la investigación; es decir, todas las manipulaciones deberán hacerse con los datos numéricos de tales variables para descubrir los resultados de esas manipulaciones. Una vez manipulados y obtenidos los resultados, se realiza un análisis de datos. El juicio que asigna una respuesta a una categoría es con frecuencia emitido por alguien distinto de la persona que ostenta oficialmente el título de “codificador”.

TABULACIÓN

Es una parte del proceso técnico del análisis estadístico de los datos. La operación esencial que se hizo en la tabulación de los datos obtenidos del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena es el recuento para determinar el número de casos que encajan en las distintas categorías. El término marginales es utilizado para referirnos a simples recuentos de frecuencias en los que concurren las diversas categorías con los datos. El término tabulación cruzada es utilizado con frecuencia para referirnos a la tabulación del número de casos que ocurren conjuntamente en dos o más categorías.

GRAFICACIÓN

Luego de la tabulación, se procede a la representación gráfica de los datos obtenidos del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena por medio de ya sea pastel o barra, donde se asigna una respuesta a una categoría en porcentajes del resultado de los ítems de cada pregunta de encuesta o entrevista que se le realizaron a los empleados o directivos del Consorcio.

INTERPRETACIÓN

Aquí se consideró si las variables correlacionadas en el sistema, resistieron una interpretación no solo a nivel muestra sino colectivo; si los resultados obtenidos resultaron o no (por honestidad se aclara siempre) extensivos o interpretativos de la población considerada en el Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, básicamente la interpretación es ya la expresión de la relación existente entre los fenómenos.

Esto es simplemente lo que en ciencia se define en la actualidad como ley, la expresión de la relación existente entre las variables consideradas en estudio. En su forma más perfecta esta relación tiende a expresarse en términos cuantitativos.

Desde el inicio el Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, estuvo de acuerdo con facilitarnos información para esta investigación, permitiendo así la credibilidad al estudio y la propuesta ya antes planteada

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DERESULTADOS

Las entrevistas fueron dirigidas a las personas que dirigen la empresa, primordialmente con quienes conforman el directorio, Sr. Mario Arias Aldaz, Gerente del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena; además se entrevistó al Directorio Principal que conforman las tres empresas que abarca el Consorcio, ALTRAPEN: Sr. Nilo García Chasi y Sr. RockeEspinGarcia, Presidente y Gerente respectivamente de la Cooperativa Libertad Peninsular (CLP), de la misma forma se entrevistó al Sr. Carlos Aldaz Garcés y Sra. Ligia Núñez, Presidente y Gerente respectivamente de la Cooperativa Interprovincial Costa Azul (CICA) y a su vez al Sr. Nelson Paredes Sánchez y Sr. Mario Aldaz, Presidente y Gerente respectivamente de la Compañía De Transporte Liberpesa S.A.

A todos los encuestados se les realizó una serie de preguntas, las mismas que según el criterio de cada uno de ellos fueron contestadas de una forma cuantitativa, de tal forma que permitieron realizar la tabulación de los datos, para tener una información conjunta se procedió a codificar las preguntas y respuestas para hacer un extracto de todas las expresiones vertidas por los entrevistados, para luego realizar una matriz dividida por ítems, que representa a las interrogantes efectuadas a los entrevistados y en cada ítem códigos que simbolizan las respuestas, en la cual se observa toda la información obtenida y que fue el primer paso, para luego elaborar los cuadros y los gráficos para el análisis e interpretación de los resultados.

3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENTREVISTAS

TÍTULO 1. DESTREZAS Y TÉCNICAS PARA LA OBTENCIÓN EFECTIVA DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Tabla 3 Destrezas y técnicas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	4	50%
NO	1	13%
EN PROCESO	3	38%
TOTAL	8	100%

Fuente Directivos del Consorcio ALTRAPEN
Autora: Nancy Narváz Choez

GRAFICO 4 Destrezas y técnicas



Fuente Directivos del Consorcio ALTRAPEN
Autora: Nancy Narváz Choez

En su mayor parte el 50% que representa a 4 de los 8 entrevistados, coincidieron que se delinear destrezas y técnicas, en el consorcio ALTRAPEN, por otro lado el 38% indicó que se encuentra en proceso de alcanzar y trazar dichas destrezas y técnicas. El 13% expresó que el Consorcio ALTRAPEN a su parecer no desarrolla destrezas ni técnicas dentro de la Organización, porque no han sido informados en dichos cambios que contribuyan con el mejoramiento de la organización.

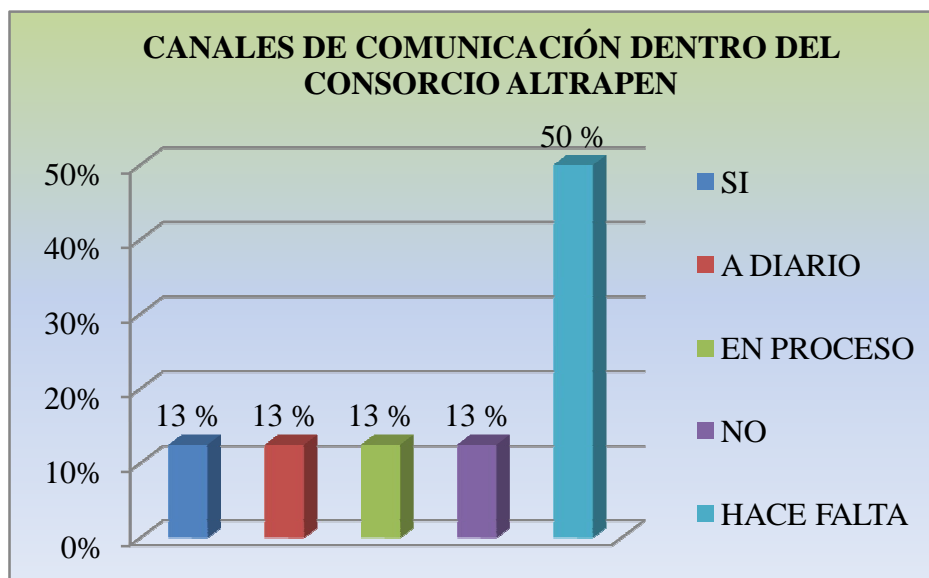
TITULO 2. CANALES DE COMUNICACIÓN DENTRO DEL CONSORCIO ALTRAPEN

Tabla 4 Canales de comunicación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	1	13%
A DIARIO	1	13%
EN PROCESO	1	13%
NO	1	13%
HACE FALTA	4	50%
TOTAL	8	100%

Fuente Directivos del Consorcio ALTRAPEN
Autora: Nancy Narváez Choez

GRAFICO 5 Canales de comunicación



Fuente Directivos del Consorcio ALTRAPEN
Autora: Nancy Narváez Choez

El 50% manifestó que hace falta una correcta distribución de los canales de comunicación, el 13% asegura que si hay canales claros de comunicación; un 13% asegura que a diario existe comunicación en la parte operativa y administrativa, un 13% indico que se encuentra en proceso; y por último el 13% indico que no están definidos con exactitud los canales de comunicación dentro del Consorcio ALTRAPEN.

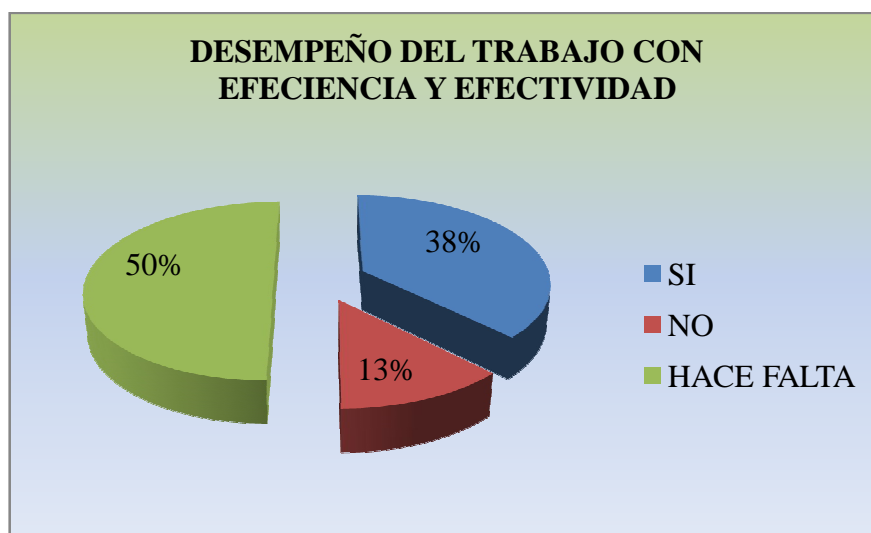
TITULO 3. DESEMPEÑO DEL TRABAJO CON EFECIENCIA Y EFECTIVIDAD

Tabla 5 Desempeño del trabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	3	38%
NO	1	13%
HACE FALTA	4	50%
TOTAL	8	100%

Fuente Directivos del Consorcio ALTRAPEN
Autora: Nancy Narváez Choez

GRAFICO 6 Desempeño del trabajo



Fuente Directivos del Consorcio ALTRAPEN
Autora: Nancy Narváez Choez

En su mayor parte el 50% que representa a 4 de los 8 entrevistados, indicaron que hace falta que la ejecución del trabajo se lo realice con eficiencia y efectividad; el 38% manifestó que si se desempeñan las actividades con eficiencia y por último el 13% que hace falta que se cumplan con eficiencia y efectividad todas las actividades que se realizan dentro del Consorcio con la finalidad de tratar de cumplir las metas trazadas por el Consorcio y sobre todo de buscar la excelencia que tanto aspiran.

TITULO 4. TALENTO HUMANO SUFICIENTE PARA CUMPLIR CON TODAS LAS TAREAS QUE SE DESEMPEÑAN

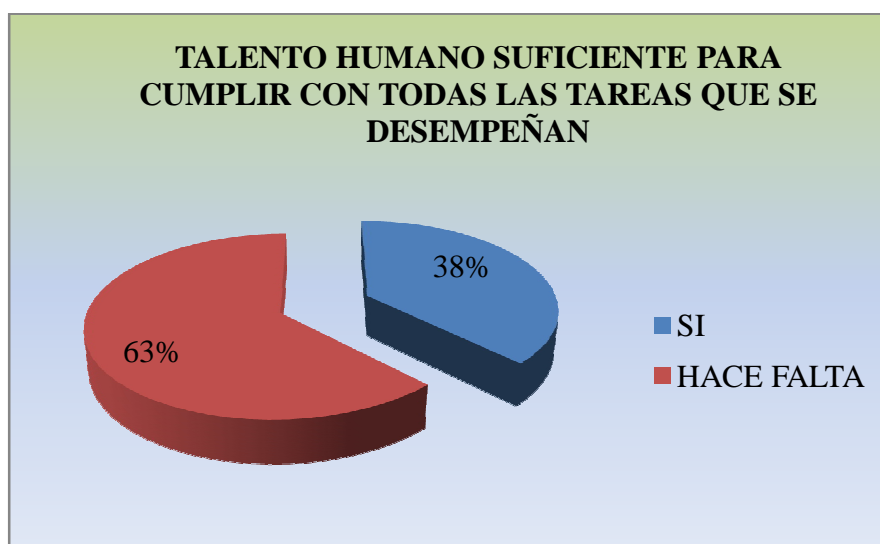
Tabla 6Talento humano suficiente

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	3	38%
HACE FALTA	5	63%
TOTAL	8	100%

Fuente Directivos del Consorcio ALTRAPEN

Autora: Nancy Narváz Choez

GRAFICO 7Talento humano suficiente



Fuente Directivos del Consorcio ALTRAPEN

Autora: Nancy Narváz Choez

Los resultados indicaron que el 63% considera que existe una falencia en cuanto al talento humano, ya que indicaron que se necesita de ciertos talentos para que ocupen puestos y responsabilidades claves dentro del Consorcio, porque consideran que existiendo más colaboradores se podrán distribuir equitativamente las funciones; el 38% indicaron que por el momento no necesitan más talento humano dentro de las instalaciones de la organización porque simplemente cuentan con el personal necesario para cumplir con las funciones específicas que tiene a su cargo.

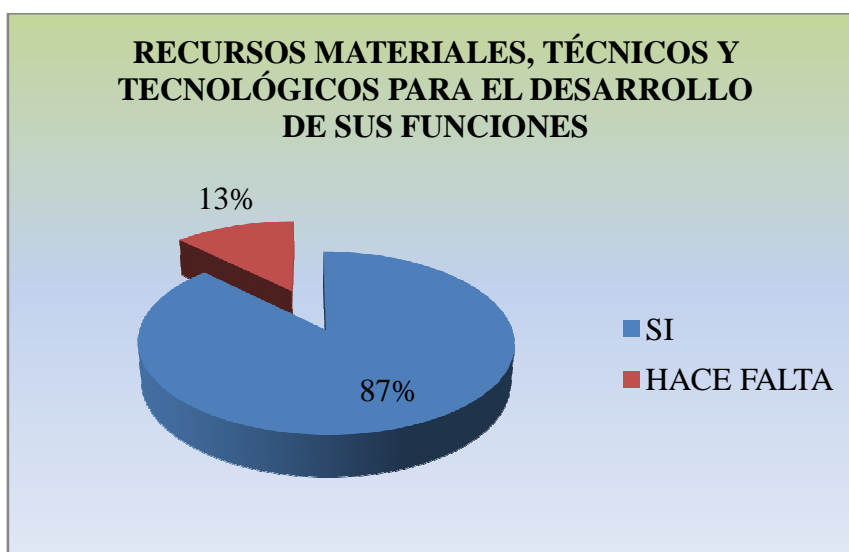
TITULO 5. RECURSOS MATERIALES, TÉCNICOS Y TECNOLÓGICOS PARA EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES

Tabla 7 Recursos materiales, técnicos y tecnológicos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	7	88%
HACE FALTA	1	13%
TOTAL	8	100%

Fuente Directivos del Consorcio ALTRAPEN
 Autora: Nancy Narváez Choez

GRAFICO 8 Recursos materiales, técnicos y tecnológicos.



Fuente Directivos del Consorcio ALTRAPEN
 Autora: Nancy Narváez Choez

Con respecto a los recursos materiales, técnicos y tecnológicos el 87% manifestó hace falta la implementación y distribución de nuevos recursos, en especial de los recursos tecnológicos dentro de las instalaciones del Consorcio ALTRAPEN, con la finalidad de contar con este recurso y lograr la eficiencia en cuanto a procesos y tareas; el 13% respondió que es suficiente el recurso que posee el Consorcio.

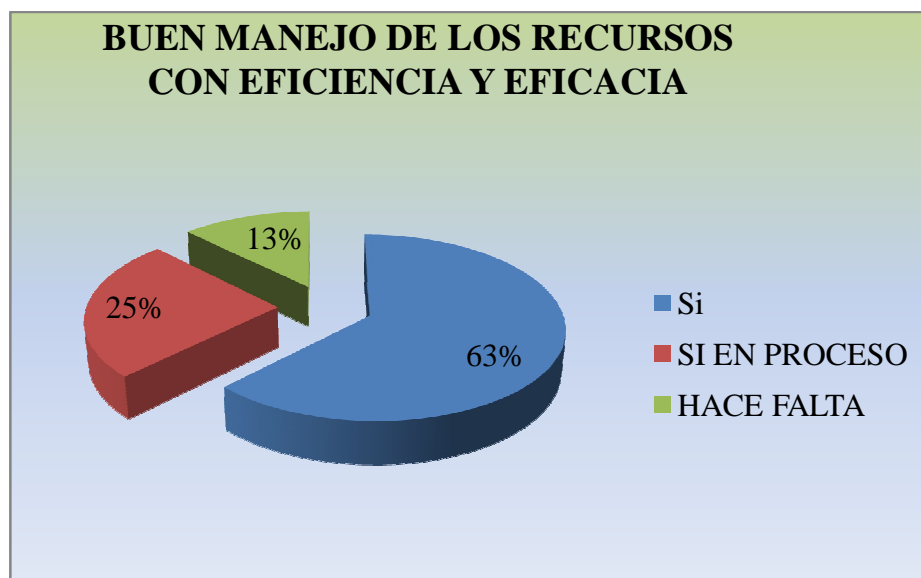
TITULO 6. BUEN MANEJO DE LOS RECURSOS CON EFICIENCIA Y EFICACIA

Tabla 8Buen manejo de los recursos con eficiencia y eficacia

Alternativa	Frecuencia	%
SI	5	63%
SI EN PROCESO	2	25%
HACE FALTA	1	13%
Total	8	100%

Fuente Directivos del Consorcio ALTRAPEN
Autora: Nancy Narváez Choez

GRAFICO 9Buen manejo de los recursos con eficiencia y eficacia



Fuente Directivos del Consorcio ALTRAPEN
Autora: Nancy Narváez Choez

El 63% de los entrevistados indicaron que sí existe un buen manejo de los recursos dentro del Consorcio; sin embargo, el 25% manifestó que están en proceso de darle un buen uso a los recursos; mientras que un 13% indicó que hace falta lograr darle un mayor y buen manejo a los recursos de ALTRAPEN.

