



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA  
COOPERATIVA DE TRANSPORTE  
URBANO PUERTO PENINSULAR  
DEL CANTÓN LA LIBERTAD  
PROVINCIA DE SANTA  
ELENA AÑO 2013**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTORA: MARÍA DE LOS ÁNGELES ZAMBRANO ALEJANDRO**

**TUTOR: ING. MARCOS VINICIO GONZÁLEZ IDROVO, MBA.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2013**

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA  
COOPERATIVA DE TRANSPORTE  
URBANO PUERTO PENINSULAR  
DEL CANTÓN LA LIBERTAD  
PROVINCIA DE SANTA  
ELENA AÑO 2013”**

**TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del título de:

**INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTOR: MARÍA DE LOS ÁNGELES ZAMBRANO ALEJANDRO**

**TUTOR: ING. MARCOS VINICIO GONZÁLEZ IDROVO, MBA.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2013**

La Libertad, 4 de Febrero 2013

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación: “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE URBANO PUERTO PENINSULAR DEL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2012”, elaborado por la Srta. ZAMBRANO ALEJANDRO MARÍA DE LOS ÁNGELES, egresada de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la Apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....  
Ing. Marcos González Idrovo, MBA.

**TUTOR**

### **DEDICATORIA**

Dedico todo este trabajo, a Dios, a mi hijo porque él fue la razón para llenarme de fuerza y voluntad, a mi esposo porque me incentivó y me ayudó para lograrlo y a mi familia porque sé que sin ellos no tendría oportunidad de continuar con mis estudios para poder seguir adelante.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco, ante todo y en primer lugar a Dios, porque sé que él me dio las fuerzas suficientes para terminar a tiempo este trabajo y culminar con éxito mi tesis, a la universidad, porque me dio la oportunidad de seguir aprendiendo, y a mis maestros quienes me brindaron sus conocimientos.

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

Ing. Mercedes Freire Rendón, MsC.  
**DECANO DE LA FACULTAD**  
**C.C. ADMINISTRATIVAS**

---

Eco. Félix Tigrero González MsC.  
**DIRECTOR DE ESCUELA**  
**INGENIERÍA COMERCIAL**

---

Eco. Hermelinda Cochea Tomalá  
**PROFESOR DEL ÁREA**

---

Ing. Marcos González Idrovo MBA.  
**TUTOR**

---

Abg. Milton Zambrano Coronado MsC.  
**SECRETARIO GENERAL – PROCURADOR**

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE  
TRANSPORTE URBANO PUERTO PENINSULAR DEL  
CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA  
ELENA AÑO 2013**

**Autora:** María Zambrano Alejandro

**Tutor:** Ing. Marcos González Idrovo MBA.

**RESUMEN EJECUTIVO**

La Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular se crea el 21 de junio de 1982 con la finalidad de brindar un servicio de transporte de pasajeros que no existía en la parroquia de La Libertad cantón Salinas. La falta de un diseño organizacional ha ocasionado un ineficiente proceso administrativo en razón que no existe una estructura definida, evento que ha derivado en una administración empírica. El desconocimiento de los elementos del diseño organizacional provoca que exista una inadecuada organización, la nula concepción de dimensiones estructurales y contextuales provoca que haya un limitado liderazgo en la dirección y el inapropiado orgánico funcional genera que no exista un control dentro de la cooperativa. El propósito es definir una estructura organizacional para establecer un sistema de actividades que desarrollaran los miembros de la cooperativa, permitiéndoles a cada individuo trabajar en armonía, optimizando los recursos para alcanzar los objetivos, e ir cumpliendo paulatinamente la misión de la cooperativa, la cual estará encaminada hacia la consecución de la visión institucional. Una vez diagnosticado los problemas organizativos del área en estudio y encaminados al éxito en la cooperativa se recomienda aplicar el diseño organizacional propuesto, conteniendo estructura organizacional, organigrama funcional, filosofía, misión, visión, valores y descripción de puestos. Contar con un personal capacitado, eficiente y que garantice la consecución de los objetivos institucionales. Que el perfil de los empleados que se contraten a futuro sea acorde con las funciones que vayan a desempeñar. La cooperativa deberá fijarse estrategias que permitirán a la cooperativa llegar a donde quiere, ser lo que quiere ser, permitiendo alcanzar la visión de toda la cooperativa que debe ser el objetivo único de toda la institución, entendiéndose de esta manera la unión de recursos materiales, financieros, los empleados, directivos, socios y clientes, permitiendo así desarrollar un desarrollo organizacional para la Cooperativa de Transporte Urbano “Puerto Peninsular”.

## ÍNDICE GENERAL

<b>PORTADA</b> .....	i
<b>APROBACIÓN DEL TUTOR</b> .....	ii
<b>DEDICATORIA</b> .....	iii
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	iv
<b>TRIBUNAL DE GRADO</b> .....	v
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	vi
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	vii
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b> .....	viii
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	ix
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b> .....	x
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>MARCO CONTEXTUAL</b> .....	3
<b>EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	4
Planteamiento del problema.....	4
Formulación del problema.....	10
Sistematización del problema.....	10
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	11
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	11
<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	12
<b>HIPÓTESIS</b> .....	13
<b>OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES</b> .....	14
<b>CAPÍTULO I</b> .....	17
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	17
1.    Antecedentes de la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular.....	17



1.2. Fundamentación teórica .....	22
1.2.1 Variable Independiente .....	22
1.2.1.1. El Diseño Organizacional .....	22
1.2.1.1.1 Concepto del Diseño Organizacional .....	22
1.2.1.2 Importancia del Diseño Organizacional .....	23
1.2.1.3 Estructura y Proceso Organizacional .....	24
1.2.1.4 Elementos del Diseño Organizacional .....	26
1.2.1.5 Dimensiones del Diseño de la Organización .....	27
1.2.1.5.1 Dimensiones estructurales.....	28
1.2.1.5.2 Dimensiones contextuales.....	29
1.2.1.6 Definición de Organización .....	31
1.2.1.7 Importancia de las organizaciones .....	31
1.2.1.8 Las organizaciones como sistemas .....	33
1.2.1.9 Organización formal e informal.....	35
1.2.1.9.1 Organizaciones formales.....	35
1.2.1.9.2 Organizaciones informales.....	35
1.2.1.10 Estructura Organizacional y sus elementos.....	36
1.2.1.10.1 Especialización del trabajo.....	36
1.2.1.10.2 Departamentalización.....	36
1.2.1.10.3 Cadena de Mando.....	37
1.2.1.10.4 Amplitud de Control .....	37
1.2.1.10.5 Centralización/ Descentralización.....	38
1.2.1.10.6 Formalización.....	38
1.2.1.11 Tipos de estructura organizacional.....	38
1.2.1.12 Organigramas .....	40
1.2.1.12.1 Organigrama funcional .....	41
1.2.1.12.2 Organigrama por producto .....	42
1.2.1.12.3 Organigrama geográfico .....	42
1.2.1.12.4 Organigrama por mercados .....	43
1.2.1.13 Descripción de Puestos .....	44
1.2.1.14 Manuales Administrativos .....	45
1.3 Administración efectiva de los recursos de la “Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular” .....	47
1.3.1 Proceso Administrativo.....	47

1.3.1.1 Planificación .....	48
1.3.1.2 Organización .....	49
1.3.1.3 Integración .....	51
1.3.1.4 Dirección.....	52
1.3.1.5 Control .....	53
1.3.2 Recursos de la organización.....	54
1.3.2.1 Humanos .....	55
1.3.2.2 Físicos-Materiales .....	55
1.3.2.3 Económicos-Financieros .....	55
1.3.2.4 Técnicos .....	56
1.3.2.5 Tecnológicos .....	56
1.3.3 Efectividad Organizacional.....	56
1.3.4 Evaluación y Seguimiento .....	57
1.4 MARCO LEGAL.....	58
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>60</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>60</b>
2.1. Diseño de la investigación .....	60
2.2. Modalidad de la investigación .....	60
2.3. Tipos de investigación .....	61
2.4. Métodos de investigación .....	62
2.5. Población y muestra .....	62
2.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	64
2.7. Procesamiento y análisis .....	65
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>66</b>
<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>66</b>
3.1. Análisis e interpretación de resultados.....	66
3.1.1. Tabulación de las encuestas a los directivos .....	67
3.1.2. Tabulación de las encuestas socios y empleados .....	78

3.2. Análisis de los resultados de las encuestas .....	91
3.2.1. Comprobación de hipótesis .....	91
3.3. CONCLUSIONES .....	98
3.4. RECOMENDACIONES .....	99

<b>CAPÍTULO IV</b> .....	101
--------------------------	-----

<b>DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE URBANO PUERTO PENINSULAR DEL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA</b> .....	101
---	-----

4.1. Presentación .....	101
4.2. Filosofía .....	102
4.3. Misión .....	102
4.4. Visión .....	102
4.5. Valores .....	102
4.6. Objetivos .....	104
4.6.1. Objetivo General .....	104
4.6.2. Objetivos Específicos .....	104
4.7. Estructura Organizacional .....	105
4.8. Orgánico Funcional .....	108
4.9. Dimensiones .....	109
4.9.1. Dimensiones contextuales .....	109
4.9.2. Dimensiones estructurales .....	110
4.10. Políticas .....	111
4.11. Liderazgo .....	112
4.12. Recursos .....	113
4.12.1. Recursos humanos .....	113
4.12.2. Recursos Tecnológicos .....	113
4.12.3. Recursos financieros .....	114
4.13. Propuestas de manuales administrativos .....	114
4.13.1. Manual de funciones .....	115
4.14. Evaluación y Seguimiento .....	124

<b>CONCLUSIÓN</b> .....	125
<b>RECOMENDACIÓN</b> .....	126
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	127
<b>ANEXOS</b> .....	129
<b>GLOSARIO</b> .....	157
<b>ABREVIATURAS</b> .....	160

## ÍNDICE DE CUADROS

		<b>Pág.</b>
Cuadro 1	Operacionalización de las variables	15
Cuadro 2	Población.	63
Cuadro 3	Técnicas e instrumentos.	64
Cuadro 4	Es necesario que la cooperativa cuente con planificaciones a futuro	67
Cuadro 5	Cree que es necesario que la cooperativa se plantee objetivos y estrategias para el cumplimiento de sus metas.	68
Cuadro 6	Considera es necesario realizar un reclutamiento de los recursos humanos y una selección para los materiales que la cooperativa necesita para cumplir con sus metas.	69
Cuadro 7	Cree usted que cuentan con todo el recurso humano necesario para el cumplimiento de todas las funciones que desempeña la Cooperativa.	70
Cuadro 8	Los actuales recursos físicos-materiales que posee la cooperativa sirven para desempeñar con éxito las labores diarias.	71
Cuadro 9	Es necesario el financiamiento económico para un rendimiento futuro.	72
Cuadro 10	Son necesarias las herramientas, instrumentos o sistemas para coordinar la orientación de la productividad de la cooperativa.	73
Cuadro 11	Considera que es necesario que los socios y trabajadores de la cooperativa conozcan mediante un documento las funciones que deben cumplir para desempeñar con éxito su trabajo diario.	74
Cuadro 12	Es necesario que existan canales de comunicación entre los	75

socios y trabajadores de la cooperativa.

Cuadro 13	Cree usted que debería realizarse un seguimiento de las actividades que realiza la Cooperativa para conocer el desempeño de los socios y empleados.	76
Cuadro 14	El sistema actual que posee la cooperativa le ayuda para poder cumplir con sus propósitos o requiere de compra de sistemas y de equipos nuevos para cumplir con sus metas.	77
Cuadro 15	Las actividades que usted realiza en la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular están acorde a sus conocimientos.	78
Cuadro 16	Conoce usted sí que existen líneas jerárquicas bien definidas dentro de la cooperativa, sabe a quién debe responder.	79
Cuadro 17	Conoce las funciones que usted debe realizar en la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular.	80
Cuadro 18	Conoce Ud. la división de trabajo, las actividades que debe desarrollar en la cooperativa.	81
Cuadro 19	Conoce Ud. el organigrama o estructura interna de la cooperativa.	82
Cuadro 20	Se considera parte importante de la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular.	83
Cuadro 21	Se considera su opinión para la toma de decisiones.	84
Cuadro 22	Los recursos materiales, técnicos y tecnológicos que utiliza la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular le ayudan a realizar su trabajo.	85
Cuadro 23	Existe un manual de funciones donde se encuentren detalladas las actividades de cada empleado de la Cooperativa.	86
Cuadro 24	Se realiza un análisis de rendimiento dentro de su trabajo.	87
Cuadro 25	Cuándo usted observa que se puede realizar una actividad	88

de otra manera más eficiente: la comunica a algún superior.

Cuadro 26	Cuándo se produce algún cambio en la ley que regula la cooperativa y en el sistema de trabajo se brinda alguna capacitación.	89
Cuadro 27	Considera usted que es necesario que exista un folleto que describa las funciones y tareas de los puesto de trabajo de la cooperativa.	90
Cuadro 28	Análisis dinámico de las variables por indicadores.	91
Cuadro 29	Análisis dinámico de las variables por indicadores.	92
Cuadro 30	Análisis dinámico de las variables por indicadores.	92
Cuadro 31	Análisis dinámico de las variables por indicadores.	92
Cuadro 32	Análisis dinámico de las variables por dimensiones.	92
Cuadro 33	Análisis dinámico de las variables por indicadores.	93
Cuadro 34	Análisis dinámico de las variables por indicadores.	93
Cuadro 35	Análisis dinámico de las variables por indicadores.	93
Cuadro 36	Análisis dinámico de las variables por indicadores	94
Cuadro 37	Análisis dinámico de las variables por dimensiones.	94
Cuadro 38	Resumen de los promedios obtenidos en las variables.	94
Cuadro 39	Resumen de los resultados de frecuencias esperadas y observadas.	95

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

		<b>Pág.</b>
Gráfico 1	Ubicación de la cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular.	20
Gráfico 2	Croquis de Ubicación de la cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular.	21
Gráfico 3	Organigrama funcional.	41
Gráfico 4	Organigrama por productos.	42
Gráfico 5	Organigrama geográfico.	43
Gráfico 6	Organigrama por mercado.	44
Gráfico 7	Orgánico funcional.	51
Gráfico 8	Es necesario que la cooperativa cuente con planificaciones a futuro.	67
Gráfico 9	Cree que es necesario que la cooperativa se plantee objetivos y estrategias para el cumplimiento de sus metas.	68
Gráfico 10	Considera es necesario realizar un reclutamiento de los recursos humanos y una selección para los materiales que la cooperativa necesita para cumplir con sus metas.	69
Gráfico 11	Cree usted que cuentan con todo el recurso humano necesario para el cumplimiento de todas las funciones que desempeña la Cooperativa.	70
Gráfico 12	Los actuales recursos físicos-materiales que posee la cooperativa sirven para desempeñar con éxito las labores diarias.	71
Gráfico 13	Es necesario el financiamiento económico para un rendimiento futuro.	72
Gráfico 14	Son necesarias las herramientas, instrumentos o sistemas para	73



coordinar la orientación de la productividad de la cooperativa.