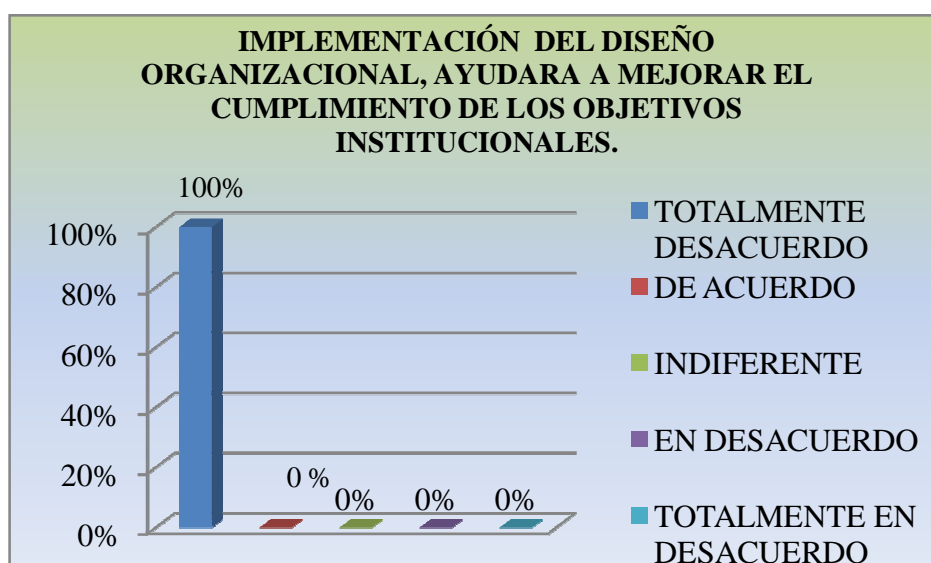
TITULO 7. IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL, AYUDARA A MEJORAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

Tabla 9 Implementación del diseño organizacional

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE DESACUERDO	8	100%
DE ACUERDO	0	0%
INDIFERENTE	0	0%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente Directivos del Consorcio ALTRAPEN
 Autora: Nancy Narváez Choez

GRAFICO 10 Implementación del diseño organizacional



Fuente Directivos del Consorcio ALTRAPEN
 Autora: Nancy Narváez Choez

El 100% las entrevistas indico que está totalmente de acuerdo que se realice un diseño organizacional al Consorcio, porque a través de este diseño se podrá tener en claro las la funciones y responsabilidades de cada colaborador.

1.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS

TITULO 8. SERVICIO QUE OFRECE EL CONSORCIO, ALTRAPEN

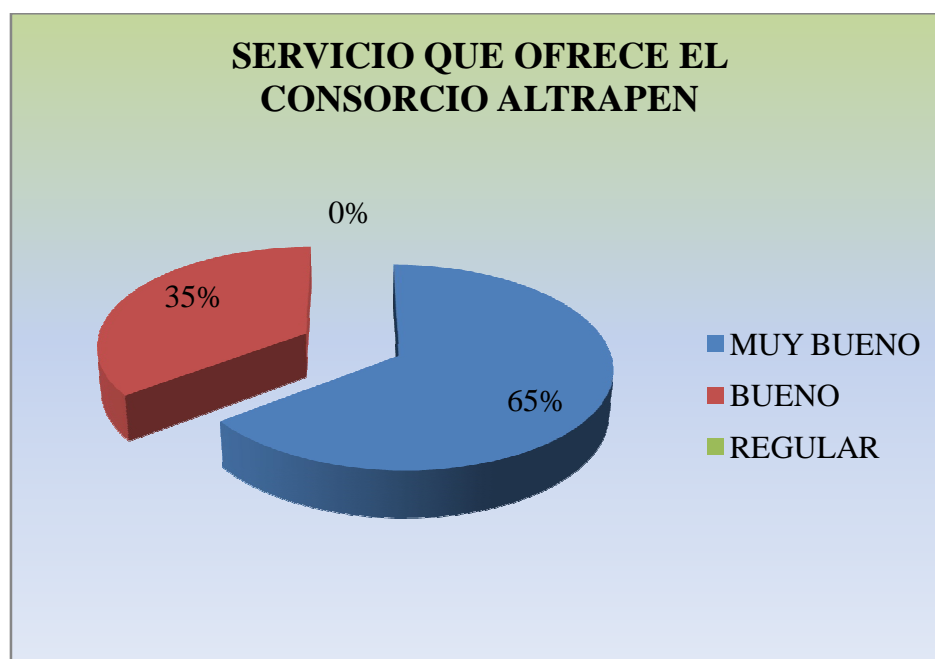
Tabla 10 Servicio que ofrece el consorcio.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
MUY BUENO	90	65%
BUENO	49	35%
REGULAR	0	0%
MALO	0	0%
MUY MALO	0	0%
TOTAL	139	100%

Fuente Directivos del Consorcio ALTRAPEN

Autora: Nancy Narváez Choez

GRAFICO 11 Servicio que ofrece el consorcio.



Fuente Directivos del Consorcio ALTRAPEN

Autora: Nancy Narváez Choez

Con respecto a las encuestas realizadas el 65% indicó que consideran que el Consorcio brinda un buen servicio a los usuarios de la Provincia; mientras el 35% manifestó que el servicio es bueno y que podría mejorar, si se propone buscar la excelencia.

TITULO 9. PUESTOS DE TRABAJOS DE ACUERDO A SU ESPECIALIZACIÓN DENTRO EN EL CONSORCIO, ALTRAPEN

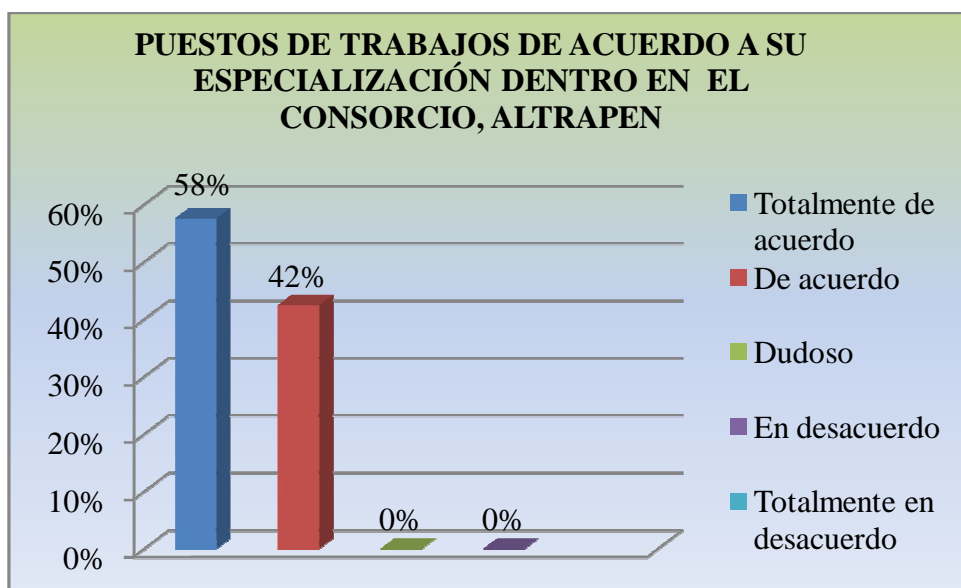
Tabla 11 Puestos de trabajos de acuerdo a su especialización.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	80	58%
DE ACUERDO	59	42%
DUDOSO	0	0%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTALMENTE DEN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	139	100%

Fuente Directivos del Consorcio ALTRAPEN

Autora: Nancy Narváez Choez

GRAFICO 12 Puestos de trabajos de acuerdo a su especialización.



Fuente Directivos del Consorcio ALTRAPEN

Autora: Nancy Narváez Choez

En base a los datos reflejados en la tabla y el gráfico demuestran que un 58% están totalmente de acuerdo con que existan puestos de acuerdo a su especialización; mientras que el 42% está de acuerdo con que exista especialización en las tareas y responsabilidades que ejecutan a diario en el Consorcio.

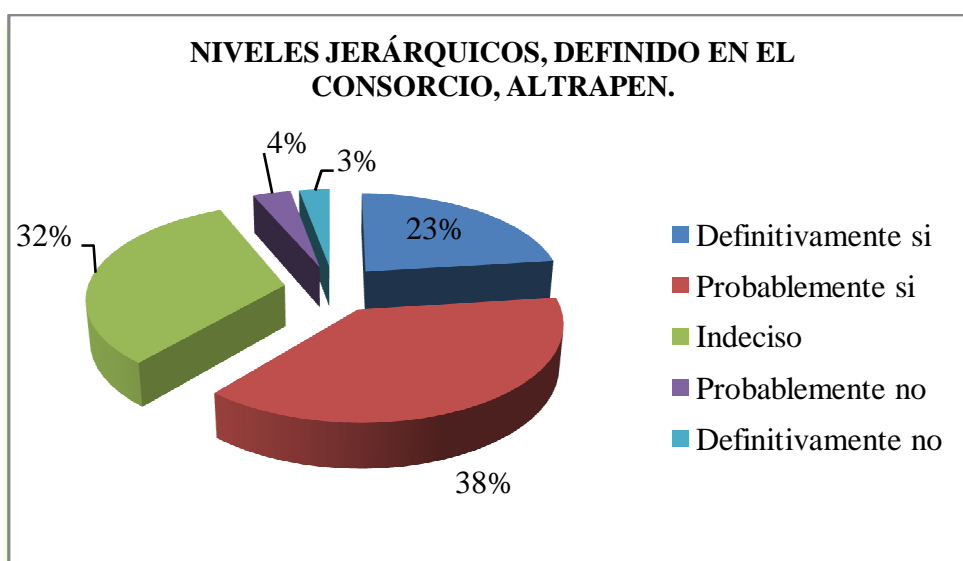
TITULO 10. NIVELES JERÁRQUICOS, IDENTIFICADOS EN EL CONSORCIO, ALTRAPEN.

Tabla 12 Niveles, jerárquicos, identificados en el Consorcio.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
DEFINITIVAMENTE SI	32	23%
PROBABLEMENTE SI	53	38%
INDECISO E INDIFERENTE	45	32%
PROBABLEMENTE NO	5	4%
DEFINITIVAMENTE NO	4	3%
TOTAL	139	100%

Fuente Directivos del Consorcio ALTRAPEN
 Autora: Nancy Narváez Choez

GRAFICO 13 Niveles, jerárquicos, identificados en el consorcio.



Fuente Directivos del Consorcio ALTRAPEN
 Autora: Nancy Narváez Choez

Los resultados que se observan demuestran que el 38% de los empleados probablemente si están definidos los niveles jerárquicos en el Consorcio; el 32% manifiesta que están indecisos; el 23% indican que definitivamente si existan dichos niveles; el 4% considera que probablemente no existan y el 3% que definitivamente no existen dichos niveles jerárquicos dentro de ALTRAPEN.

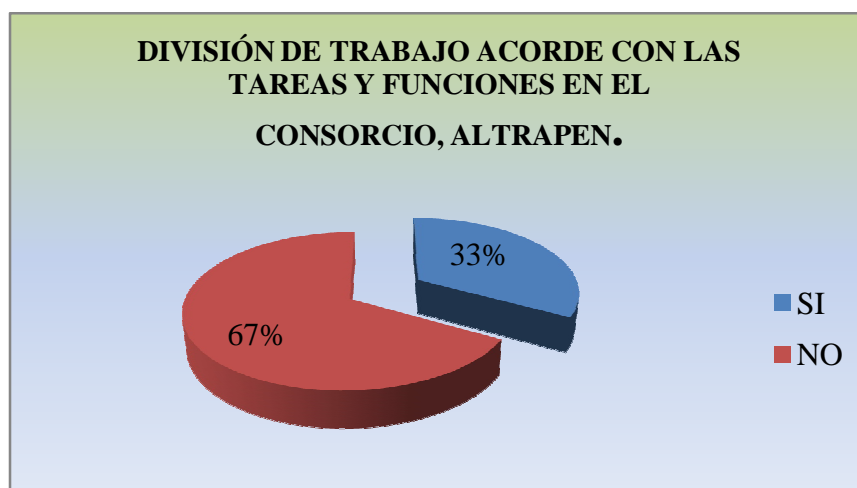
TITULO 11. DIVISIÓN DE TRABAJO ACORDE CON LAS TAREAS Y FUNCIONES EN EL CONSORCIO, ALTRAPEN

Tabla 13 División de trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	46	33%
NO	93	67%
TOTAL	139	100%

Fuente Directivos del Consorcio ALTRAPEN
Autora: Nancy Narváez Choez

GRAFICO 14 División de trabajo



Fuente Directivos del Consorcio ALTRAPEN
Autora: Nancy Narváez Choez

Los resultados que se observan demuestran que el 67% de los empleados indican que no existe una división correcta de las tareas o responsabilidades, de las funciones que realizan a diario dentro del Consorcio, indicaron que deberían de existir dicha división de las tareas con la finalidad de que exista equidad en las funciones y sobre todo a través de esta división se podrán ejecutar todas las actividades con eficiencia y eficacia; el 33% indicaron que a su parecer si existe dicha división de las tareas desde el día de su ingreso al Consorcio, cabe recalcar que lo hacen de manera metódica, es decir lo hacen porque saben que función deben cumplir mas no porque está definido, escrito o documentado formalmente.

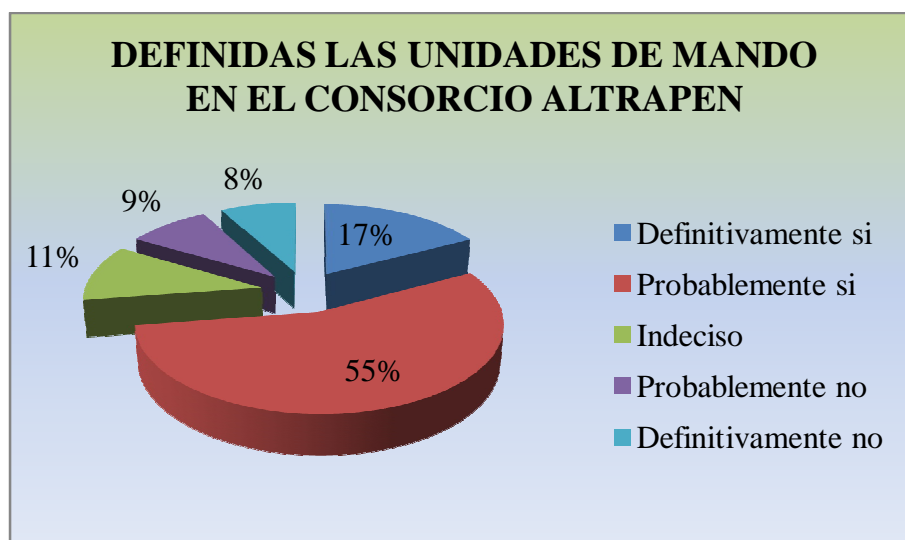
TITULO 12. DEFINIDAS LAS UNIDADES DE MANDO EN EL CONSORCIO ALTRAPEN

Tabla 14 Definidas las unidades de mando

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
DEFINITIVAMENTE SI	24	17%
PROBABLEMENTE SI	77	55%
INDECISO O INDIFERENTE	15	11%
PROBABLEMENTE NO	12	9%
DEFINITIVAMENTE NO	11	8%
TOTAL	139	100%

Fuente Directivos del Consorcio ALTRAPEN
 Autora: Nancy Narváez Choez

GRAFICO 15 Definidas las unidades de mando



Fuente Directivos del Consorcio ALTRAPEN
 Autora: Nancy Narváez Choez

Los resultados que se observan demuestran que el 55% de los empleados indicaron que probablemente sí se encuentran definidas las unidades de mando en el Consorcio; el 17% indicó que definitivamente sí; el 11% manifestó estar indeciso; el 9% probablemente no y el 8% definitivamente no hay unidad de mando definida.

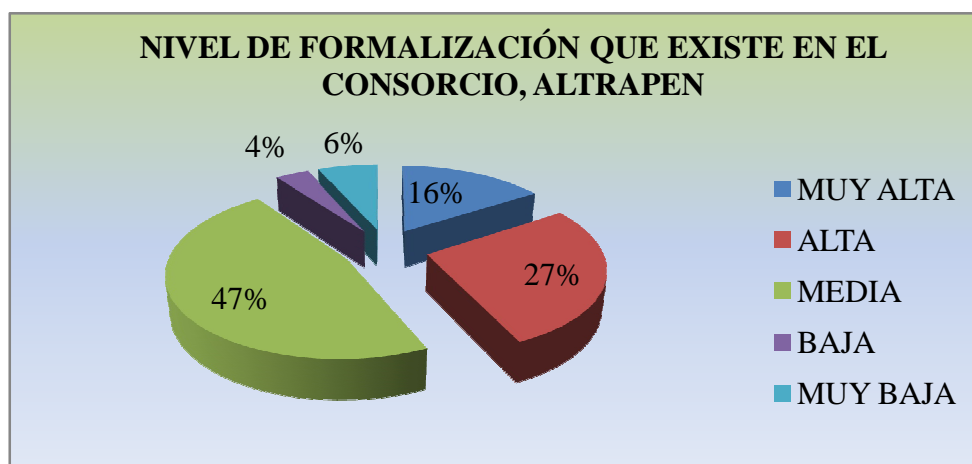
TITULO 13. NIVEL DE FORMALIZACIÓN QUE EXISTE EN EL CONSORCIO, ALTRAPEN

Tabla 15 Nivel de formalización

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
MUY ALTA	22	16%
ALTA	38	27%
MEDIA	65	47%
BAJA	6	4%
MUY BAJA	8	6%
TOTAL	139	100%

Fuente Directivos del Consorcio ALTRAPEN
 Autora: Nancy Narváez Choez

GRAFICO 16 Nivel de formalización



Fuente Directivos del Consorcio ALTRAPEN
 Autora: Nancy Narváez Choez

Según los datos proporcionados por los empleados encuestados el 47% consideran que el nivel de formalización es media dentro del Consorcio; el 27% manifestaron que es alta; el 16% indicó muy alta; el 6% muy baja y finalmente el 4% es bajo el nivel de formalización dentro de ALTRAPEN.

TITULO 14. DIVISIÓN DE TRABAJO ACORDE CON LAS TAREAS Y FUNCIONES EN CONSORCIO, ALTRAPEN

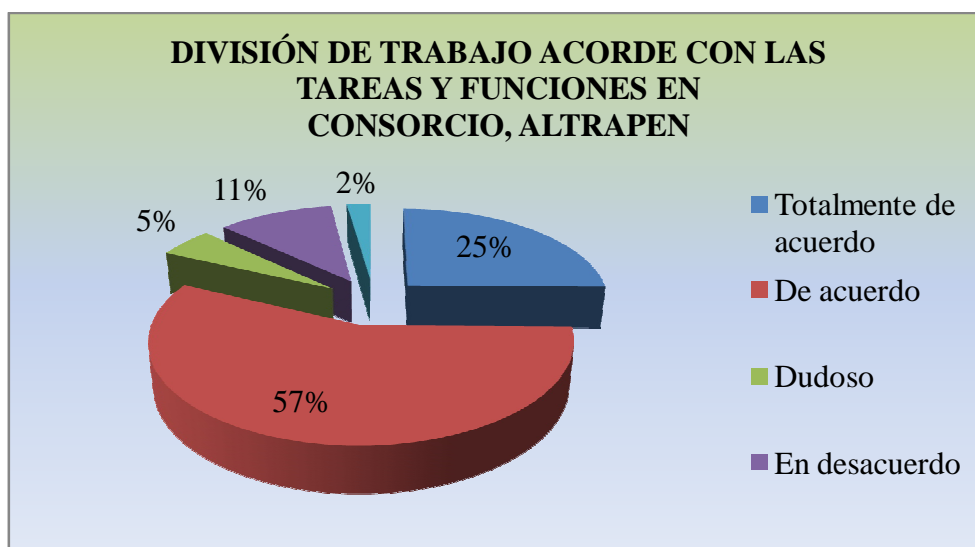
Tabla 16 División de trabajo acorde con las tareas y funciones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	35	25%
DE ACUERDO	79	57%
DUDOSO	7	5%
EN DESACUERDO	15	11%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	2%
TOTAL	139	100%

Fuente Directivos del Consorcio ALTRAPEN

Autora: Nancy Narváez Choez

GRAFICO 17 División de trabajo acorde con las tareas y funciones.



Fuente Directivos del Consorcio ALTRAPEN

Autora: Nancy Narváez Choez

Con el análisis estadístico, la tabla y el gráfico indican que el 57% indican que están totalmente de acuerdo que exista una división clara del trabajo de acuerdo a sus tareas y funciones, el 25% está totalmente de acuerdo; el 11% en desacuerdo; el 5% dudoso y finalmente el 2% totalmente en desacuerdo que se realice la respectiva división de las tareas y responsabilidades.

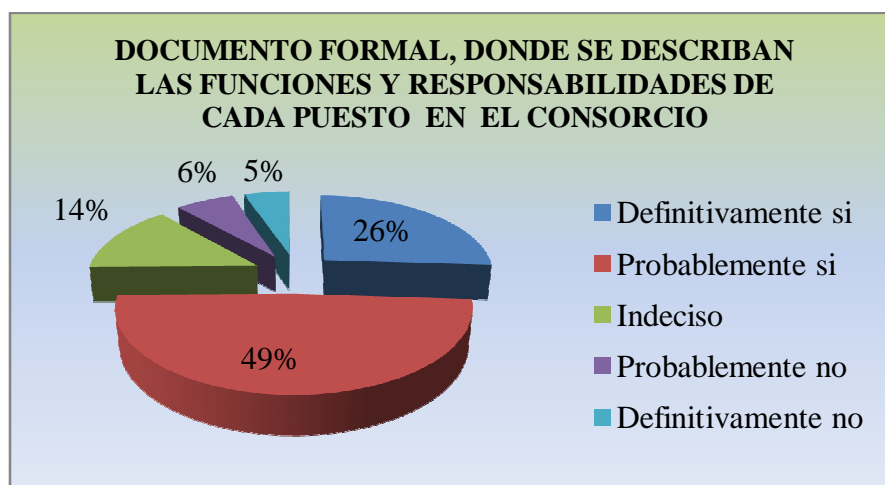
TITULO 15. DOCUMENTO FORMAL, DONDE SE DESCRIBAN LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE CADA PUESTO EN EL CONSORCIO

Tabla 17 Documento formal

Alternativa	Frecuencia	%
DEFINITIVAMENTE SI	36	26%
PROBABLEMENTE SI	68	49%
INDECISO O INDIFERENTE	19	14%
PROBABLEMENTE NO	9	6%
DEFINITIVAMENTE NO	7	5%
Total	139	100%

Fuente Directivos del Consorcio ALTRAPEN
 Autora: Nancy Narváez Choez

GRAFICO 18 Documento Formal



Fuente Directivos del Consorcio ALTRAPEN
 Autora: Nancy Narváez Choez

Con el análisis estadístico, la tabla y el gráfico indican que un 49% manifiesta que probablemente si se necesite de un documento formal de descripción de funciones y responsabilidades; el 26% indica que definitivamente sí; el 14% indeciso; el 6% probablemente que no y el 5% definitivamente que no debería de existir un documento formal de las funciones de cada puesto de trabajo.

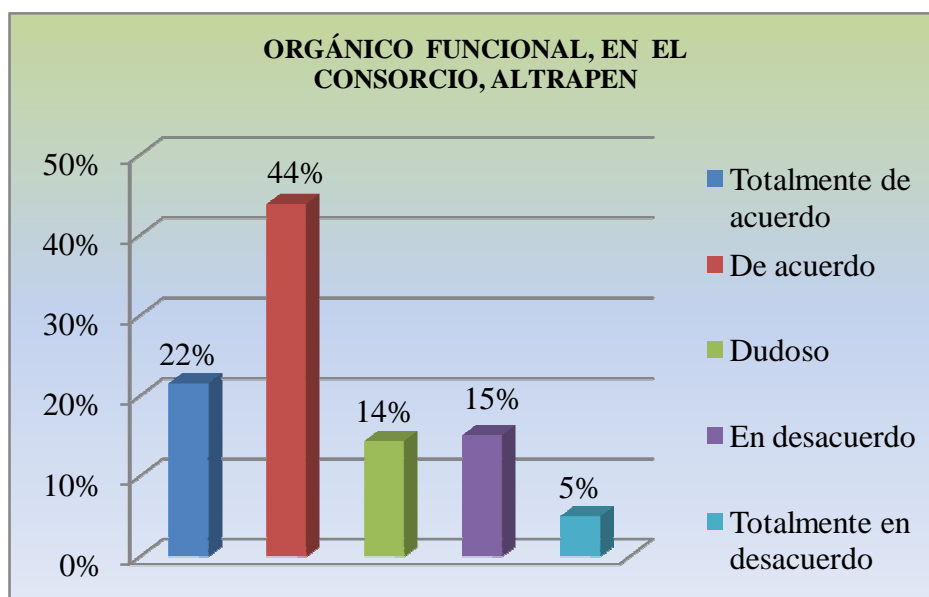
TITULO 16. ORGÁNICO FUNCIONAL, EN EL CONSORCIO, ALTRAPEN

Tabla 18Orgánico funcional

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE DEACUERDO	30	22%
DE ACUERDO	61	44%
DUDOSO	20	14%
EN DESACUERDO	21	15%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	7	5%
TOTAL	139	100%

Fuente Directivos del Consorcio ALTRAPEN
 Autora: Nancy Narváz Choez

GRAFICO 19Orgánico funcional



Fuente Directivos del Consorcio ALTRAPEN
 Autora: Nancy Narváz Choez

En base a los resultados de la consulta a los trabajadores respecto a la implementación de un orgánico funcional, indicaron que el 44% está de acuerdo que se implemente; el 22% totalmente de acuerdo; el 15% en desacuerdo; el 14% dudoso y el 5% totalmente en desacuerdo con que se implemente un orgánico funcional.

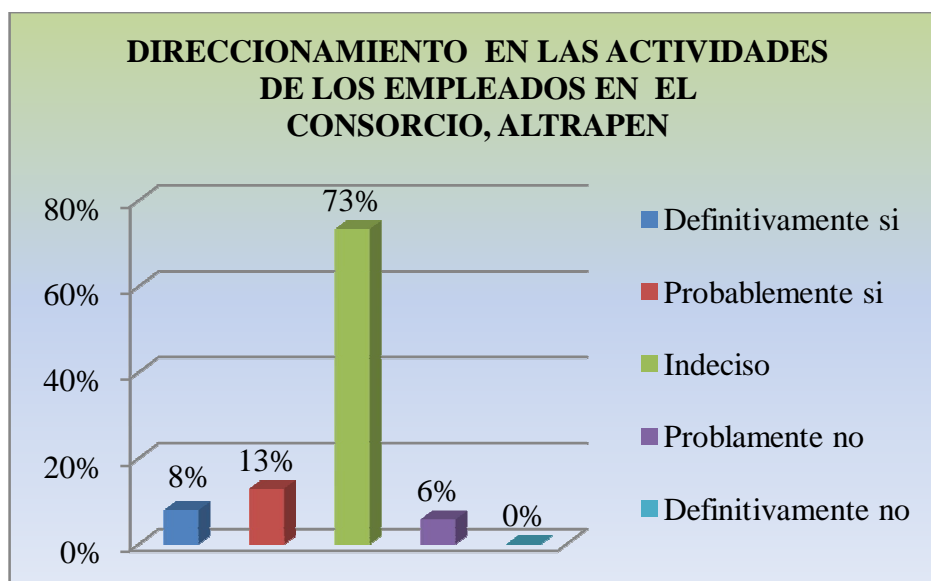
TITULO 17. DIRECCIONAMIENTO EN LAS ACTIVIDADES DE LOS EMPLEADOS EN EL CONSORCIO, ALTRAPEN

Tabla 19 Direccionamiento en las actividades

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
COINCIDO FIRMEMENTE	11	8%
COINCIDO	18	13%
INDECISO	102	73%
DISCREPO	8	6%
DISCREPO FIRMEMENTE	0	0%
TOTAL	139	100%

Fuente Directivos del Consorcio ALTRAPEN
 Autora: Nancy Narváez Choez

GRAFICO 20 Direccionamiento en las actividades



Fuente Directivos del Consorcio ALTRAPEN
 Autora: Nancy Narváez Choez

En base a los resultados de la consulta a los trabajadores respecto a que exista y direccionamiento hacia sus actividades principales indicaron, el 73% está indeciso; el 13% probablemente que sí; el 8% definitivamente sí; el 6% probablemente no.

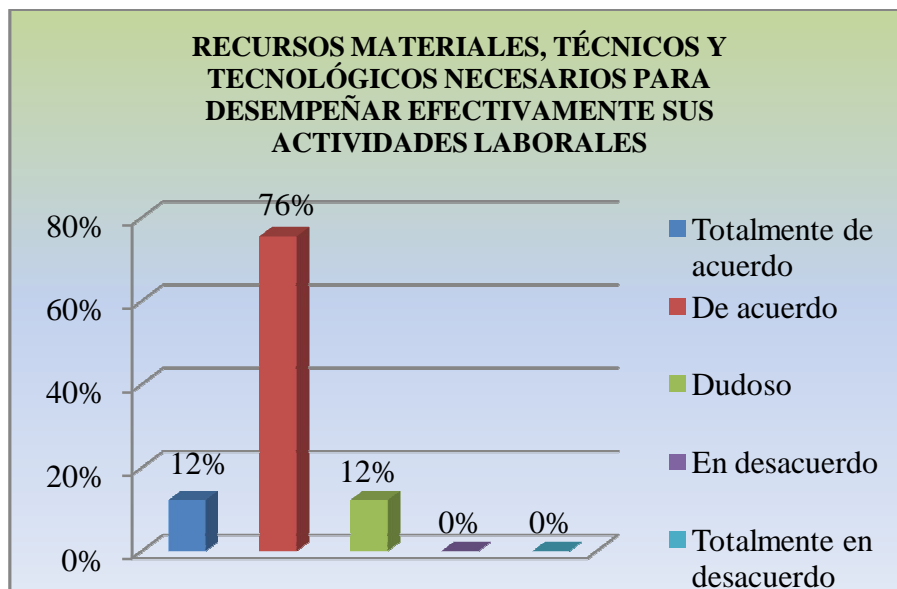
TITULO 18. RECURSOS MATERIALES, TÉCNICOS Y TECNOLÓGICOS NECESARIOS PARA DESEMPEÑAR EFECTIVAMENTE SUS ACTIVIDADES

Tabla 20 Recursos materiales, técnicos y tecnológicos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	17	12%
DE ACUERDO	105	76%
DUDOSO	17	12%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	139	100%

Fuente Directivos del Consorcio ALTRAPEN
 Autora: Nancy Narváez Choez

GRAFICO 21 Recursos materiales, técnicos y tecnológicos



Fuente Directivos del Consorcio ALTRAPEN
 Autora: Nancy Narváez Choez

Según el análisis estadístico demuestra que el 76% está de acuerdo que si existen recursos necesarios para el desempeño de sus labores; el 12% está totalmente de acuerdo y el 12% esta dudoso de contar con los recursos necesarios para el logro de sus objetivos.