Gráfico 15	Considera que es necesario que los socios y trabajadores de la cooperativa conozcan mediante un documento las funciones que deben cumplir para desempeñar con éxito su trabajo diario.	74
Gráfico 16	Es necesario que existan canales de comunicación entre los socios y trabajadores de la cooperativa.	75
Gráfico 17	Cree usted que debería realizarse un seguimiento de las actividades que realiza la Cooperativa para conocer el desempeño de los socios y empleados.	76
Gráfico 18	El sistema actual que posee la cooperativa le ayuda para poder cumplir con sus propósitos o requiere de compra de sistemas y de equipos nuevos para cumplir con sus metas.	77
Gráfico 19	Las actividades que usted realiza en la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular están acorde a sus conocimientos.	78
Gráfico 20	Conoce usted sí que existen líneas jerárquicas bien definidas dentro de la cooperativa, sabe a quién debe responder.	79
Gráfico 21	Conoce las funciones que usted debe realizar en la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular.	80
Gráfico 22	Conoce Ud. la división de trabajo, las actividades que debe desarrollar en la cooperativa.	81
Gráfico 23	Conoce Ud. el organigrama o estructura interna de la cooperativa.	82
Gráfico 24	Se considera parte importante de la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular.	83
Gráfico 25	Se considera su opinión para la toma de decisiones.	84
Gráfico 26	Los recursos materiales, técnicos y Tecnológicos que utiliza la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular le ayudan a realizar su trabajo.	85

Gráfico 27	Existe un manual de funciones donde se encuentren detalladas las actividades de cada empleado de la Cooperativa.	86
Gráfico 28	Se realiza un análisis de rendimiento dentro de su trabajo.	87
Gráfico 29	Cuándo usted observa que se puede realizar una actividad de otra manera más eficiente: la comunica a algún superior.	88
Gráfico 30	Cuándo se produce algún cambio en la ley que regula la cooperativa y en el sistema de trabajo se brinda alguna capacitación	89
Gráfico 31	Considera usted que es necesario que exista un folleto que describa las funciones y tareas de los puesto de trabajo de la cooperativa.	90
Gráfico 32	Estructura organizacional propuesto para la Cooperativa de transporte Urbano Puerto Peninsular.	107
Gráfico 33	Organigrama funcional propuesto para la Cooperativa de transporte Urbano Puerto Peninsular.	108

**ÍNDICE DE ANEXOS**

		<b>Pág.</b>
Anexo 1	Encuesta dirigida a los directivos.	129
Anexo 2	Encuesta dirigida a los socios y empleados.	132
Anexo 3	Fotos de la Cooperativa.	135
Anexo 4	Firma de socios.	139
Anexo 5	Tabla Chi Cuadrada.	140
Anexo 6	Carta aval.	141
Anexo 7	Certificado de Gramatólogo	142
Anexo 8	Plan de acción.	143
Anexo 9	Programa de capacitación.	145
Anexo 10	Presupuesto de capacitación.	145
Anexo 11	Presupuesto de compra de equipos.	146
Anexo 12	Presupuesto de recolección de información.	146
Anexo 13	Presupuesto publicidad	147
Anexo 14	Valla publicitaria.	147
Anexo 15	Ubicación de la publicidad.	148
Anexo 16	Presupuesto total.	148
Anexo 17	Formato de evaluación de desempeño	149
Anexo 18	Acta de reunión.	151
Anexo 19	Presupuesto para la realización del proyecto.	152
Anexo 20	Plan RENOVA	153
Anexo 21	Diseño propuesto para la cooperativa.	156

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones utilizan el Diseño organizacional para optimizar recursos, lograr la eficiencia de un proceso de cambio, transformación y desarrollo, la eficacia, la excelencia de resultados y un alto grado de efectividad para hacer frente a empresas con competencia que pueda ofertar un servicio de calidad.

Sin embargo, la “Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular”, no le ha dado importancia a estas necesidades, lo que ha permitido el incumplimiento de sus objetivos. En relación a lo expuesto se propone elaborar la tesis “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE URBANO PUERTO PENINSULAR DEL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA, esta investigación contribuye a la definición de una herramienta de direccionamiento que permita revisar los paradigmas en lo referente a la visión, misión, objetivos, propósitos, prioridades, estrategias, estructura y las funciones para liderar ese cambio, transformación y desarrollo de la cooperativa de transporte, en un proceso sinérgico en el que deben participar todos los integrantes. De tal manera que para la obtención de la información se aplicará la técnica de recolección de datos como las encuestas las mismas que optimiza un análisis e interpretación de la información.

La investigación constituye una línea de análisis del aspecto gerencial y administrativo, en el cuál se encuentra detallado el problema que se detecto dentro de la cooperativa, se detallan los objetivos de la investigación y la justificación pertinente, el mismo que está estructurado en cuatro capítulos siendo los siguientes:

El Primer Capítulo, se refiere a las bases conceptuales consideradas como Marco Teórico que servirán para fundamentar científicamente la propuesta, en el cual se tomó en cuenta las dos variables de la hipótesis: El Diseño Organizacional con el Proceso Administrativo. Esto permitirá a los actores de la cooperativa identificarse con un modelo de planificación acorde a las necesidades de la cooperativa.

El Segundo Capítulo, Metodología, comprende la metodología, se fundamenta en las respectivas técnicas de recolección de datos como: encuestas de directivos, socios y trabajadores; la población y muestra, se emplea para determinar la cantidad de encuestas a aplicar.

El Tercer Capítulo, consiste en el análisis de los resultados, se fundamenta en el plan de procesamiento de datos que sirve para indicar mediante, que herramientas se desarrolla el análisis e interpretación de la información.

El Cuarto Capítulo, consiste en el desarrollo de la propuesta de cambio, se fundamenta en las teorías y modelos de los autores, un esquema modelo, estructurado con algunas variaciones, el mismo que se adecua a la realidad de la “Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular”, a través de la propuesta se pretende solucionar los problemas detectados en la investigación.

## **MARCO CONTEXTUAL**

## **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **Planteamiento del problema**

Las organizaciones con sus procesos internos, las relaciones entre personas, su estructura interna y los recursos que esta necesita para su funcionamiento en el marco de los procesos de producción y de prestación de servicios cada una en su área han evolucionado como consecuencia del desarrollo de la ciencia y la tecnología.

Dichos cambios han afectado de manera evidente la forma de dirigir las organizaciones. La administración en su calidad de guía de los esfuerzos organizacionales siempre ha respondido a la mejora de la relación entre la organización y su entorno, orientándose de manera pertinente a la consecución de sus objetivos para resolver la contradicción existente entre una situación externa y la capacidad de adaptarse a ella y cambiarla en aras de crecimiento gradual y continuo.

En el mundo actual las empresas no pueden sobrevivir simplemente haciendo un buen trabajo, tienen que hacer un trabajo excelente, si quieren tener éxito en un mercado que se caracteriza por un rápido crecimiento y una dura competencia, tanto nacional como internacional.

Nos encontramos en mundo globalizado en constante cambio los cuales son cada vez de mayor alcance y más frecuentes exigiendo a las empresas a ser competitivas, realizando esfuerzos incesantes por parte de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización en especial del recurso humano con la finalidad de generar credibilidad y sostenibilidad en sus procesos, productos y servicios tanto a sus clientes internos como externos, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalización, definiendo un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos,

encontrando ante si nuevas demandas y retos que exigen un ágil y dinámico desarrollo organizacional.

Las empresas de Latinoamérica se enfrentan no solo a las innovaciones científicas y tecnológicas de países desarrollados, sino también a los conceptos y principios que adopta el hombre acerca del desarrollo organizacional. Una organización debe proponer el mejoramiento continuo, respondiendo con efectividad a las exigencias del entorno, las cuales se encuentran en constante cambio, solo así podremos participar en un entorno competitivo en el cual se desenvuelven exclusivamente las empresas exitosas desde su adaptación al entorno, hasta la capacidad para asumir los cambios, enfrentándolos de forma positiva y proactiva, asumiendo nuevos roles y responsabilidades que técnicamente están en continuo avance y capacitación.

Las estructuras organizacionales pueden ser pequeñas, simples y verticales, determinadas por la gerencia y las áreas del negocio, como son la administrativa y financieras, en la mayoría de los casos los dueños asumen todos los roles organizacionales y las funciones, lo que ocasiona ineficiencia y retraso en la toma de decisiones.

Las organizaciones en el país reflejan en su interior una serie de transformaciones y renovaciones, lo cual es resultado de la adquisición de conocimientos, cultura, valores y técnicas puestas en marcha en países más desarrollados, entendiéndose como aprendizaje del entorno al contante cambio de los factores internos y externos de una empresa, lo cual promueve un aprendizaje aplicable a nuestro sistema, buscando incesantemente que la organización se adapte a la realidad actual, y al mismo tiempo un aprendizaje generativo que es mirar a la organización como un ente en la cual debe emerger la tensión creativa para alcanzar la visión, adoptar estrategias para cambiar la realidad y cumplir los objetivos.