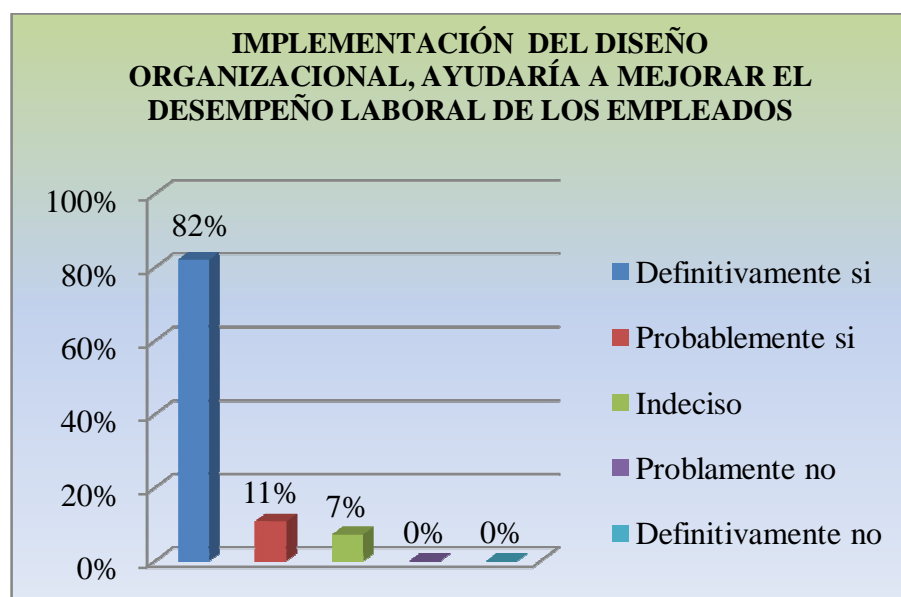
TITULO 19. IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL, AYUDARÍA A MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS

Tabla 21 Implementación del diseño organizacional

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
DEFINITIVAMENTE SI	114	82%
PROBABLEMENTE SI	15	11%
INDECISO O INDIFERENTE	10	7%
PROBABLEMENTE NO	0	0%
DEFINITIVAMENTE NO	0	0%
TOTAL	139	100%

Fuente Directivos del Consorcio ALTRAPEN
 Autora: Nancy Narváez Choez

GRAFICO 22 Implementación del diseño organizacional



Fuente Directivos del Consorcio ALTRAPEN
 Autora: Nancy Narváez Choez

Según el análisis estadístico demuestran que el 82% afirman que definitivamente sí consideran que un diseño organizacional ayudaría a mejorar su desempeño y ayudarán al cumplimiento de los objetivos, el 11% probablemente sí y el 7%, indecisos sobre la implementación del diseño.

3.3.CONCLUSIONES

1. Los resultados de las encuestas y las entrevistas permitieron conocer que actualmente en el Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, no cuenta con el talento humano en algunas áreas de trabajo, lo cual hace que ciertos trabajadores tengan que asumir en muchas ocasiones funciones que no les corresponde, provocando una sobrecarga de funciones.
2. Los canales de comunicación que actualmente manejan dentro del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, es escaso, lo que provoca una información distorsionada por parte del gerente hacia los colaboradores.
3. Las evaluaciones de desempeño del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena no se cumplen a cabalidad, por lo tanto se identifica claramente que no se cumple con el proceso de evaluar al empleado según su cargo o rango.
4. En cuanto a los resultados de las encuestas, con respecto a la empírica estructura de un Orgánico Funcional, se evidenció que las tareas y responsabilidades no se cumplen a través de un manual de funciones, al contrario realizan sus labores en base a la experiencia de haber ocupado un cargo igual o similar.
5. Los resultados adquiridos en la recolección de información permitió ratificar la necesidad de la creación del Diseño Organizacional para el Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, carece de una estructura organizacional y de todos los elementos que la conforman.

3.4.RECOMENDACIONES

1. Considerar incorporar de talento humano capacitado y sobre todo con educación superior, de acuerdo con las necesidades de cada puesto de trabajo en el Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena.
2. Concientizar al personal sobre el uso de una comunicación eficiente y eficaz, adaptarse a mantener una estrecha relación con el equipo de trabajo, pero sobre todo desarrollar canales de comunicaciones claras y precisas de información para evitar la entrada de información distorsionada.
3. Se manifiesta que tomen en consideración la implementación, ejecución de las evaluaciones hacia los colaboradores del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, a través de esto se podrá valorar el desempeño de cada uno de los colaboradores.
4. Implementar el Orgánico Funcional al Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte peninsular de la Provincia de santa Elena, considerando la aprobación del personal que conforma la empresa; y lo importante que es identificar sus tareas y responsabilidades.
5. Implementar el Diseño Organizacional, para que el Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte peninsular de la Provincia de Santa Elena, se mantenga formalmente estructurada y pueda ser partícipe de una nueva Cultura y cambio organizacional.

CAPÍTULO IV

“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL CONSORCIO, ALTRAPEN, ALIANZA DE TRANSPORTE PENINSULAR DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2012”.

4.1. PRESENTACIÓN

El presente trabajo de investigación consiste en la elaboración y desarrollo de un del Diseño Organizacional, a través de este estudio se consideró tomar como base y modelo el diseño propuesto por Richard Daft de su libro Teoría y Diseño Organizacional, cabe recalcar que esta teoría fue adaptada a las necesidades del Consorcio, está basado en un análisis situacional, el objeto de estudio está ubicada las instalaciones del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de santa Elena, donde funcionan las oficinas administrativas, actúa como ente regulador de las frecuencias y salidas de los vehículos que poseen tres empresas de servicio de transporte de pasajeros.

Los puntos que se tomaron en consideración fueron el análisis que se realizó con respecto a la creación de una dirección estratégica como: definición de misión, visión, valores, objetivos institucionales, estudio de liderazgo que ayudan a definir por qué y para que fue creado el Consorcio ALTRAPEN, en cuanto al diseño organizacional podemos identificar la implementación de una estructura organizacional, la creación de un orgánico funcional, políticas, técnicas, sistemas de información y control y nuevos diseños organizacionales, además de medir los resultados de efectividad a través de la evaluación, recursos, seguimientos, eficiencia y eficacia; finalmente el análisis de las dimensiones contextuales y estructurales, todo esto permitirán promover una gestión de cambio en la admiración del Consorcio.

4.2. ESTRUCTURA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL DEL CONSORCIO, ALTRAPEN, ALIANZA DE TRANSPORTE PENINSULAR DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA

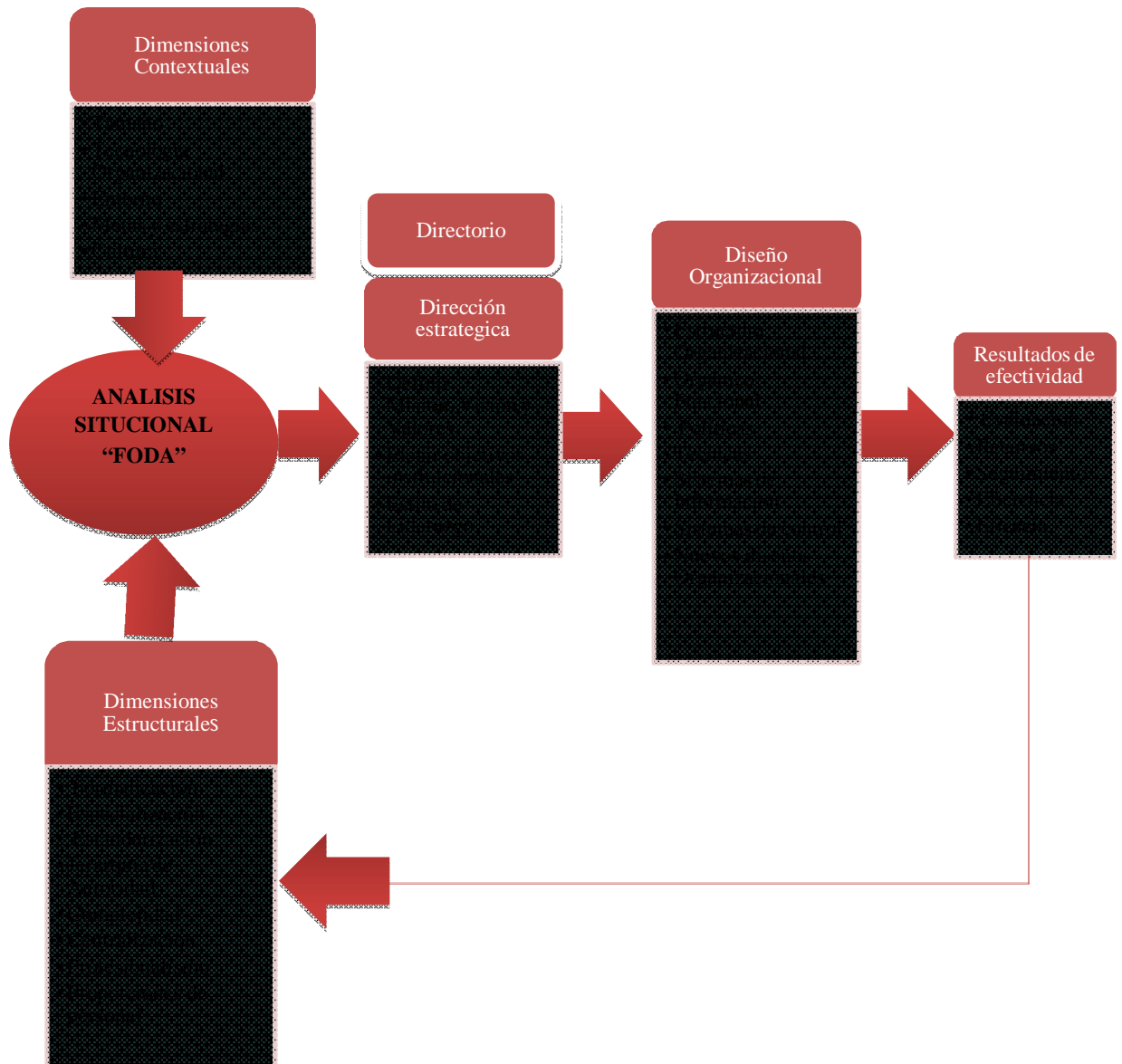


GRAFICO 23
Autor: Richard Daft.

4.3. DIRECCIÓN ESTRATEGICA

1. MISIÓN INSTITUCIONAL

Ofrecer un efectivo y eficaz servicio en el transporte público de calidad, proporcionando confianza, seguridad y satisfacción al cliente, considerando siempre los intereses de las cooperativas que forman parte de este Consorcio, contribuyendo así con el crecimiento y desarrollo institucional.

2.- VISIÓN INSTITUCIONAL

Constituirse en un Consorcio líder en el servicio de transporte, con prestación de servicios de primera calidad, en beneficio de la comunidad de la Provincia de Santa Elena.

3.- VALORES

Los valores del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena son:

✓ Responsabilidad

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

✓ **Pertenencia**

- Estar orgulloso del lugar de trabajo.
- Cuidar los recursos del Consorcio.

✓ **Honestidad**

- Con todo el personal y clientes que visitan la Organización.

✓ **Excelencia en el Servicio**

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

✓ **Justicia**

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

✓ **Solidaridad y Compañerismo**

- Es elemental para la ejecución de sus labores, porque contribuye al mejoramiento del Consorcio y la integración con cada una de sus miembros estableciendo comunicación entre directivos y colaboradores manteniendo una relación constante con nuestros clientes.

4. OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN

Los objetivos que el Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, deberá fijarse para la efectiva gestión de sus actividades son:

Objetivo General

Ofrecer a la población de la Provincia de Santa Elena un servicio de calidad, mediante el cumplimiento de actividades de regulación y administración eficiente y eficaz del servicio de transporte de paseros, buscando siempre el desarrollo institucional.

Objetivos Específicos

- Brindar un eficiente servicio de transporte, mediante la aplicación de métodos y técnicas en beneficio de los clientes.
- Mejorar la calidad de Prestación de Servicio a la Comunidad de la Provincia de Santa Elena a través de la prestación eficiente del servicio.
- Mantener el constante progreso del Consorcio, a través de la Fuerza de Trabajo en Equipo, mejorando los parámetros de eficiencia y eficacia en el manejo de sus recursos.
- Definir estrategias que contribuyan a mejorar los sistemas de servicios y sobre todo el proceso administrativo del Consorcio, propendiendo a un manejo adecuado de los recursos que maneja la Institución.

5. ESTILO DE LIDERAZGO

Para el Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, pueda lograr los objetivos planteados, deberá implementar un estilo de liderazgo, contando con un buen líder dentro del Consorcio, fácilmente se podrá visualizar a un futuro; además de poder dirigir a sus colaboradores guiándolos hacia el éxito empresarial, el estilo que se plantea para los directivos y jefes departamentales es el Liderazgo participativo.

✓ Liderazgo participativo

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

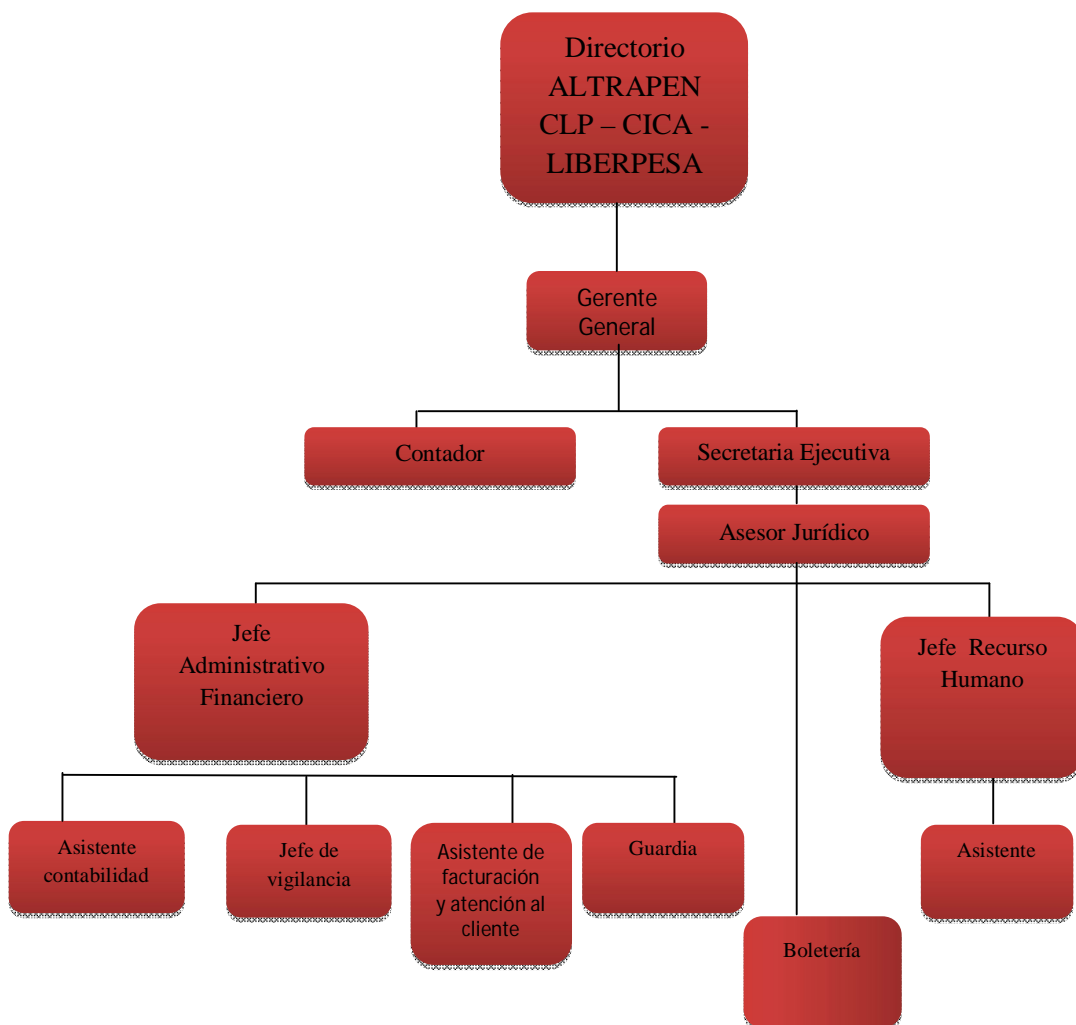
Impulsará a los empleados a incrementar su capacidad de auto control y los instará a asumir más responsabilidades, para guiar sus propios esfuerzos hacia la consecución de los objetivos, pues dejará que el grupo de trabajo tome las decisiones dentro de los límites prescritos.

El líder se destacará por su vocación de servicio, compromiso y trabajo en equipo, orden y disciplina y delegación de responsabilidades. El liderazgo participativo activo, ayudará a que los empleados del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, tengan una mayor cooperación, responsabilidad en su trabajo y tendrán un mayor sentido de pertenencia.

4.4 ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

ESTRUCTURA DEL CONSORCIO, ALTRAPEN, ALIANZA DE TRANSPORTE PENINSULAR DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA

GRAFICO 24 Estructura del Consorcio



Elaborado por: Nancy Narváz Choez
Fuente: Consorcio ALTRAPEN

4.5 ORGÁNICO FUNCIONAL

De acuerdo a la estructura Organizacional se representan a continuación la descripción de las funciones de cada uno de los puestos del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena.

Directorio de ALTRAPEN

- Definir las políticas, metas y objetivos del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena.
- Aprobar o modificar su reglamento y la estructura orgánica del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena; así como dictar las normas que sean necesarias para su eficiente funcionamiento, sujetándose a las disposiciones de esta ordenanza
- Aprobar la estructura orgánica del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, tomando en cuenta los requerimientos para un eficaz cumplimiento de sus metas y objetivos
- Otorgar delegaciones a personas naturales o jurídicas para la prestación de los servicios que le corresponde brindar al Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, conforme a las normas que se dicte para el efecto
- Proponer, para conocimiento y aprobación del Concejo, proyectos de ordenanzas cuya expedición considere necesaria y que se relacionen con su ámbito de actividad
- Designar al Gerente de la Empresa según resolución del Directorio del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena.

- Aprobar los proyectos y programas de trabajo que presente el Gerente del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena
- Conocer y resolver sobre los informes del Gerente y Auditor Interno
- Conceder licencias o declarar en comisión de servicio a funcionarios y empleados según lo dispuesto en las normas legales pertinentes
- Evaluar y dirigir la estrategia corporativa; establecer los planes de acción principales, la política de seguimiento, control y manejo del servicio y los planes de negocios; controlar la implementación de los mismos; y supervisar los principales gastos, inversiones y adquisiciones
- Actuar como administrador en los intereses de los ciudadanos, asegurándose que los activos estén seguros y que la calidad de servicio, los programas, las actividades, el prestigio y la voluntad de la organización se preserven
- Proporcionar los requisitos de funcionamiento para una gerencia calificada, con recursos financieros y de apoyo a la comunidad
- Asegurarse que se celebren las reuniones periódicas de las tres empresas sobre el rendimiento del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena

Gerente General

- Administrar al Consorcio y representar judicial y extrajudicialmente a la misma
- Someter oportunamente a la aprobación del Directorio, la planificación, programas y proyectos de obras, mejoras y ampliaciones del servicio de transportes de pasajeros del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena.

- Autorizar los gastos e inversiones hasta las cuantías determinadas por el Directorio del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena.
- Presentar los informes requeridos por el Directorio sobre las actividades administrativas, financieras y técnicas del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena
- Presentar mensualmente al Directorio los balances económico financiero del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena
- Presentar los estados económicos financieros anuales del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena
- Cumplir y hacer cumplir las leyes, ordenanzas y reglamentos y otras normas aplicables al Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, así como los acuerdos y resoluciones del Directorio
- Concurrir, obligatoriamente, a las sesiones del Concejo del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena y demás organismos institucionales que requieran su presencia
- Nombrar y remover a funcionarios y empleados, conceder licencias y vacaciones al personal, sujetándose a las normas legales y proponer las remuneraciones para los empleados y trabajadores
- Fija las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados.
- Es responsable ante el directorio, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional.
- Junto con los demás jefes departamentales planea, dirige y controla las actividades de la empresa.

- Crear un ambiente de trabajo que motive positivamente a los empleados y en la que se puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles
- Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades
- Ejercer un liderazgo dinámico y participativo para ejecutar los planes y estrategias planteados.

Secretaria Ejecutiva

- Recibir, clasificar y distribuir la documentación de la Gerencia General, así como cautelar y mantener actualizado el archivo general y confidencial correspondiente.
- Mantener una comunicación directa con las empresas aliadas al Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena
- Preparar el despacho de la documentación para atención y/o respuesta, efectuando el seguimiento pertinente.
- Atender y efectuar llamadas telefónicas, así como mantener actualizada la agenda diaria de la Gerencia General, coordinando reuniones y citas respectivas.
- Recibir información correspondiente al manejo y despacho de los boletos vendidos a usuarios Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena.
- Efectuar el requerimiento y distribuir los útiles de oficina de gerencia General, efectuando control de los mismos.
- Negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos.

Asesor Jurídico

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

Contador

- Velar por la legalidad y rectitud de la gestión financiera del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena.

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

Jefe Administrativo Financiero

- Interactuar con otras áreas funcionales, ya que todas las decisiones de negocios que tengan implicaciones financieras, deberán ser consideradas.

- Enfatiza en la optimización del proceso administrativo, del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena.
- Dar a conocer la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna, para el uso de la gerencia.
- Ayuda a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar en los proyectos, elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones.
- Es el encargado de la elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera, así como los resultados y beneficios a alcanzarse en los períodos siguientes con un alto grado de probabilidad y certeza.
- Encargado de los aspectos financieros de todas las compras que se realizan en la empresa.
- Manejo y supervisión de la contabilidad, responsabilidades tributarias con el SRI.
- Encargado de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, entre otros.

Asistente Contable

- Mantener el archivo de proveedores.
- Manejo de libros contables y compras públicas
- Encargado del proceso de nómina que tiene que ver con el manejo de los ingresos, descuentos, bonos de alimentación y alimentación, seguros de asistencia médica, descuentos del IESS y retenciones de impuestos.
- Actualización continua de los archivos.
- Elaboración de reporte de ingresos y egresos.
- Entrega de fondos a las personas autorizadas que los requieren.

- Mantener al día todos los libros contables de ley.
- Generar información contable para toma de decisiones.
- Elaboración de estados financieros periódicos e informes contables.
- Supervisar y controlar todas las operaciones contables.

Jefe de Vigilancia

- Supervisa y vigila el reglamento de la terminal de pasajeros en el Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena
- Supervisar y controlar todas las operaciones con respecto al control de pasajeros en cada unidad de transporte.

Asistente de Facturación y Atención al cliente

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

Guardián

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

Jefe de Recurso Humano

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

Asistente RR.HH.

- Elaboración de memorandos, circulares y notificaciones.
- Control y entrega de recibos de pago a los empleados.
- Elaboración de Bitácoras para control de personal y de vehículos.
- Reporte de incumplimientos al reglamento interno de trabajo.
- Control de vacaciones y expedientes laborales del Personal.
- Solicitud y recepción de documentos para creación de expediente laboral de empleados de nuevo ingreso.
- Llevar el Control de Asistencias del personal.
- Revisión y Actualización de los manuales de procedimientos.
- Proponer planes y cursos de capacitación de los empleados.
- Planificar programas de mejora continua.

Boletería.

- Venta de boletos a los usuarios del servicio de transporte Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena
- Realizar informe informes y reportes diarios de las recaudaciones realizadas en el día.
- Entrega de información oportuna.

4.6POLÍTICAS

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

4.7 SISTEMAS DE INFORMACIÓN

El Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, maneja sistemas informáticos y de monitoreo que les permiten realizar sus funciones conforme a las normas.

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

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

4.8 SISTEMA DE MONITOREO

El sistema de monitoreo que utiliza El Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, sirve para controlar los vehículos y vigilar que recorran y cumplan con la frecuencia ya establecida, el chofer o supervisor se reporta al momento de existir alguna anomalía en el trayecto del recorrido, hasta que termine su jornada de trabajo.

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

4.9 SISTEMAS DE CONTROL

El Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, maneja el control de sus unidades a través de un monitoreo que les permiten realizar un control de todas las unidades vehiculares que conforman las tres empresas.

4.10 NUEVAS TÉCNICAS ORGANIZACIONALES

La implementación de nuevos diseños Organizacionales dentro del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, ayudaría a encontrar la excelencia que toda Organización busca en base de objetivos claros, estructuras formales definidas, políticas y reglamentos claramente establecidos con eficiencia y eficacia.

✓ APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Es proceso de adquisición de nuevos conocimientos, de nuevas competencias para conseguir un proceso permanente de mejora e innovación. El aprendizaje organizacional significa sobre todo un cambio en las bases del conocimiento organizacional, que puede llevarse a cabo a través de diferentes guías: mediante el aprendizaje individual, mediante el aprendizaje en equipo, mediante el almacenamiento y socialización del conocimiento en la organización o mediante la institucionalización y aplicación del conocimiento en productos concretos. No obstante, una condición imprescindible para el proceso de aprendizaje de toda la organización sigue siendo el aprendizaje de sus empleados y un intercambio continuo de experiencias y conocimientos.

- El conocimiento de los empleados basados en experiencia, se convertiría en el conocimiento de personas y equipos Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena en conocimiento colectivo.
- Se reformaría las estructuras verticales para convertirlas en funciones horizontales beneficiosos para el personal que labora en la organización.

✓ **EI EMPOWERMENT**, es otro de los modelos aplicados a las organizaciones significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia de la organización, dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol y por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad de decisión al y entregarla a trabajadores y equipos. Empleados, administrativos o equipos de trabajo poseen el poder para la toma de decisiones en sus respectivos ámbitos, esto implica aceptación de responsabilidad por sus acciones y tareas, la aplicación de esta técnica en el Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, facilitaría en:

- La incursión y el cumplimiento de todos los objetivos del Consorcio, Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena.
- Facilitaría a mantener un excelente clima organizacional con el personal de la Institución.
- Fomentaría el trabajo en equipo en el logro de los objetivos institucionales.
- Los canales de comunicación estuvieran abiertos para recibir o dar información veraz, precisa y concisa

✓ **BENCHMARKING**, es un proceso sistemático continuo de evaluación de productos, servicios y procedimientos de trabajo de las empresas, al ser aplicado este modelo el Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena estaría ejerciendo una evaluación continua de sus servicios, facilitaría un

enfoque disciplinario y lógico para comprender y evaluar de manera objetiva las fortalezas y debilidades del Consorcio.

4.11 DIMENSIONES

4.11.1 DIMENSIONES CONTEXTUALES

- 1. Tamaño**, la magnitud del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, la vemos reflejada en el número de empleados, en este caso al estar conformada por 17 trabajadores el tamaño de la empresa es mediano, pero considerando que es un Consorcio y que intervienen 3 empresas se mantendría en organización de tamaño grande.
- 2. Tecnología Organizacional**, el Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, es una empresa de servicios, su tecnología basa en vehículos en buen estado y con tecnología de punta.
- 3. Entorno**, los elementos que influyen en el Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, que pueden llegar a afectar las actividades de la empresa, son el gobierno y las reformas en las leyes, las instituciones, ya sean éstas públicas o privadas con las que se llegare a realizar convenios.
- 4. Metas y estrategias**, con el fin de definir las técnicas y propósitos que se plantea Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, se presentan las metas que persigue así como las estrategias que se trazan.

Metas:

- Llegar con el servicio de transportes de pasajeros a todos los sectores del cantón Santa Elena.

- Disponer con personal administrativo y operativo y técnico capacitado.

Estrategias:

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

5. Cultura, Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, se conforma por el conjunto de valores y creencias que integran a la empresa como: honestidad, pertenencia e identificación, responsabilidad y compromiso, respeto y humildad, excelencia en el servicio, innovación, justicia.

4.11.2 DIMENSIONES ESTRUCTURALES

- 1. Formalización,** el Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, existe una formalización muy baja donde no existen manuales procedimientos, descripción de puestos y manuales de políticas, claros bien definidos.
- 2. Especialización,** en el Consorcio es baja, no existe una división de puestos, debido al poco personal con el que cuentan, sobre todo en la parte administrativa, financiera y talento humano.

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

- 3. Estandarización**, en el Consorcio es muy baja, a pesar de que los choferes y empleados conocen sus funciones, no existe una descripción en detalle de los trabajos a realizarse, cada uno se dedica a ejercer por empirismo o por tiempo.

- 4. Jerarquía de Autoridad**, los tramos de controles son limitados, la jerarquía de autoridad del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, no hay una línea de reporte de autoridad y por lo tanto es baja.

- 5. Centralización**, considerando que la autoridad de tomar decisiones se mantiene en el nivel más alto de la empresa en este caso el presidente o Gerente del Consorcio y no existe delegación a niveles organizacionales más bajos, Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena está centralizada.

- 6. Profesionalismo**, la mayoría, los empleados que conforman el Consorcio, ALTRAPEN, alianza de Transportes Peninsulares de la Provincia de Santa Elena no tienen estudios de Nivel Superior.

4.12 RESULTADOS DE EFECTIVIDAD

4.12.1 RECURSOS

Los recursos son los activos primordiales que tienen una organización, el Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, posee los recursos necesarios desde que empezaron a operar hace años atrás, cuenta con Recurso Humano, Financiero, Tecnológico, a medida que el tiempo ha transcurrido han ido incrementando y variando los recursos necesarios para el Consorcio.

RECURSO HUMANO

El Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, cuenta está conformada por 17 colaboradores dividido en diferentes puestos y rangos que incrementaría a 20 con la propuesta, los que se detalla a continuación:

Se propone el incremento de tres puestos de trabajo un profesional que ocupe el cargo de Jefe Administrativo Financiero y Jefe de Recurso Humanos y la asistente de Recursos Humanos.

Tabla 22 Presupuesto de Recursos Humanos

CARGO	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL
Jefe de Administrativo - Financiero	1	\$700,00
Jefe de Recursos Humanos	1	\$700,00
Asistente Recursos Humanos	1	\$450,00
TOTAL	3	\$1850,00

Fuente Directivos del Consorcio ALTRAPEN
Autora: Nancy Narváez Choez

RECURSOS MATERIALES

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

Tabla 23 Presupuesto de Recursos Materiales

CARGO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Escritorios	3	\$75,00	\$225,00
Sillas Giratorias	3	\$45,00	\$135,00
Archivadores	3	\$80,00	\$240,00
Suministro de Oficina	3 (Paquetes)	\$50,00	\$150,00
Teléfonos	3	\$25,00	\$75,00
TOTAL			\$825,00

Fuente Directivos del Consorcio ALTRAPEN
Autora: Nancy Narváez Choez

RECURSOS TECNOLÓGICOS

En lo que respecta a los recursos tecnológicos que posee El Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, podemos mencionar, que poseen equipos de computación en las oficinas de gerencia, administrativa-financiera, talento humano, técnico, los equipos de computación se distribuyen en 3 computadoras y 3 impresoras multifunción, una impresora.

Tabla 24 Presupuesto Tecnológicos

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Computadoras	3	500,00	1500,00
Impresoras	3	150,00	450,00
TOTAL			1950,00

Fuente Directivos del Consorcio ALTRAPEN
Autora: Nancy Narváez Choez

RECURSOS FINANCIEROS

El Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, cuenta con recurso financiero propio, pero también cuenta con el apoyo de las tres empresas que la agrupan con un fondo de garantía y responsabilidad civil que consiste en un valor de \$10.000,00 por la Compañía y las Cooperativas

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

Tabla 25 Presupuesto Financiero

DESCRIPCIÓN	VALOR
Recurso Humano	\$1850,00
Recurso Material	\$825,00
Recurso Tecnológico	\$1950,00
TOTAL	\$4625,00

Fuente: Directivos del Consorcio ALTRAPEN
Autora: Nancy Narváez Choez

4.12.2 EVALUACIÓN

Conforme a los datos obtenidos y el análisis realizado Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, se pudo conocer que realizan evaluaciones cada cierto tiempo, no realizan evaluaciones periódicas. En cuanto al personal hasta el momento carecen de los formatos de evaluación de desempeño respectivos para realizarlas de una manera idónea.

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

4.12.3 SEGUIMIENTO

Los seguimientos que se realizan el Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, son exclusivamente basados en la atención y buen servicio que se da parte del Consorcio hacia sus usuarios, y por ende mejorar la estructura administrativa del Consorcio, que ejerzan una administración basada en el conocimiento científico y no en el empirismo como hasta ahora lo ha llevado a cabo.