Santa Elena es una de las provincias con mayor cantidad de pequeños y medianos negocios y microempresas en diferentes actividades, sean estas de transformación de bienes o servicios, siendo el cantón La Libertad el centro de las actividades comerciales de la provincia, lo cual impulsa de manera especial al sector del transporte, razón por la cual el servicio de transporte urbano ha tenido un mayor auge y ha requerido que este sector se organice por medio de cooperativas o compañías con la finalidad de trabajar de manera ordenada.

Es necesario tener presente que en Provincias como Santa Elena la forma de producir verdaderos avances en las organizaciones es a través del cambio de su cultura, lo que implica modificar los esquemas mentales que la mayor parte de personas adquieren sin dificultad y que en su mayoría son erróneos, al lograr modificar estos esquemas consecuentemente con lleva a cambiar positivamente los sistemas de vida, de creencias, de valores, de costumbres y de las relaciones entre las personas y sus actividades generadoras de trabajo.

En este proceso de transformación de las organizaciones es fundamental la participación del talento humano, pues aprende a considerar los cambios como un proceso natural y no como un fenómeno especial. El proceso de cambio, por lo tanto, puede fusionarse en el proceso del crecimiento de una empresa, lo que permitiría analizar con anticipación los cambios que se pueden generar y responder a ellos de manera efectiva.

Sin mencionar que se ha dejado de lado una de las bases más importantes para un adecuado desarrollo organizacional como es la estructura, se ha creado una brecha que los debilita frente a la competencia, de esa manera no solo se malogran las relaciones inter departamentales, sino que también genera un caos organizacional que desmotiva al personal, ocasionando actividades laborales mal desarrolladas, deficiente atención al cliente e incluso la pérdida de los mismos.

En la actualidad todas las empresas del Ecuador poseen gran variedad de cargos y cada uno de ellos ofrece un grado de dificultad o complejidad diferentes, por consiguiente es necesario elaborar un diseño organizacional en donde también se elabore un manual de funciones que permita a la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular del cantón La Libertad alcanzar el desarrollo institucional.

La falta de un diseño organizacional ocasiona un ineficiente proceso administrativo en razón que no existe una estructura definida la cual genera una administración empírica, el desconocimiento de los elementos del diseño organizacional provoca que exista una inadecuada organización, la nula concepción de dimensiones estructurales y contextuales provoca que haya un limitado liderazgo en la dirección y el inapropiado orgánico funcional genera un limitado control dentro de la cooperativa.

En la provincia de Santa Elena las empresas y su estructura administrativa necesitan estar presentes para un cambio continuo, si ellas quieren enfrentar los desafíos del futuro, es necesario que los funcionarios respondan las necesidades de la ciudadanía con la finalidad de impulsar el desarrollo del sector administrativo. El diseño organizacional es necesario y de gran importancia para el cumplimiento de las actividades y así conseguir los objetivos y metas institucionales, y que estas actividades no se realicen en un ámbito de trabajo hostil sino que el funcionario se sienta motivado y relacionado con todos los empleados.

La Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular del cantón La Libertad no se queda aislada de este tipo de problemas, ya que no cuenta con un manual de funciones bien establecido, limitando así que los empleados no cumplan con sus actividades a cabalidad por esta razón debe estar bien estructurada en sus actividades, cargos y funciones hacia el personal, de esta manera se obtendrá un

rendimiento factible y sin complicaciones. Tomando en cuenta que el recurso humano es vital para el cumplimiento de cualquier organización.

Además se puede individualizar el grado de adecuación y la forma de cubrir las posibles brechas, así se podrá identificar a los colaboradores que cuentan conocimientos críticos dentro de la empresa y su potencial uso evitando que el ejecutivo en una división dependa exclusivamente de los recursos que tenga a su alcance, lo que permitirá asignar a la persona más idónea para el puesto.

El ser humano constituye el nervio vital e insustituible en toda organización razón por la cual diseñar una estructura organizacional y un manual de funciones en la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular del cantón La Libertad resulta indispensable ya que es en donde se describe con claridad todas las actividades, funciones y se distribuye las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización, entregando a cabalidad sus conocimientos, habilidades, destrezas, entre otras.

En la actualidad el servicio de transporte urbano en su mayoría no responde a las necesidades y estructura organizacional del mundo actual, cuyas causas principales se deben:

- La deficiente estructura organizacional que posee la cooperativa provoca una empírica planificación.
- El desconocimiento de los elementos del diseño organizacional genera que la cooperativa exista una inadecuada organización.
- La nula concepción de dimensiones estructurales y contextuales limita el liderazgo en la dirección de la cooperativa.
- El inapropiado orgánico funcional de la “Cooperativa de transporte Urbano Puerto Peninsular” induce a la inexistencia de control.

Al plantear un diseño organizacional se prevé optimizar el proceso administrativo de la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular, mejorar las relaciones interpersonales, que hará satisfactorio el trabajo, se desarrollará confianza mutua entre los miembros del equipo y entre el equipo y la gerencia; se mejorará la comunicación entre los miembros y con otros grupos por cuanto se concientizaran que trabajen, no para una cooperativa cualquiera, sino para una cooperativa en particular. Se debe buscar que los equipos sean eficaces, es decir, que logren ideas innovadoras, alcancen sus metas y se adapten al cambio.

El diseño organizacional fortalecerá la evaluación del ambiente interno de la cooperativa, recrear estrategias, funciones, aspirando aumentar su capacidad de crear valor para los clientes, socios y empleados, permitiendo expandirse hacia nuevos mercados, en busca de nuevas oportunidades, aprovechando cada una de sus competencias, es decir, que tanto las organizaciones como sus miembros vayan más allá de los cambios superficiales, mediante una institución adaptable, flexible, competitiva y eficiente.

### **DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

Campo : Transporte Urbano

Área : La Libertad

Aspecto : Diseño Organizacional

Tema : Diseño Organizacional y Proceso Administrativo para la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular del Cantón La Libertad de la provincia de Santa Elena

### **Formulación del problema**

¿De qué manera incide el Diseño Organizacional en el Proceso Administrativo de la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular del Cantón La Libertad Provincia de Santa Elena?

### **Sistematización del problema**

- ✘ ¿Incide en la administración de la cooperativa la falta de un Diseño Organizacional?
- ✘ ¿De qué modo la estructura organizacional puede ser alternativa a los problemas de la cooperativa?
- ✘ ¿Existe duplicidad de funciones en la empresa?
- ✘ ¿De qué manera incide el desconocimiento de los elementos del diseño organizacional?
- ✘ ¿Qué efectos generaría la nula concepción de las dimensiones en la dirección de la cooperativa?
- ✘ ¿Es importante la implementación de un organigrama para lograr un efectivo control?

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General**

Realizar un diagnóstico del Diseño Organizacional en la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular mediante la observación y análisis de su actividad para el mejoramiento del proceso administrativo

### **Objetivos Específicos**

1. Analizar las diferentes teorías del diseño organizacional y el proceso administrativo mediante consultas bibliográficas que facilite la comprensión y desarrollo de la investigación.
2. Identificar el diseño organizacional en función del diagnóstico situacional aplicado en la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular mediante técnicas e instrumentos de recopilación de información que faciliten la caracterización del proceso administrativo.
3. Elaborar un diseño organizacional en la cual estén claramente definidas las responsabilidades de los directivos y socios de la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular del Cantón La Libertad Provincia de Santa Elena.

## **JUSTIFICACIÓN**

El presente estudio es importante porque permite dar a conocer a los directivos de la cooperativa las debilidades y fortalezas de la institución.