Se estima conveniente que los controles y seguimientos se realicen de forma continua principalmente en lo que comprende en la evaluación del desempeño del personal, de manera que conforme transcurre el tiempo se podrán evidenciar otra forma de cambio de aptitud de los colaboradores, con el fin de contrarrestar de manera consecuente los riesgos que esto conllevaría, y más bien dar cumplimiento con los objetivos institucionales y metas propuestas Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena.

4.12.4 EFICIENCIA

La eficiencia es la capacidad para lograr un fin empleado, por lo tanto el Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, tendrá que cumplir con eficiencia en todos los procesos que cumpla y ejecuta de manera eficiente esto conlleva a buscar la efectividad deseada.

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

Se podrá lograr todo esto siempre y cuando:

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

4.12.5 EFICACIA

La eficiencia es la capacidad para lograr el efecto que se desea, por lo tanto Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, tendrá que cumplir con eficacia todos los procesos que cumpla y ejecuta de manera eficaz, en el menor tiempo posible

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

4.13.CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA

- 1.** Se elaboró el esquema idóneo de un Diseño Organizacional Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena, en base a las necesidades de la organización.
- 2.** La realización del diagnóstico permitió la elaboración de la misión, visión, objetivos institucionales, valores y políticas las cuales son desconocidas por los empleados de la empresa ya que carecían de estas.
- 3.** Se reemplazó el liderazgo burocrático por el liderazgo participativo y democrático por parte de los directivos del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la Provincia de Santa Elena
- 4.** Se diseñó la Estructura Organizacional y el Orgánico Funcional considerando que no existía ninguna estructura y operaban de forma empírica, la nueva estructura está creada de acorde a sus requerimientos.
- 5.** Se determinó que las evaluaciones de personal y a las actividades inherentes a los servicios que presta la organización a la población, se están realizando mediante instrumentos básicos y que requieren de un soporte técnico para su elaboración, y aplicación para que promueva el control de los procesos.

4.14. RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA

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

BIBLIOGRAFÍA

- BÁEZ Y PÉREZ DE TUDELA (2007) Investigación cualitativa.
ESIC Editorial. España.
- BALCÁZAR PATRICIA (2005) Investigación cualitativa.
- BLASCO JOSEFA, PÉREZ JOSÉ (2007) Metodologías de investigación
en las ciencias de la actividad
física y el deporte. Editorial
Club Universitario. España
- BORDA, TUESCA Y NAVARRO (2011) Métodos Cuantitativos
Herramientas para la
Investigación en Salud.
Editorial Universidad del
Norte. Colombia.
- CAMPIÑA, HERNÁNDEZ (2010) Empresa y Administración.
Editex. España
Conceptos esenciales y
aplicaciones. De Cenzo.
- DAFT L. RICHARD (2007) Teoría y Diseño Organizacional,
- EVANS, LINDSAY (2008) Administración y control de la
Calidad. CengageLearning
Editores. México
- GARCÍA FERRER GEMMA (2005) Investigación comercial.
ESIC Editorial. España.
- GILLI JUAN JOSÉ (2007) Diseño Organizativo.
Ediciones Granica. Argentina.

- GÓMEZMARCELO M. (2006) Introducción a la metodología de la investigación científica. Editorial Brujas. Argentina. Granica S.A.
- HAMILTON, PEZO (2005) Instrumentos de Gestión de la Ciencia, La Tecnología y la Innovación, Convenio Andrés Bello. Colombia.
- HELLRIEGEL, SLOCUM (2009) Comportamiento organizacional. Cengage Learning Editores. México
- HERRSCHER ENRIQUE (2009) Administración: Aprender y Actuar. Ediciones Granica. Argentina
- HERRSHER ENRIQUE G (2009) Aprender y Actuar. Ediciones
- HURTADO CUARTAS DARÍO (2008) Principio de Administración. Fondo Editorial ITM. Colombia. Internacional, Thomson Editores S.A. de C.V México.
- MARCHANT RAMÍREZ LORETO (2005) Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional. Edición electrónica.
- MENDEZ A. CARLOS (2006) Metodología: Diseño y desarrollo del

- MONTES, GONZÁLEZ (2006) Selección de personal. Ideas Propias Editorial. España.
- PAREDES WILSON Y PAREDES NATALY (2011) Investigación de Acción,
- PINO, SÁNCHEZ, PINO (2008) Recursos humanos. Editex. España. Primera edición 2011. Proceso de investigación. Edición México.
- RAMÍREZ CARDONA CARLOS (2007) Fundamentos de administración. Editorial Kimpres. Colombia.
- ROBBINS D. STEPHEN (2006) Fundamentos de Administración.
- RODRÍGUEZ MOGUEL ERNESTO (2005) Metodología de la investigación. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.
- SÁNCHEZ MA PILAR (2008) Comunicación Empresarial y Atención al Cliente. Editex. España.
- UMMINGS, WORLEY (2007) Desarrollo Organizacional y Cambio. International Thompsons Editores. México Universidad Autónoma de Estado de México. México.
- ZAPATA OSCAR (2005) Herramientas para elaborar tesis Editorial Pax.

PÁGINAS DE INTERNET

- <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/diaorgaex.htm>
- www.gestiopolis1.com/.../teoria-de-la-organizacion-y-su-administracion.htm
- www.gestiopolis.com/.../procedimiento-para-fortalecer-la-comunicacion-interna.htm
- [www.metodologiadelainvestigacion2011.wordpress.com/.../justificacion-de-la-investigacion/ -](http://www.metodologiadelainvestigacion2011.wordpress.com/.../justificacion-de-la-investigacion/)
- <http://www.mailxmail.com/curso-tesis-investigacion/metodologia-investigacion-cientifica-metodos>
- <http://www.liderdeproyecto.com/glosario/>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Retroalimentaci%C3%B3n>

ANEXOS

ANEXO 1 Cuestionario - Encuesta



UNIVERSIDAD ESTADAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuesta a los trabajadores del Consorcio, con el fin de recolectar información para la realización del trabajo de tesis: Diseño Organizacional para, ALTRAPEN, Alianza de Transporte peninsular de la provincia de santa Elena. Le agradecemos brindarnos su tiempo y responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo calificaría usted el servicio que ofrece el Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte peninsular de la provincia de santa Elena?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

2. ¿Considera Ud. que se encuentran distribuidos los puestos de trabajos de acuerdo a su especialización dentro en el Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la provincia de santa Elena?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Dudoso
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

3.¿Considera usted que existen niveles jerárquicos, definido en el Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte peninsular de la provincia de santa Elena?

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Indeciso o indiferente
- Probablemente no
- Definitivamente no

4.¿Cree usted que existe una división de trabajo acorde con las tareas y funciones en el Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte Peninsular de la provincia de santa Elena?

- Sí No

5.¿Piensa usted que se encuentran ALTRAPEN, Alianza de Transporte peninsular de la provincia de santa Elena?

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Indeciso o indiferente
- Probablemente no
- Definitivamente no

6. ¿Cómo calificaría usted el nivel de formalización que existe en el Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte peninsular de la provincia de santa Elena?

- Muy alta
- Alta
- Media
- Baja
- Muy baja

7. ¿Considera usted necesario que existe una división de trabajo acorde con las tareas y funciones en Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte peninsular de la provincia de santa Elena?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Dudoso
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

8. ¿Esta Ud. De acuerdo que exista un documento formal, donde se describan las funciones y responsabilidades de cada puesto en el Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte peninsular de la provincia de santa Elena?

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Indeciso o indiferente
- Probablemente no
- Definitivamente no

9. ¿Considera Ud. Que debería de existir un orgánico funcional, en el Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte peninsular de la provincia de santa Elena?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Dudoso
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10. ¿Cree usted que existe un direccionamiento en las actividades de los empleados en el consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte peninsular de la provincia de santa Elena?

- Coincido firmemente
- Coincido
- Indeciso
- Disiento
- Disiento firmemente

11. ¿Dispone el Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte peninsular de la provincia de santa Elena con todos los recursos materiales, técnicos y tecnológicos necesarios para desempeñar efectivamente sus actividades laborales?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Dudoso
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

12. ¿Considera usted que con la implementación del diseño organizacional, ayudaría a mejorar el desempeño laboral de los empleados que conforman el Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte peninsular de la provincia de santa Elena?

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Indeciso o indiferente
- Probablemente no
- Definitivamente no

ANEXO 2 Guía de entrevista



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Entrevista estructurada con el propósito de conocer la opinión respecto a la elaboración del Diseño organizacional para el Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte peninsular de la provincia de santa Elena.

1. ¿Planea el Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte peninsular de la provincia de santa Elena, destrezas y técnicas para la obtención efectiva de los objetivos de la organización.
2. ¿Existen canales de comunicación dentro Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte peninsular de la provincia de santa Elena?
3. ¿Se realizan capacitaciones dentro del Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte peninsular de la provincia de santa Elena para desempeñar el trabajo con eficiencia y eficacia?
4. ¿Disponen del talento humano suficiente para cumplir con todas las tareas que se desempeñan en el Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte peninsular de la provincia de santa Elena?
5. ¿Dispone el Consorcio ALTRAPEN, Alianza de Transporte peninsular de la provincia de santa Elena con los recursos materiales, técnicos y tecnológicos para el desarrollo de sus funciones?
6. ¿Existe en el Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte peninsular de la provincia de santa Elena un buen manejo de todos los recursos con eficiencia y eficacia?
7. ¿Considera usted que la implementación del diseño organizacional, generará un impacto positivo al Consorcio, ALTRAPEN, Alianza de Transporte peninsular de la provincia de santa Elena

ANEXO 3Fotos

Foto 1



Foto 2



Foto 3



Foto 4



ANEXO 4 Convenio del Consorcio ALTRAPEN

REPUBLICA DEL ECUADOR



NOTARIA SEPTIMA DEL CANTON
GUAYAQUIL

PRIMERA

COPIA DE LA ESCRITURA DE

CONVENIO DE ASOCIACION CONSORCIO ENTRE LAS EMPRESAS:
COOPERATIVA LIBERTAD PENINSULAR C.L.P.; COMPAÑIA
INTERNACIONAL COSTA AZUL C.I.C.A..-

Del Registro de Escrituras Públicas del año

Ab. Eduardo Falquez Ayala
NOTARIO

Guayaquil, 29 de agosto/2008 del 200



AB. EDUARDO FALQUEZ AYALA

EMPRESAS: COOPERATIVA LIBERTAD PENINSULAR S.A.;
COMPAÑÍA DE TRANSPORTE LIBERPESA S.A.; Y COOPERATIVA
INTERPROVINCIAL COSTA AZUL C.I.C.A. --

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10

NUMERO :
CONVENIO DE ASOCIACIÓN
CONSORCIO ENTRE LAS
EMPRESAS: COOPERATIVA
LIBERTAD PENINSULAR C.L.P.;
COMPAÑÍA DE TRANSPORTE
LIBERPESA S.A.; Y COOPERATIVA
INTERPROVINCIAL COSTA AZUL
C.I.C.A. -----
CUANTIA: INDETERMINADA.-----

11 En la ciudad de Guayaquil, Capital de la Provincia del Guayas,
12 República del Ecuador, hoy día treinta y uno de Marzo del dos mil
13 ocho, ante mí, abogado **EDUARDO ALBERTO FALQUEZ AYALA**,
14 Notario Titular Séptimo del Cantón Guayaquil, comparecen las
15 siguientes personas: **A) COOPERATIVA LIBERTAD PENINSULAR**
16 **C.L.P.**, representada por los señores **JOSE ROQUE ESPIN GARCIA**,
17 en su calidad de Gerente, según consta con la nota de su
18 nombramiento que se adjunta como documento habilitante, quien
19 declara ser de nacionalidad ecuatoriana, casado, ejecutivo; **ANTONIO**
20 **LEOPOLDO VEINTIMILLA REDROVAN**, en su calidad de
21 Presidente, según consta con el nombramiento que se adjunta como
22 habilitante, quien declara ser de nacionalidad ecuatoriana, casado
23 ejecutivo; **B) COMPAÑÍA DE TRANSPORTE LIBERPESA S.A.**,
24 representada por los señores **MARIO ARIAS ALDAS**, en su calidad
25 de Gerente General, según consta con la nota de su nombramiento que
26 se adjunta como documento habilitante, quien declara ser de
27 nacionalidad ecuatoriana, casado, ejecutivo; **SEGUNDO NELSON**
28 **PAREDES SANCHEZ**, en su calidad de Presidente, según consta con

1 la nota de su nombramiento que se adjunta como documento
2 habilitante, quien declara ser de nacionalidad ecuatoriana, soltero
3 ejecutivo; y, C) **COOPERATIVA INTERPROVINCIAL COSTA**
4 **AZUL C.I.C.A.**, representada por los señores **GALO FILOTEC**
5 **ARIAS SANCHEZ**, en su calidad de Gerente, según consta con la
6 nota de su nombramiento que se adjunta como documento habilitante,
7 quien declara ser de nacionalidad ecuatoriana, soltero, ejecutivo;
8 **CARLOS ALFREDO ALDAS GARCES**, en su calidad de Presidente,
9 según consta con la nota de su nombramiento que se adjunta como
10 documento habilitante, quien declara ser de nacionalidad ecuatoriana,
11 casado, ejecutivo.- Los comparecientes son mayores de edad,
12 domiciliados el primero en la ciudad de Salinas, de tránsito por esta
13 ciudad; y los demás en La Libertad de tránsito por esta ciudad,
14 personas capaces para obligarse y contratar a quienes de haberme
15 presentados sus respectivos documentos de identificación de conocer
16 doy fe, los mismos que comparecen a celebrar esta escritura
17 pública de **CONVENIO DE ASOCIACIÓN CONSORCIO**, sobre
18 cuyo objeto y resultados están bien instruídos, a la que proceden de
19 una manera libre y espontánea y para su otorgamiento me
20 presentan la minuta que dice así: -----
21 **SEÑOR NOTARIO:** En el Registro de escrituras públicas a su cargo,
22 sírvase autorizar una en el Protocolo respectivo, que contenga
23 Convenio de Asociación-CONSORCIO- que celebramos al tenor de las
24 siguientes cláusulas : -----
25 **INTERVINIENTES.-** Comparecen a la celebración del presente Convenio
26 de Asociación-CONSORCIO- las siguientes empresas: **A)** Cooperativa
27 Libertad Peninsular C.L.P., representada por los señores José Roque
28 Espín García y Antonio Leopoldo Veintimilla Redrovan, en sus calidades



EMPRESAS: COOPERATIVA LIBERTAD PENINSULAR C.L.P.;
COMPAÑIA DE TRANSPORTE LIBERPESA S.A.; Y COOPERATIVA
INTERPROVINCIAL COSTA AZUL C.I.C.A. --

3. EDUARDO FALQUEZ AYALA

1 de Gerente y Presidente, según consta de los nombramientos que
2 acompañan y que se adjuntan; **B)** Compañía de Transporte Liberpesa S.
3 A., por intermedio de los señores Mario Arias Aldas y Segundo Nelson
4 Paredes Sánchez, en sus calidades de Gerente General y Presidente,
5 según consta de las notas de nombramientos debidamente inscritos en el
6 Registro Mercantil, a cargo del Registrador de la Propiedad del Cantón
7 Salinas, domicilio social, los mismos que se adjuntan; y, **C)**
8 Cooperativa Interprovincial Costa Azul C.I.C.A., la que está
9 representada por los señores Galo Filoteo Arias Sánchez, y Carlos
10 Alfredo Aldas Garcés, en sus calidades de Gerente y Presidente,
11 respectivamente, particular que lo acreditan con sus nombramientos, los
12 mismos que se acompañan. A estas empresas se las podrá denominar
13 en adelante simplemente como C.L.P., LIBERPESA y C.I.C.A.,
14 respectivamente.-----

15 **PRIMERA.- ANTECEDENTES DE LAS EMPRESAS.-** A)
16 Cooperativa de Transporte Libertad Peninsular C.L.P. se constituyó en
17 Cooperativa y fue aprobada mediante Acuerdo Ministerial número mil
18 nueve de fecha veintiocho de Junio de mil novecientos setenta y seis;
19 luego reformó el estatuto que fue aprobado por Acuerdo Ministerial número
20 dos mil ochocientos setenta y seis del cinco de junio de mil novecientos
21 noventa y dos; **B)** Compañía de Transporte LIBERPESA S.A., se
22 constituyó mediante escritura pública autorizada por el Notario Segundo
23 del Cantón Machala, el diecinueve de Noviembre de mil novecientos
24 noventa y ocho, inscrita en el Registro Mercantil a cargo del señor
25 Registrador de la Propiedad del Cantón Salinas, el cuatro de Diciembre
26 de mil novecientos noventa y ocho; y, **C)** Cooperativa Interprovincial
27 Costa Azul C.I.C.A., fue creada y aprobada mediante Acuerdo
28 Ministerial número dos mil cuatrocientos sesenta, de fecha cinco de

bre de mil novecientos sesenta y uno, su último estatuto reformado aprobado mediante Acuerdo Ministerial número siete mil quinientos ta y cinco, del seis de Julio del dos mil cinco.-----

FUNDA: OBJETO DE LAS EMPRESAS.- El objeto de las tres empresas en líneas antes anotadas C.L.P., LIBERPESA y C.I.C.A., es el transporte público de pasajeros, con ámbito preferente actualmente en las Provincias del Guayas y Santa Elena y específicamente en la ruta Guayaquil-Salinas y viceversa.-----

TERCERA: AUTORIZACION PARA EL SERVICIO DE TRANSPORTE PUBLICO DE PASAJEROS.- Las empresas antes mencionadas C.L.P., LIBERPESA y C.I.C.A., tienen las respectivas autorizaciones de los organismos respectivos como Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre y Comisión de Tránsito del Guayas para su debido funcionamiento y en la actualidad cada una de ellas ha sido autorizadas por la Comisión de Tránsito del Guayas para la efectiva operación de transporte público de pasajeros entre Guayaquil y Península de Santa Elena y viceversa, autorizaciones que se acompañan para que formen parte de este instrumento.-----

CUARTA: APROBACIONES DE LOS ORGANOS DE LAS EMPRESAS.- La Asamblea General Ordinaria de Socios de C.L.P., la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de LIBERPESA S.A., y la Asamblea General Extraordinaria de Socios de C.I.C.A., celebrada el día de abril del dos mil cinco, el treinta de Abril del dos mil siete y once de Septiembre del dos mil cinco, resolvieron cada una de ellas asociarse las tres empresas bajo la figura de Convenio o Contrato para la prestación del servicio público del transporte de pasajeros en la ruta Guayaquil-Salinas y viceversa, de manera unificada, ordenando para el efecto a los administradores de cada una de dichas



EMPRESAS: COOPERATIVA LIBERTAD PENINSULAR C.L.P.;
COMPAÑÍA DE TRANSPORTE LIBERPESA S.A.; Y COOPERATIVA
INTERPROVINCIAL COSTA AZUL C.I.C.A. --

AB. EDUARDO FALQUEZ AYALA

1 empresas, para que suscriban el documento pertinente de asociación o
2 consorcio-----

3 **QUINTA: CONVENIO DE UNIFICACIÓN DE ACTIVIDADES Y**
4 **PARAMETROS DEL SERVICIO DEL TRANSPORTE**

5 **PENINSULAR.-** El veintinueve de Septiembre del dos mil cuatro, los
6 integrantes de este Consorcio, elaboraron y firmaron un convenio de
7 unificación de actividades y parámetros del servicio del transporte
8 peninsular, documento que se lo protocolizó en la Notaria del Cantón La
9 Libertad, el veintitres de Noviembre del dos mil cuatro, el mismo que
10 se encuentra vigente a la fecha, convenio que a su vez fue apoyado y
11 aprobado por la Comisión de Tránsito de la Provincia del Guayas,
12 según consta del Oficio número cero cuarenta y dos-CUR-SG-CTG, de
13 fecha, Octubre veintiocho del dos mil cuatro, dirigido a la Compañía de
14 Transporte Liberpesa S.A., suscrito por el Ab. Gabriel Faidutti
15 Navarrete, Secretario General, convenio que desean permanezca en el
16 tiempo bajo las regulaciones y características de un consorcio, por lo
17 que, estos documentos forman parte integrante del Consorcio que se
18 está formando.-----

19 **SEXTA: DEL CONSORCIO O CONVENIO DE ASOCIACIÓN.-**

20 Los representantes legales de las empresas Cooperativa de Transporte
21 Libertad Peninsular C.L.P., Compañía de Transporte Liberpesa S. A., y
22 Cooperativa Interprovincial Costa Azul C.I.C.A., debidamente facultados
23 y autorizados por las Asambleas Generales Extraordinarias de Socios de
24 las Cooperativas y Junta General Extraordinaria de Accionista de la
25 Compañía declaramos asociar a nuestra Representadas a fin de que
26 presten el servicio público de pasajeros entre Guayaquil-Salinas y
27 viceversa teniendo como marco referencial el Convenio de unificación
28 de actividades y parámetros del servicio de transporte peninsular

1 suscrito entre los intervinientes, en el Cantón de La Libertad, el
2 veintinueve de Septiembre del dos mil cuatro, apoyado y aprobado por
3 la Comisión de Tránsito del Guayas, según consta del Oficio número
4 cero cuarenta y dos-CUR-SG-CTG, de Octubre veintiocho del dos mil
5 cuatro, convenio que pasa a formar parte integrante de este
6 instrumento.-----

7 **SEPTIMA: DENOMINACIÓN DEL CONSORCIO.-** Las partes se
8 comprometen a girar el Consorcio bajo la denominación de
9 “ALTRAPEN”, por todo el tiempo que dure el mismo.-----

10 **OCTAVA: ADMINISTRACIÓN Y REPRESENTACIÓN LEGAL.-** El
11 Consorcio “ALTRAPEN”, estará dirigido y administrado por un Comité
12 de Gerencia integrado por los Gerentes y Presidentes de las tres
13 empresas que lo constituyen. La representación legal, judicial y
14 extrajudicial del Consorcio será ejercida en forma conjunta por dos
15 administradores de cualquiera de las tres empresas, aclarando que no
16 podrán ser los administradores los representantes de una misma
17 empresa, sino que, deben ser los representantes legales del consorcio
18 los administradores de por los menos dos de las empresas, que lo
19 constituyen.-----

20 **NOVENA: DOMICILIO.-** Para los efectos de este instrumento-
21 Consorcio- y del objeto del mismo, las partes que lo integran fijan su
22 domicilio para los fines legales la ciudad de La Libertad, Cantón La
23 Libertad, Provincia de Santa Elena, pudiendo establecer por las
24 necesidades del Consorcio, sucursales, agencias, o delegaciones en los
25 lugares que estime necesario. **DÉCIMA: PLAZO Y VIGENCIA.-** El
26 Consorcio que nace por este Instrumento tendrá vigencia durante todo
27 el tiempo que fuere necesario para cumplir su objetivo, es decir, de
28 plazo indefinido.-----



EMPRESAS: COOPERATIVA LIBERTAD PENINSULAR C.L.P.;
COMPAÑÍA DE TRANSPORTE LIBERPESA S.A.; Y COOPERATIVA
INTERPROVINCIAL COSTA AZUL C.I.C.A. --

AB. EDUARDO FALQUEZ AYALA

1 **DECIMA PRIMERA: CONTROVERSIA.-** En caso de conflicto o
2 controversia sobre este Convenio-Consorcio, y sobre cualquier asunto
3 relativo al mismo, será sustanciado por la vía verbal sumaria para lo
4 cual las partes se someten a la jurisdicción y competencia de uno o
5 cualquiera de los Juzgados de lo Civil del Cantón La Libertad o a la
6 decisión de los Tribunales de Conciliación y Arbitraje de la Cámara
7 de Comercio de Guayaquil, a elección de la parte actora.-----
8 **DECIMA SEGUNDA: RATIFICACIÓN Y PRECISIÓN.-** Las partes
9 C.L.P., LIBERPESA y C.I.C.A, ratifican el Convenio de Unificación de
10 Actividades y parámetros del servicio del transporte Peninsular, suscrito
11 en el Cantón La Libertad, el veintinueve de Septiembre del dos mil
12 cuatro, apoyado y aprobado por la Comisión de Tránsito del Guayas, de
13 tal forma que dichos documentos forma parte del Consorcio, precisando
14 y aclarando que dicho Convenio de Unificación de Actividades y
15 Parámetros del Servicio del Transporte Peninsular, sigue vigente
16 durante el tiempo de vigencia del Consorcio, en todo lo que no se
17 oponga a las Cláusulas y Convenio del Consorcio "ALTRAPEN".-----
18 **DECIMA TERCERA: DOCUMENTOS HABILITANTES.-** 1)
19 Nombramientos de Gerente y Presidente de cada una de las empresas
20 suscriptoras de este Consorcio; 2) Copias certificadas de las Sesiones
21 de las Asambleas Generales Ordinarias y Extraordinarias de Socios de
22 las Cooperativas C.L.P., y C.I.C.A., respectivamente y de Junta General
23 Extraordinaria de Accionista de LIBERPESA; 4) Convenio de
24 Unificación de Actividades y Parámetros del Servicio del Transporte
25 Peninsular, celebrada el veintinueve de Septiembre del dos mil cuatro, entre
26 las Empresas C.L.P., LIBERPESA y C.I.C.A.; y, 5) Oficio No. cero
27 cuarenta y dos-CUR-SG-CTG, de Octubre veintiocho del dos mil cuatro
28 de la Comisión de Tránsito de la Provincia del Guayas, mediante la

1 cual comunica que aprobó el convenio mencionado en el número
2 anterior.-----
3 Anteponga y posponga usted señor Notario, todas las formalidades de
4 estilo que sean necesarias para la validez y perfeccionamiento de este
5 Consorcio.- Firmado: **ABOGADO MANUEL MOLINA JALIL.**-
6 Registro Número dos mil setecientos noventa y cinco, del Colegio de
7 Abogados del Guayas.- Quedan agregados los habilitantes y documentos
8 mencionados en líneas anteriores.- Hasta aquí la minuta que queda
9 elevada a escritura pública.- Yo, el Notario, doy fe que, después de
10 haber sido leída, en alta voz, toda esta escritura pública, a los
11 comparecientes, éstos las aprueban y la suscriben conmigo, el Notario,
12 en un solo acto.-

13

14 **POR LA COOPERATIVA LIBERTAD PENINSULAR C.L.P.**

15 **R.U.C. 0990803749001**

16

17

18

19 **JOSE ROQUE ESPIN GARCIA**

20 **GERENTE**

21 **C.C. 170760375-7**

22 **C.V. 067-0010**

23

24

25

26 **ANTONIO LEOPOLDO VEINTIMILLA REDROVAN**

27 **PRESIDENTE**

28 **C.C. 090549201-3**



CONVENIO DE ASOCIACIÓN CONSORCIO ENTRE LA
EMPRESAS: COOPERATIVA LIBERTAD PENINSULAR C.L.P
COMPAÑÍA DE TRANSPORTE LIBERPESA S.A.; Y COOPERATIVA
INTERPROVINCIAL COSTA AZUL C.I.C.A.--

AB. EDUARDO FALQUEZ AYALA

1 C.V. 266-0241

2

3 POR LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE LIBERPESA S. A.

4 R.U.C. 0991471545001

5

6

7

8 MARIO ARTURO ARIAS ALDAS

9 GERENTE GENERAL

10 C.C. 180183472-0C.V.

11 C.V. 296-0003

12

13

14 SEGUNDO NELSON PAREDES SANCHEZ

15 PRESIDENTE

16 C.C. 180223986-1

17 C.V. 076-0052

18

19 POR LA COOPERATIVA INTERPROVINCIAL COSTA AZUL

20 C.I.C.A.

21 R.U.C. 0990341192001

22

23

24

25 GALO FILOTEO ARIAS SANCHEZ

26 GERENTE

27 C.C. 180222170-5

ACTA DE JUNTA GENERAL EXTRAORDINARIA DE ACCIONISTAS DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE "LIBERPESA S.A."

En la ciudad de Salinas, a los treinta días del mes de Abril del año Dos Mil Siete, a las doce horas con cinco minutos, en la sala de juntas de la Compañía de Transporte Liberpesa S.A. ubicada entre calles diecisiete y dieciocho y avenida quinta de esta ciudad, se reunieron los accionistas de la Compañía de Transporte Liberpesa S.A. en virtud de la convocatoria realizada por la prensa, la misma que consta publicada en el Diario El Telégrafo del 20 de Abril del 2007, sección deportes, pag 5.B cuyo ejemplar se adjunta a la presente y cuyo tenor es el siguiente: "Convocase a los accionistas de COMPAÑÍA DE TRANSPORTE LIBERPESA S.A., e individualmente a la Sra. Comisaría Eco. Nancy Júpiter, Comisario Principal de la Cia. a la Junta General Extraordinaria, que se celebrara en la ciudad de Salinas, a las 12:00 a.m., el día lunes 30 de Abril del 2007 en la SALA DE RECEPCIONES DEL TERMINAL DE LA CIA., ubicado en la avenida Quinta entre calles 17 y 18, para tratar y resolver sobre los asuntos que constan en el siguiente orden del día.

- 1.-Autorización para hipotecar bienes y solicitar préstamo al Banco del Pacifico.
- 2.-Autorización para pertenecer al Consorcio Altrapen.
- 3.-Varios; La Sra. Comisaría esta siendo convocada por separado, personal e individualmente. Salinas, 18 de Abril del 2007; Sr. Mario Arias Aldas; Gerente General; Compañía de Transporte Liberpesa S. A."

El señor Nelson Paredes Sánchez, en su calidad de Presidente, preside la junta y agradece la presencia de los señores accionistas; el Sr. Mario Arias Aldas como Gerente General, actúa como secretario, y la Ec. Nancy Júpiter, Comisario Principal de la Compañía; concurre a la Junta General, disponiendo el señor presidente que el señor secretario elabore la lista de los asistentes, la misma que consta en el listado adjunto y que forma parte de este instrumento.-Existiendo quórum para instalar la Junta General Extraordinaria, ya que están presentes accionistas que representan 23.940 acciones, es decir el 65.25%, por lo que la presidencia declara legalmente instalada la Junta General Extraordinaria. A continuación el señor Presidente, dispone se entre a considerar el primer punto que dice: 1.- Autorización para hipotecar bienes y solicitar préstamo al Banco del Pacifico. El sr. Mario Arias Aldas, Gerente de la Compañía proporciona a la Junta General una breve explicación sobre la inversión que se piensa hacer, la misma que consiste en adquirir un terreno ubicado en el Cantón Salinas, sector Barbasco, Mz.#.60 para la construcción de un Terminal, lo cual es justificado por la solicitud de desalojo que existe por parte de la Ilustre Municipalidad del Cantón Salinas de las actuales instalaciones. Además explica la manera de financiar la compra del terreno y la construcción de las nuevas instalaciones. Los señores accionistas intervienen brindando alternativas de financiamiento y varias ideas referentes al tema expuesto. De esta manera el señor Antonio Veintimilla solicita a la Junta General "La autorización para hipotecar bienes ya sea de la Compañía, ya sean bienes que piensan adquirir y a su vez solicitar préstamo al Banco del Pacifico para las obras de infraestructura en el terreno por adquirir", moción que es apoyada por todos los demás accionistas resolviendo la Junta General conformada por los accionistas asistentes aprobar la autorización para hipotecar bienes ya sea de la Compañía, ya sean bienes que piensan adquirir y a su vez solicitar préstamo al Banco del Pacifico para las obras de infraestructura en el terreno por adquirir.

Salinas, septiembre 25 de 2006

Señor:
SEGUNDO NELSON PAREDES SANCHEZ
Ciudad.-


De mi consideración:

Cúmpleme informarle que la Junta General Extraordinaria de Accionistas de la COMPAÑIA DE TRANSPORTE LIBERPESA S.A., en sesión celebrada el día de hoy, tuvo el acierto de reelegirlo a Usted PRESIDENTE de la misma por un periodo de CINCO AÑOS, con las atribuciones establecidas en sus Estatutos Sociales.

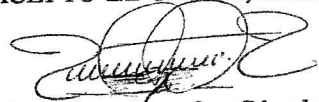
En el ejercicio de su cargo, usted reemplazara al Gerente General, en todo caso de ausencia, en cuyo evento representará a la Compañía Legal, Judicial y extrajudicialmente.