Es necesaria puesto que permite identificar la estructura y coordinar actividades para que la cooperativa en el futuro genere valor estableciendo una estructura organizacional acorde a la empresa teniendo siempre en cuenta el entorno cambiante, ya que así se optimizaría los procesos internos, determinando funciones de trabajo para el personal y contribuyendo de manera positiva en el proceso de toma de decisiones.

Es pertinente ya que mediante el análisis de los resultados del presente tema de estudio se determinará la situación real del proceso administrativo.

Es relevante porque permite establecer si el diseño organizacional es adecuado.

Es de gran utilidad puesto que permitirá poner en práctica conocimientos adquiridos durante mi formación académica así como fortalecer los mismos.

La investigación propuesta es de utilidad teórica porque busca mediante la aplicación de teorías y conceptos de diseño organizacional y proceso administrativo, encontrar explicaciones a situaciones internas y del entorno que afecten a la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular. Lo que nos permitirá entender diferentes conceptos de diseño organizacional para poderlos aplicar en el estudio de la cooperativa de transporte urbano Puerto Peninsular.

Es de utilidad metodológica para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se acude al empleo de técnicas e instrumentos de investigación que permita diagnosticar el funcionamiento interno de la Cooperativa y medir la

calidad del servicio que brinda. A través de la aplicación de cuestionarios y su procesamiento en software, se busca conocer el grado de identificación de los socios y trabajadores con la visión de la cooperativa, objetivos, estrategias, funciones, sus aspiraciones, las relaciones interpersonales, cooperación y toma de decisiones que caracterizan el diseño organizacional. Así los resultados de la investigación se apoyan en la aplicación de técnicas de investigación válidas en el medio como el cuestionario y la entrevista. Estos instrumentos podrían ser aplicados en cooperativas similares.

Es de utilidad práctica porque de acuerdo con los objetivos de la investigación, su resultado permite encontrar soluciones concretas a problemas de la administración y la estructura interna de la cooperativa, se enfocará con claridad cuál es la naturaleza de la función, la forma de llevarla a cabo, los límites a los que llegue la autoridad y responsabilidades y a la clase de relación que hay entre los diferentes niveles de la organización, y a la vez servirá de guía al administrador para evaluar el desempeño de sus asociados, comparando sus actuaciones y progreso realizado, con los objetivos establecidos en cada puesto de trabajo.

## **HIPÓTESIS**

¿El estudio del Diseño Organizacional de la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular mejorara el proceso administrativo?



## **OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

El término variable se define como la característica o atributo que admite diferentes valores. Existen muchas formas de clasificación de las variables, no obstante, en esta sección se clasificarán de acuerdo con el sujeto de estudio y al uso de las mismas.

De acuerdo al uso que se da a las variables, se clasifican en variables dependientes y en variables independientes. En un estudio experimental la variable dependiente es la característica que se investiga y que siempre debe ser evaluada, mientras que la variable independiente es la característica que se puede medir por separado y que puede ser causa de la variable dependiente.

Operacionalizar es definir las variables para que sean medibles y manejables. Un investigador necesita traducir los conceptos (variables) a hechos observables para lograr su medición. Las definiciones señalan las operaciones que se tienen que realizar para medir la variable, de forma tal, que sean susceptibles de observación y cuantificación.

Identificación de las variables:

Variable Independiente:      Diseño Organizacional

Variable Dependiente:      Proceso Administrativo.

**CUADRO 1**  
**OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	INSTRUMENTO		
El estudio del Diseño Organizacional de la Cooperativa de Transporte Urbano Peninsular mejorara el proceso administrativo	<b>Diseño Organizacional</b>	Es un proceso de organización en la cual debe existir una estructura organizacional para poder realizar los procedimientos administrativos adecuados de tal forma que se logre el desarrollo organizacional de la empresa.	Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Especialización de trabajo</li> <li>▪ Departamentalización</li> <li>▪ Cadena de mando</li> <li>▪ Amplitud de control</li> <li>▪ Centralización/ descentralización</li> <li>▪ Formalización</li> </ul>	<p>¿Las actividades que usted realiza en la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular están acorde a sus conocimientos?</p> <p>¿Conoce usted sí que existen líneas jerárquicas bien definidas dentro de la cooperativa, sabe a quién debe responder?</p> <p>¿Conoce las funciones que usted debe realizar en la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular?</p> <p>¿Conoce Ud. la división de trabajo, las actividades que debe desarrollar en la cooperativa?</p> <p>¿Conoce Ud. el organigrama o estructura interna de la cooperativa?</p>	Encuesta		
			Elementos del diseño organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrategia</li> <li>▪ Estructura</li> <li>▪ Procesos</li> <li>▪ Gente</li> <li>▪ Tecnología</li> </ul>	<p>¿Se considera parte importante de la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular?</p> <p>¿Se considera su opinión para la toma de decisiones?</p> <p>¿Los recursos materiales, técnicos y tecnológicos que utiliza la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular le ayudan a realizar su trabajo?</p>	Encuesta		
			Dimensiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contextuales</li> <li>▪ Estructurales</li> </ul>	<p>¿Existe un manual de funciones donde se encuentren detalladas las actividades de cada empleado de la Cooperativa?</p> <p>¿Se realiza un análisis de rendimiento dentro de su trabajo?</p> <p>¿Cuándo usted observa que se puede realizar una actividad de otra manera más eficiente: la comunica a algún superior?</p>	Encuesta		
			Organigramas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tipos de estructuras</li> </ul>	<p>¿Cuándo se produce algún cambio en la ley que regula la cooperativa y en el sistema de trabajo se brinda alguna capacitación?</p> <p>¿Considera usted que es necesario que exista un folleto que describa las funciones y tareas de los puesto de trabajo de la cooperativa?</p>	Encuesta		
								Encuesta
								Encuesta
								Encuesta
								Encuesta
								Encuesta
								Encuesta

Elaborado por: María Zambrano

**CUADRO 1**  
**OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO
El estudio del Diseño Organizacional de la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular mejorara el proceso administrativo	<b>Proceso Administrativo</b>	Es una serie de pasos para sistematizar la operación de la cooperativa en forma efectiva, desde la planificación, organización, integración, dirección y control de sus actividades, que permitan el adecuado aprovechamiento de sus recursos y la máxima motivación del elemento humano que la conforma	Planificación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planes</li> <li>▪ Objetivos</li> <li>▪ Estrategias</li> </ul>	¿Es necesario que la Cooperativa cuente con planificaciones a futuro?	Encuesta
					¿Cree que es necesario que la cooperativa se plantee objetivos y estrategias para el cumplimiento de sus metas?	Encuesta
					¿Considera que es necesario realizar un reclutamiento de los recursos humanos y una selección para los materiales que la cooperativa necesita para cumplir con sus metas?	Encuesta
			Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Distribución de trabajo</li> <li>▪ Recursos</li> <li>▪ Funciones</li> </ul>	¿Cree usted que cuentan con todo el recurso humano necesario para el cumplimiento de todas las funciones que desempeña la cooperativa?	Encuesta
					¿Los actuales recursos físicos-materiales que posee la cooperativa sirven para desempeñar con éxito las labores diarias?	Encuesta
					¿Es necesario el financiamiento económico para un rendimiento futuro?	Encuesta
					¿Son necesarios las herramientas, instrumentos o sistemas para coordinar la orientación de la productividad de la cooperativa?	Encuesta
			Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Líneas de comunicación</li> </ul>	¿Considera que es necesario que los socios y trabajadores de la cooperativa conozcan mediante un documento las funciones que deben cumplir para desarrollar con éxito su trabajo diario?	Encuesta
					¿Es necesario que existan canales de comunicación entre los socios y trabajadores de la cooperativa?	Encuesta
			Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluación</li> </ul>	¿Cree usted que debería realizarse un seguimiento de las actividades que realiza la cooperativa para conocer el desempeño de los socios y empleados?	Encuesta
¿El sistema actual que posee la cooperativa le ayuda para cumplir con sus propósitos o requiere de compra de sistemas y de equipos nuevos para cumplir con sus metas?	Encuesta					

Elaborado por: María Zambrano

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1. Antecedentes de la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular**

Con el propósito de dar alivio a las múltiples e imperiosas necesidades que por muchos años vienen padeciendo los pobladores de la creciente parroquia de La Libertad el 5 de mayo de 1982 se reúnen por primera vez un grupo de personas, que identifican las necesidades que hay en el servicio de transporte en la parroquia de La Libertad cantón Salinas, que deciden organizarse en una línea de transporte de pasajeros urbanos, en la noche del día 5 de mayo de 1982 a las 8H:30 en que se realiza la pre reunión y el 21 de junio de 1982, creándose por primera vez la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular con la finalidad de dar un servicio de transporte de pasajeros que no existía en la parroquia de La Libertad Cantón Salinas y dar facilidad a los moradores de los barrios más apartados de la urbe, siendo los únicos en este proyecto ya que no existía competencia.

La primera Asamblea constitutiva estuvo conformada por los señores:

- ✘ Luis Vallejo
- ✘ Miguel Dumani
- ✘ Claro Tómalá
- ✘ Misael Suarez
- ✘ Tito Rosales
- ✘ Héctor Villarroel
- ✘ Manuel Soriano
- ✘ Colon Linzan
- ✘ Guillermo Guzmán

- ✘ Víctor Montenegro
- ✘ Patricio Vallejo
- ✘ Darío Ruidiaz
- ✘ Manuel Silva
- ✘ Williston Colíns

Con la presencia de estos ciudadanos se da inicio a la primera asamblea constitutiva y con ellos se designa una directiva provisional que es la que comienza a funcionar, debido a que se requiere que para el funcionamiento de una cooperativa debe iniciarse como pre cooperativa, luego se emprenden los procesos, los trámites correspondientes para que se apruebe la directiva provisional, y con ello la elaboración de los estatutos, requisito indispensable para la legalización.

De ese grupo de socios resultaron electos como primer presidente provisional el señor Luis Vallejo, secretario Víctor Montenegro, tesorero Misael Suarez, primer vocal Guillermo Guzmán, segundo vocal Héctor Villarroel, tercer vocal Miguel Dumani. Este es el directorio que previa la promesa de Ley comenzó a trabajar.

Posteriormente la segunda reunión fue el 20 de junio con la que empiezan los trámites para legalizar la “Cooperativa de transporte Urbano Puerto Peninsular”. El 9 de septiembre de 1990 se obtiene el acuerdo ministerial que reconoce la vida jurídica y legal de la pre cooperativa y se la registra como cooperativa. Luego se nombra una comisión para que redacte los estatutos para su posterior presentación a la Subdirección de cooperativas, y se recomienda que se llame a elecciones, lo que es señalado en el **Art 2.-** Disponer que la “Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular” dentro de los 30 días posteriores a la elección del presente acuerdo registre la directiva en la Subdirección de Cooperativas del Litoral. Y se reconoce a la Asamblea General de socios como la máxima autoridad y organismo competente para resolver los problemas internos de la cooperativa.

El primer acuerdo ministerial número 1674 corresponde a la legalización y al reconocimiento como cooperativa. El manifiesto es lo siguiente:

“Que, la Cooperativa de transporte Urbano Puerto Peninsular con domicilio en el Cantón Salinas, de la Provincia del Guayas, hoy Provincia de Santa Elena con acuerdo ministerial N° 01674 de fecha 8 de septiembre de 1990, obtiene personería jurídica, e inscrita en la Dirección Nacional de Cooperativas N° 4935 de fecha 10 de septiembre de 1990, con Acuerdo Ministerial N° 5720 de fecha 11 de junio del 2002, con la cual se aprueba la reforma de estatutos”.

En la resolución se acuerda aprobar el Estatuto de la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular domiciliada en la Parroquia La Libertad, Cantón Salinas Provincia del Guayas. Dejan constancia que los socios fundadores son:

- ❖ Vallejo Rivadeneira Luis Enrique
- ❖ Tómalá Echeverría Claro Buenaventura
- ❖ Vallejo Guarderas Rubén Patricio
- ❖ Soriano Tómalá Manuel Natividad
- ❖ Montenegro Santos Víctor Hugo
- ❖ Suarez Rosales Misael Eusebio
- ❖ Elvis Yunda Simón
- ❖ Amaya Jacho Ángel Patricio
- ❖ Linzan Daniel Colón
- ❖ Silva Morán Manuel Emilio
- ❖ Ruidiaz Suarez Darío Quintiliano

Disponer que la Cooperativa envíe a la Dirección Nacional de Cooperativas la documentación justificativa de los ingresos de los nuevos socios, para que ésta califique el procedimiento de su ingreso. En la actualidad la cooperativa está

conformada por 20 socios y cuenta con 20 vehículos, se encuentra ubicada en el cantón La Libertad Barrio Rocafuerte, Calle 23, y Av. 4ta.

### GRÁFICO 1

#### UBICACIÓN DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE URBANO PUERTO PENINSULAR

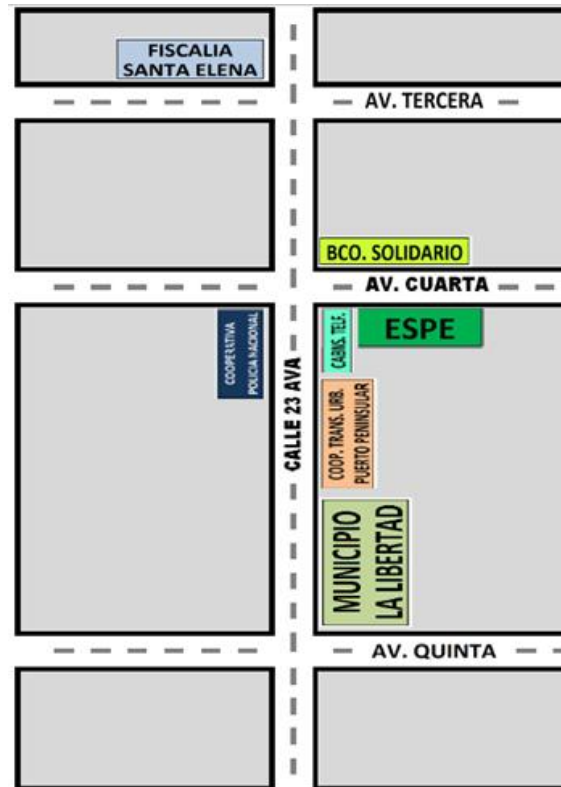
Oficina cooperativa  
Puerto Peninsular



Fuente: Google Map  
Elaborado por: María Zambrano

## GRÁFICO 2

### CROQUIS DE UBICACIÓN COOPERATIVA DE TRANSPORTE URBANO PUERTO PENINSULAR



Elaborado por: María Zambrano

Las líneas con la que cuentan son la línea 1 y la línea 5 cuyos recorridos son:

Línea 1.- Velasco Ibarra, Centro, Puerto Nuevo o Cautivo y viceversa

Línea 5.- Velasco Ibarra, Centro, barrio San Vicente y viceversa

La cooperativa formó una alianza estratégica con la compañía SALISEL; la cual tenía a disposición las líneas 1, 2, 5 y 6 pero no obtuvieron resultados, debido a que las reglas de la compañía SALISEL eran muy diferentes a las de la cooperativa Puerto Peninsular y no existía un acuerdo entre ambas, SALISEL se creó en 1995 y con la alianza la cooperativa perdió identidad, ya que las personas solo hablaban de la compañía SALISEL.



En el año 1997 se reunió un grupo de socios para analizar los puntos negativos, reorganizar y mejorar las actividades de la cooperativa.

Se separó la alianza y se acondicionaron los vehículos a tonos característicos, que son blanco con rojo y ya no solo rojo como son los vehículos de la compañía SALISEL. La alianza finalizó en junio del 2011. En la actualidad la cooperativa tiene como presidente al señor Ángel Alarcón Poveda y como Gerente General al señor Vidal Lino Baque

## **1.2. Fundamentación teórica**

### **1.2.1 Variable Independiente**

#### **1.2.1.1. El Diseño Organizacional**

El diseño organizacional es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de Procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad.