Compañía de Transportes Liberpesa S.A., se constituyo mediante escritura pública ante el notario Segundo del Cantón Machala, el 19 de Noviembre de 1.998 e inscrita en el Registro Mercantil, a cargo del Registrador de la Propiedad del Cantón Salina, el 4 de Diciembre de 1.998.

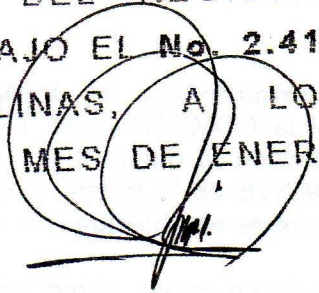
Muy atentamente


Sr. Mario Arturo Arias Aldas
Secretario de la Junta General
C.C. No. 1801834720

RAZON: ACEPTO EL CARGO, SALINAS 25 DE SEPTIEMBRE DE 2006


Sr. Segundo Nelson Paredes Sánchez
PRESIDENTE
C.C. No. 180223986-1
NACIONALIDAD: Ecuatoriana

CERTIFICO: QUE EL NOMBRAMIENTO DE PRESIDENTE, DE LA COMPAÑIA DE TRANSPORTE LIBERPESA S.A., A FAVOR DEL SEÑOR **SEGUNDO NELSON PAREDES SANCHEZ**, SE ENCUENTRA INSCRITO, EL CUATRO DE OCTUBRE DEL AÑO DOS MIL SEIS, CON EL No. 85 DEL REGISTRO MERCANTIL Y ANOTADO BAJO EL No. 2.418 DEL REPERTORIO. SALINAS, A LOS TREINTA Y UN DIAS DEL MES DE ENERO DEL AÑO DOS MIL SIETE.



Luis Colmont Patterson
Registrador de la Propiedad
Salinas



Salinas, septiembre 25 de 2006

Señor:
MARIO ARTURO ARIAS ALDAS
Ciudad.-

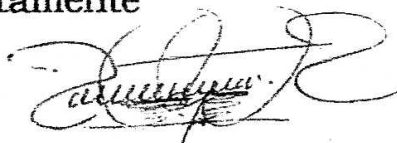
De mi consideración:

Cúmpleme informarle que la Junta General Extraordinaria de Accionistas de la COMPAÑIA DE TRANSPORTE LIBERPESA S.A., en sesión celebrada el día de hoy, tuvo el acierto de reelegirlo a Usted GERENTE GENERAL de la misma por un periodo de CINCO AÑOS, con las atribuciones establecidas en sus Estatutos Sociales.

En el ejercicio de su cargo, usted representará a la Compañía Legal, Judicial y extrajudicialmente.

Compañía de Transportes Liberpesa S.A. se constituyo mediante Escritura Pública otorgada ante el Notario Segundo del Cantón Machala, el 19 de Noviembre de 1.998 e inscrita en el Registro Mercantil, a cargo del Registrador de la Propiedad del Cantón Salinas el 4 de Diciembre de 1.998.

Muy atentamente



Sr. Segundo Nelson Paredes Sánchez
Presidente de la Junta General
C.C. No 180223986-1

RAZON: ACEPTO EL CARGO, SALINAS 25 DE SEPTIEMBRE DE 2006



Sr. Mario Arturo Arias Aldas
GERENTE GENERAL
C.C. No. 1801834720
NACIONALIDAD: Ecuatoriana

CERTIFICO: QUE EL NOMBRAMIENTO DE GERENTE GENERAL, DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE LIBERPESA S.A., A FAVOR DEL SEÑOR MARIO ARTURO ARIAS ALDAS, SE ENCUENTRA INSCRITO, EL CUATRO DE OCTUBRE DEL AÑO DOS MIL SEIS, CON EL No. 84 DEL REGISTRO MERCANTIL Y ANOTADO BAJO EL No. 2413 DEL REPERTORIO. SALINAS, A LOS TREINTA Y UN DIAS DEL MES DE ENERO DEL AÑO DOS MIL SIETE,



Abg: Luis Colmont Patterson
Registrador de la Propiedad
Salinas

ADMINISTRACION DEL SISTEMA
COOPERATIVO

REGISTRO DE LA DIRECTIVA No 010-SIESG-ASCL-2008

Guayaquil, 09 de Enero del 2008

Señores
**DIRECTIVOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE
"LIBERTAD PENINSULAR"**
La Libertad-

De mis consideraciones:

Comunico a ustedes que se ha procedido al Registro de la Directiva para el período desde el 13 de Diciembre del 2007, al 13 de Diciembre del 2008, de conformidad a la norma Estatutaria, y de manera especial se ha tomado debida nota de las siguientes designaciones

**PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y DE LA COOPERATIVA:
SR.(A): ANTONIO VEINTIMILLA REDROVAN**

**PRESIDENTE DEL CONSEJO DE VIGILANCIA:
SR (A): SIXTO CHASI BUSTILLO**

**GERENTE:
SR (A): ROQUE ESPIN GARCIA**

**SECRETARIO (A):
SR (A): KARINA VILLAO RODRIGUEZ**

Particular que les comunico para los fines consiguientes

Atentamente
DIOS, PATRIA Y LIBERTAD

Ldo. Kober Esen Valdivieso
Subsecretario Regional de Inclusión Económica y Social del Guayas

Nota: En caso de existir parentesco se aplica lo dispuesto en el Art. 141 de la Ley de Cooperativas,
Oficio No 007-RCL

www.mies.gov.ec

Lizardo García y Gómez Rendón
Guayaquil - Ecuador

Juntos por el Buen Vivir.

2-363461

era.
stado
in de
as par
vome.
como
tomo.
io.
el ter.
a a-
muas
me
co
com.
vire
de
co.
Don
la
vire
inves
n-
lo e
se-

Acta N.º 286

secretario

Sesion de Asamblea General Ordinaria Martes 12 de Abril del 2.005

En So. Libertad, a los doce dias del mes de Abril del año dos mil cinco, siendo las tres y diez minutos de la tarde, en la Sala de Sesiones de la Institucion, -
meria convocatoria dispuesta por Don Benito Chiquito Villegas, Presidente; con asistencia de los socios señores:
Antonio Quintini Cas, Ricardo Arias, Milton Rimer, Edison Arias, Romulo Alejandro, Angel Sotis, Nelson Paredes, Juan Alejandro, Milton Mayorga, Enrique Albarracin, Luis Reyes, Remigio Reyes, Jorge Albarracin, Gustavo Daltin, Jose Oñis, Florencio Daltin, Lidio Vargas, Alberto Benavides, Romulo Albarracin, Roque Espin, Luis Dela, Roberto Villegas, Roque Alvarez, Samuel Guaman, Felix Araya y Benito Chiquito, se instala en sesion de Asamblea General Ordinaria la Cooperativa de Transporte - Libertad Semisudari. Actua el Secretario de la Cooperativa que da fe de lo actuado.

Por existir el quorum de ley, el primer Presidente declara instalada la sesion, disponiendo que por Secretario se de lectura al Orden del Dia que contiene los siguientes asuntos a tratar:

3. Informe del Gerente;
4. Conocimiento del dictamen emitido por el Consejo de Vigilancia que tiene relación con el Balance de la Cooperativa a Diciembre del año 2004;
5. Conocimiento y aprobación del Balance General de la Cooperativa el 31 de Diciembre del 2004;
6. Aprobación del Presupuesto para rehabilitación del edificio del terminal terrestre de la Cooperativa en la Libertad, hasta por el valor de \$ 13.000.000;
7. Autorización para que la Cooperativa "Libertad" se unifique permanentemente con un consorcio de Transportistas de la Península, por ríos, periódicos;
8. Autorización para la compra de pulidores para los gasolineros; y
9. Varios y Resoluciones.

Aprobado el Orden del Día, el Secretario da lectura al Acta de la sesión de Asamblea General Extraordinaria celebrada el 13 de Enero del 2005, la que al ser puesta en consideración de la Sala por el señor Presidente, es aprobada sin ninguna modificación.

Segundo.- Informe del Presidente.

Don Benito Quijoto, Presidente de la Cooperativa inicia su informe para dar a conocer que el Presidente y el Gerente de la Cooperativa como los representantes de la Fia. Libepesa, fuimos invitados a Bogotá (Colombia por el representante de Banco Pío Inj. Roberto Altamirano (con sucursales de Banco Pío en el Ecuador) a visitar las instalaciones de la planta de procesamiento de esa empresa por cuanto conoce de unas nuevas negociaciones de nuevas unidades para la Cooperativa.

- Dice que con la Fia. Libepesa se ha venido coordinando sobre el despacho de las unidades desde los respectivos terminales, de acuerdo a las necesidades.

- Que se conoció y se aprobó el informe de la Comisión de Accidentes sobre el accidente de la unidad n° 30 por un total de \$ 32.725.000 y cancelarse de acuerdo a lo estipulado.

integrarse en un Consorcio de Transportes en rida jurídica, por representación legal ante Autoridades y Organismos Superiores que regentan el movimiento de transporte de pasajeros, motivo por el que la Asamblea General de socios, por unanimidad resuelve lo siguiente:

Autoriza para que la Cooperativa de Transportes Libertad Demisubí pertenezca a un Consorcio de Transportes de la Demisubá de Santa Elena, en rida jurídica, razones por las que se autoriza también a los Directivos cumplir en cuanto gestión sea necesaria para la legalización de esa agrupación.

Octavo. Autorización para la compra de partidores para la gasolinera.

La Asamblea General desmisa de escucha en detalle el informe emitido por el primer Gerente sobre las necesidades de la estación de servicios, preferentemente en lo que tiene relación con la adquisición de partidores de combustible para la gasolinera, los que por su tiempo de servicio vienen teniendo problemas en cuanto al trabajo normal que se requiere en esos momentos, motivo por el cual por unanimidad resolver por autorizar la adquisición de los partidores necesarios que reemplazarán a los que han cumplido su vida útil, para lo que el primer Gerente deberá dar cumplimiento a todas las formalidades legales, presentando las correspondientes formas, las que por su parte necesariamente deberán ser analizadas y aprobadas por la Asamblea General, para autorizar la respectiva licitación a cumplir por el Consejo de Vigilancia.

Noveno. - Varios y Resoluciones

Por Secretario se da lectura a las siguientes comunicaciones:

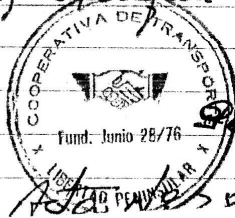
- En atención a la solicitud del socio Don Luis Arcos Arcos, se aprueba la ayuda económica de \$ 1.000, que servirá para el tratamiento médico de la esposa, por su delicado estado de salud.
- Se da lectura y se aceptan las excusas escritas de los so-

Los señores: Gladys Chasi, Emilio Guerrero, Rafael Arias, Luis Sallan, Wilson Ormeño, Matilde Espinosa, Leonardo Pozo, Ing. Héctor García y Nilo García, por no poder asistir a la sesión.

De acuerdo a lo estipulado en el Reglamento Interno de la Institución, se resuelve disponer la sanción de Diez pasajes en vigencia al socio Don Srto Chasi Bustillos, por no asistir a la sesión.

A las ocho y treinta minutos de la noche, por no haber de que más tratar, el señor Presidente da por terminada la sesión, suscribiendo la presente Acta con el Secretario de la Cooperativa que participa.

[Signature]
Srto Augusto Villegas
Presidente.



[Signature]
Srto Coimas Acuña
Secretario

Acta No. 507

ANEXO 5 Certificado de Autorización ALTRAPEN

La Libertad, Octubre del 2011.

CERTIFICADO

Por medio de la presente autorizo a la Srta. NARVAEZ CHOEZ NANCY CECILIA con cédula de Identidad No. 091740008-7, egresada de la Carrera de Ingeniería en Administración de Empresas, perteneciente a la Facultad de Ciencias Administrativas; a realizar el levantamiento de información, para el desarrollo de su tema de tesis **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL CONSORCIO (ALTRAPEN), ALIANZA DE TRANSPORTE PENINSULAR DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2012”**.

Particular que comunico para fines pertinentes.

Atentamente,



SR. MARIO ARIAS ALDAZ

GERENTE CONSORCIO ALTRAPEN



ANEXO 6 Carta de Autorización CICA

La Libertad, Septiembre del 2011.

Sr.
Carlos Aldaz Garcés
PRESIDENTE DE LA COOPERATIVA C.I.C.A.


De mis consideraciones:

Yo, **NARVAEZ CHOEZ NANCY CECILIA** con cédula de Identidad No. **091740008-7** egresado de la Carrera de Ingeniería en Administración de Empresas, perteneciente a la Facultad de Ciencias Administrativas; solicito a usted muy comedidamente me autorice a desarrollar mi tema de tesis en el Consorcio **ALTRAPEN** empresa donde la Cooperativa C.I.C.A. forma parte, realizando el tema de tesis: **"DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL CONSORCIO (ALTRAPEN) ALIANZA DE TRANSPORTE PENINSULAR DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2012"**, contando hasta el momento con la aprobación del Sr. Mario Arias Aldaz Gerente del Consorcio **ALTRAPEN**.

Para mayor constancia adjuntó copia del Certificado de Egresada de la facultad antes mencionada de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Me despido agradeciéndole de antemano por la atención prestada a la misma y deseándole éxitos en su labor.

Atentamente,



NANCY NARVAEZ CHOEZ
091740008-7



SR. MARIO ARIAS ALDAZ
GERENTE DEL CONSORCIO ALTRAPEN



COOPERATIVA COSTA AZUL "CICA"
RECIBIDO: J. Aldaz
HORA: 11:37
FECHA: 29/09/2011
J. Aldaz
SECRETARÍA GENERAL

ANEXO 7 Carta de Autorización LIBERPESA

La Libertad, Septiembre del 2011.

Sr.
Nelson Paredes Sánchez
PRESIDENTE DE LA COMPAÑIA LIBERPESA

De mis consideraciones:

Yo, **NARVAEZ CHOEZ NANCY CECILIA** con cédula de Identidad No. **091740008-7** egresado de la Carrera de Ingeniería en Administración de Empresas, perteneciente a la Facultad de Ciencias Administrativas; solicito a usted muy comedidamente me autorice a desarrollar mi tema de tesis en el Consorcio ALTRAPEN empresa donde la Compañía LIBERPESA forma parte, realizando el tema de tesis: **"DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL CONSORCIO (ALTRAPEN) ALIANZA DE TRANSPORTE PENINSULAR DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2012"**, contando hasta el momento con la aprobación del Sr. Mario Arias Aldaz Gerente del Consorcio ALTRAPEN. Para mayor constancia adjuntó copia del Certificado de Egresada de la facultad antes mencionada de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Me despido agradeciéndole de antemano por la atención prestada a la misma y deseándole éxitos en su labor.

Atentamente,


NANCY NARVAEZ CHOEZ
091740008-7


SR. MARIO ARIAS ALDAZ
GERENTE DEL CONSORCIO ALTRAPEN



ANEXO 8 Carta de Autorización CLP

La Libertad, Septiembre del 2011.

Sr.
Nilo García Chasi
PRESIDENTE DE LA COOPERATIVA LIBERTAD PENINSULAR C.L.P

De mis consideraciones:

Yo, **NARVAEZ CHOEZ NANCY CECILIA** con cédula de Identidad No. **091740008-7** egresado de la Carrera de Ingeniería en Administración de Empresas, perteneciente a la Facultad de Ciencias Administrativas; solicito a usted muy comedidamente me autorice a desarrollar mi tema de tesis en el Consorcio **ALTRAPEN** empresa donde la Cooperativa Libertad Peninsular forma parte, realizando el tema de tesis: **"DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL CONSORCIO (ALTRAPEN) ALIANZA DE TRANSPORTE PENINSULAR DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2012"**, contando hasta el momento con la aprobación del Sr. Mario Arias Aldaz Gerente del Consorcio **ALTRAPEN**.

Para mayor constancia adjuntó copia del Certificado de Egresada de la facultad antes mencionada de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Me despido agradeciéndole de antemano por la atención prestada a la misma y deseándole éxitos en su labor.

Atentamente,



NANCY NARVAEZ CHOEZ
091740008-7



SR. MARIO ARIAS ALDAZ
GERENTE DEL CONSORCIO ALTRAPEN