##### **1.2.1.1.1 Concepto del Diseño Organizacional**

Daft Richard (2007) manifiesta que:

El diseño organizacional refleja la forma en que se implementan las metas y estrategias. Este diseño implica la administración y ejecución del plan estratégico. La dirección organizacional se implementa mediante decisiones acerca de la estructura, si la organización será diseñada como una organización que aprende o tendrá una orientación hacia la eficiencia. (Pág. # 56)

Cummings Thomas y Worley Christopher (2007) manifiestan que:

El diseño organizacional es un proceso que aplica los conocimientos y métodos de las ciencias de la conducta para ayudar a las empresas a crear la capacidad de cambiar y de mejorar su eficiencia, entre otras cosas un mejor desempeño financiero y un nivel más alto de calidad de vida laboral. El Diseño Organizacional se distingue de otras actividades entre ellas la innovación tecnológica o el desarrollo de nuevos productos, porque se centra en darle a las empresas la capacidad de evaluar su funcionamiento actual y de alcanzar sus metas. Más aun, busca ante todo perfeccionar el sistema total: la empresa y sus partes dentro del contexto del ambiente que las rodea. (Pág. # 1)

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, también se puede definir como el proceso de diagnosticar y seleccionar la estructura y el sistema formal de comunicación, división del trabajo, coordinación, control, autoridad y responsabilidad necesarios para alcanzar las metas de la organización.

Es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia.

### **1.2.1.2 Importancia del Diseño Organizacional**

Es importante para el desarrollo de las funciones de una empresa, debido a que toda organización u empresa contiene muchos factores, recursos, áreas, divisiones que en conjunto deben alinearse en algún punto para llegar a una meta o fin común.

Hitt Michael A. (2006) manifiesta que la importancia de su función en la competitividad de la organización prácticamente garantiza que los administradores que comprendan el diseño organizacional, y sean hábiles en él, tendrán mayores oportunidades de crecimiento en su organización. (Pág. # 262)

El diseño organizacional se encarga de manejar a la organización con el objetivo de dividir tareas y trabajo para lograr una coordinación efectiva.

Como en todas las empresas 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 a la que pretendemos llegar como empresa; lo que manejamos, como se estructura la empresa y cada una de las partes que la integran, otra de las cosas importantes de mencionar es que este 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, a través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización.

### **1.2.1.3 Estructura y Proceso Organizacional**

Para considerar la organización como un proceso, se requieren que se tomen en cuenta varios aspectos fundamentales. En primer lugar, la estructura tiene que reflejar objetivos y planes porque de ellos se derivan las actividades. En ese segundo lugar, tiene que reflejar la autoridad que dispone la administración de una empresa. La autoridad en una determinada organización es el derecho socialmente determinado de ejercer la discreción; como tal, está sujeta a cambios. En tercer lugar, la estructura de la organización, al igual que cualquier plan, tiene que reflejar su ambiente. Del mismo modo que las premisas de un plan pueden ser económicas, tecnológicas, políticas, sociales o éticas, también lo pueden ser las de la estructura de una organización. Tienen que diseñarse para que operen, permitan los aportes de los miembros de un grupo y ayuden a la gente a lograr con eficiencia sus objetivos en un futuro cambiante. En este sentido una estructura de organización operable nunca puede ser estática. No hay una estructura de organización única que funciona mejor en todas las clases de situaciones. Una estructura de organización efectiva depende de la situación.

En cuarto lugar, puesto que la organización está compuesta de personas, el agrupamiento de las actividades y las relaciones de autoridad de la estructura de la organización tiene que tomar en cuenta las limitaciones y las costumbres de dichas personas. Esto no quiere decir que la estructura se tiene que diseñar de acuerdo con las personas en lugar de hacerlo de acuerdo con las metas y actividades correspondientes. Sin embargo, una consideración importante es la clase de personas que la van a integrar.

Existe una lógica fundamental en la organización, el proceso de organización consiste de los siguientes seis pasos:

- Establecer los objetivos de la empresa.
- Formular objetivos, políticas y planes de respaldo.
- Identificar y clasificar las actividades necesarias para cumplirlos.
- Agrupar estas actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles y la mayor forma de usarlos de acuerdo con las circunstancias.
- Delegar en el jefe de cada grupo la autoridad necesaria para llevar a cabo las actividades.
- Vincular los grupos en forma horizontal y vertical, mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

La organización no implica una especialización ocupacional externa, que en muchos casos hace que el trabajo sea poco interesante y tedioso. El decir que las tareas deben ser específicas no significa que tienen que ser limitadas y mecánicas. El organizador es quien tiene que decir si se deben dividir en partes pequeñas y definir las en una forma lo bastante amplia para abarcar el diseño, la producción y la venta de una máquina, de acuerdo con los resultados deseados. En cualquier organización, los trabajos se pueden definir para que permitan poca o ninguna libertad personal o el libre albedrío más amplio posible.

Cardozo Cuenca Hernán (2007) manifiesta que el proceso organizacional consiste en la delegación de la autoridad y de la departamentalización y los agrupamientos de las actividades, a través de cuya aplicación los gerentes obtienen un sentido de proporción o una medida del proceso total de la entidad. (Pág. # 11)

Mientras más clara sea la definición de un puesto o un departamento sobre los resultados esperados, las actividades a realizar y la autoridad de organización delega y la comprensión de las relaciones de autoridad e informales con otros puestos, las personas responsables podrá contribuir en forma más adecuada al logro de los objetivos de la empresa.

#### **1.2.1.4 Elementos del Diseño Organizacional**

El éxito de un proceso de diseño radica en la comprensión de sus elementos como partes de un todo que se influyen mutuamente.

- **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 permita maniobrar hacia el futuro. A partir de la ventaja competitiva que persiga la empresa, se determinarán los recursos, los procesos y la estructura necesaria para lograrla. Contar con una estrategia solida es solo la mitad de la solución. Muchas estrategias fracasan no por falta de claridad o decisión, sino por haber sido pobremente implementadas.
- **Estructura:** es la disposición de las partes adecuada a los objetivos, que comprende su agrupamiento y el análisis de sus relaciones. La estructura formal está determinada por el conjunto de posiciones oficiales que integran el sistema.

Las organizaciones utilizan el organigrama para representar gráficamente la estructura formal, la división de las tareas y las jerarquías de las diferentes posiciones.

- **Procesos:** es un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. La tarea del diseño de la organización no solo debe contemplar la división del trabajo y la asignación de las funciones, sino también ocuparse del estudio de las causas y condiciones por las cuales se transforman las entradas en resultados.

El diseño de los procesos tiene que ver con la visión de la organización en un plano horizontal. La estructura constituye el marco donde se van a desarrollar los procesos; el desafío consiste en encontrar la estructura que soporte los procesos clave de la organización.

- **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 del talento humano. Quienes trabajan en una organización pretenden diferentes recompensas acordes con lo que consideran que aportan. El diseño del sistema debe procurar un equilibrio entre el aporte, la retribución y la capacidad de cada individuo. La carrera, la tarea y las condiciones de bienestar y salubridad en los lugares de trabajo contribuyen a configurar la buena relación de los individuos con su empleo.
- **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 adopta una organización, y actúa como una de las limitaciones del sistema social.

#### **1.2.1.5 Dimensiones del Diseño de la Organización**

Las dimensiones describen a las organizaciones de la misma forma en que los rasgos físicos y de la personalidad describen a la gente. Las dimensiones organizacionales se pueden dividir en dos tipos: estructural y contextual.

### 1.2.1.5.1 Dimensiones estructurales

Las dimensiones estructurales proporcionan las etiquetas para describir las características internas de una organización. Crean una base para medir y comparar organizaciones.

1. La **formalización** pertenece a la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripciones de puesto, regulaciones y manuales de políticas. Estos documentos escritos describen el comportamiento y las actividades. La formalización muchas veces se mide mediante el simple conteo del número de páginas de documentación que existe dentro de una organización.
2. La **especialización** es el grado al cual las tareas organizacionales están subdivididas en trabajos separados. Si la especialización es alta, cada empleado desempeñará solo una pequeña variedad de tareas. Si la especialización es baja, los empleados desempeñarán una gama amplia de tareas en sus trabajos. La especialización algunas veces se conoce como división laboral.
3. La **jerarquía de autoridad** se refiere a quien reporta a quien y el tramo de control de cada gerente o directivo. La jerarquía está representada por las líneas verticales en el organigrama. La jerarquía está relacionada con el tramo de control (número de empleados que le reportan a un supervisor). Cuando el tramo de control es pequeño, la jerarquía tiende a ser alta. Cuando el tramo de control es amplio, la jerarquía de autoridad será menor.
4. La **centralización** se refiere al nivel jerárquico que la autoridad tiene para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones se mantiene en niveles altos, la organización es centralizada. Cuando las decisiones se delegan a los niveles organizacionales más bajos, es descentralizada.

5. El **profesionalismo** es el nivel de educación y capacitación formales que tienen los empleados. El profesionalismo es considerado alto cuando se requiere que los empleados hayan tenido largos periodos de capacitación para ocupar puestos en la organización. El profesionalismo por lo general se mide como el número promedio de años de educación de los empleados.
  
6. Las **razones personales** se refieren al desarrollo de las personas en relación con diferentes funciones y departamentos. Las razones de personal incluyen las proporciones de personal administrativo, de personal de secretaría, de equipo profesional, de empleados con actividades indirectas en relación con las directas. Una razón de personal se mide al dividir el número de empleados que existe en una clasificación entre el número total de empleados en una organización.

#### 1.2.1.5.2 Dimensiones contextuales

Describen las características de la organización global, como su tamaño, tecnología, entorno y metas. Estas dimensiones detallan el escenario organizacional que influye y moldea a las dimensiones estructurales. Las dimensiones contextuales pueden concebirse como un conjunto de elementos interrelacionados que son la base de la estructura de una organización y de los procesos de trabajo.

1. El **tamaño** es la magnitud organizacional reflejada en el número de personas que hay en la organización. Se puede medir la organización como un todo o para componentes específicos, como una fábrica o división, como las organizaciones son sistemas sociales, el tamaño generalmente se mide por el número de empleados. Otras mediciones como las ventas o los activos totales también reflejan la magnitud, pero no indican el tamaño de la parte humana del sistema.



2. La **tecnología organizacional** se refiere a las herramientas, técnicas y acciones que se emplean para transformar las entradas en salidas. Está relacionada con la forma en que la organización en realidad genera los productos y servicios que provee a los clientes e incluye cuestiones tales como la manufactura flexible, los sistemas de información avanzada e internet.
  
3. El **entorno** incluye los elementos que se encuentran fuera de los límites de la organización. Los elementos clave incluyen la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera. Muchas veces, los elementos del entorno que afectan aún más a la organización que otras organizaciones.
  
4. Las **metas y estrategias** de una organización definen el propósito y las técnicas competitivas que la distinguen de otras organizaciones. Las metas con frecuencia se escriben como una declaración perdurable del propósito de la compañía. Una estrategia es el plan de acción que describe la distribución de los recursos y las actividades para hacer frente al entorno y para alcanzar las metas organizacionales. Las metas y estrategias definen el ámbito de operación y la relación con los empleados, clientes y competidores.
  
5. La **cultura organizacional** es el conjunto subyacente de valores, creencias, acuerdos y normas cruciales, compartido por todos los empleados. Estos valores básicos pueden referirse al comportamiento ético, al compromiso con los empleados, a la efectividad o al servicio al cliente, y representan el elemento aglutinante que mantiene unidos a los miembros de la organización. Una cultura organizacional no está escrita pero se hace patente en su historia, slogans, ceremonias, vestido y diseño de las oficinas.

Las once dimensiones contextuales y estructurales analizadas aquí son interdependientes.

### **1.2.1.6 Definición de Organización**

Las organizaciones son un medio para alcanzar un fin, o sea la meta de la organización, además es un proceso que consiste en crear la estructura y alguien tiene que definirla y planear como llevarla a cabo.

Daft Richard (2007) manifiesta que las organizaciones son entidades sociales que están dirigidas por metas, están diseñadas como sistemas de actividad deliberadamente coordinada y estructurada, y están vinculadas con el entorno. (Pág. # 10)

Considerando el criterio anterior también se puede mencionar que las organizaciones están compuestas por personas y por relaciones interpersonales. Los directores o gerentes están encargados de coordinar a la organización apoyando a los empleados para crear una relación en la que aprendan, contribuyan y formen parte de los recursos para el éxito de la empresa.

### **1.2.1.7 Importancia de las organizaciones**

La acción de organizar es de gran importancia para todo organismo, dado que es la función por la cual los administradores, darán un uso metódico a los recursos del sistema administrativo.

Un esfuerzo de organización real, ayuda a los administradores a minimizar costos, tales como: la duplicidad de esfuerzos y la ociosidad de los recursos de operación. La organización promueve la colaboración y la negociación entre los individuos en un grupo, mejora así la efectividad y la eficiencia del trabajo y la comunicación en una empresa.

Existen diversos fundamentos básicos que demuestran la importancia de la función administrativa de organización, estos son los siguientes:

- Es de carácter continuo es decir, jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos, están sujetos a cambios constantes, lo que lógicamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- Es un medio a través del cual, se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra la descripción de funciones, para que el personal pueda desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar claramente las funciones, las obligaciones, las responsabilidades, la autoridad.

Las organizaciones son importantes por varias razones:

- Reúnen recursos para alcanzar las metas y los resultados deseados.
- Producen bienes y servicios de forma eficiente.
- Facilitan la innovación.
- Utilizar tecnologías modernas de información y de manufactura.
- Se adaptan e influyen en el cambiante ambiente externo.
- Crean valor para los dueños, clientes y empleados.
- Se adecuan a los retos existentes que suponen la diversidad, la ética, y la motivación y coordinación de los empleados.

### **1.2.1.8 Las organizaciones como sistemas**

El enfoque sistémico para las organizaciones constituye un aporte de relevancia en cuanto a la definición de su naturaleza y sus implicancias para el management. En dicho enfoque, la organización se concibe como un conjunto de partes interrelacionadas alineadas hacia claros objetivos y valores y donde la influencia de los factores externo es muy significativa.

Estos presentan ciertas características comunes: son abiertos, lo que implica que se interrelacionan con su contexto o entorno (reciben personas e insumos y entregan productos o servicios) y por lo tanto, lo que sucede en dicho entorno tiene mucha importancia para comprender su comportamiento y resultados; intencionales, o sea que tienen un propósito por el cual existen (maximizar el beneficio, sobrevivir, crecer); multidimensionales, en el sentido de que las decisiones, acciones y resultados obtenidos del sistema difícilmente pueden ser explicados en función de una sola variable causal (¿tienen ganancias porque su dueño es muy inteligente?: ese puede ser uno de los factores generadores, pero seguramente no el único); y emergentes, esto es, que son el resultado del desarrollo de procesos continuos (la labor de sus empleados, las decisiones de los managers o directivos, etc.).

En el enfoque sistémico, el todo (la organización) es más que la suma de sus partes (dueños, empleados, maquinas, información, etc.). Esto se deduce de las acciones entre las partes entre sí y con el entorno. Además, las organizaciones como sistemas se encuentran dentro de un sistema mayor y, a su vez, las partes de la organización constituyen subsistemas dentro de ella. Esto nos lleva a la noción de jerarquía de sistema por lo cual según donde ubiquemos la mirada podemos estar ante un sistema (la organización) conformado por diferentes subsistemas (sus partes) y, a su vez, ante un subsistema (la organización) de un sistema mayor (la sociedad donde se desenvuelven).

Según donde ubiquemos la mirada definimos el nivel en que nos encontramos con el objeto de captar las partes, el todo y las funciones de las partes. Por último los sistemas sociales tienen límites que permiten diferenciarlos del entorno.

Saber que las metáforas designan un elemento por comparación de algunos de sus rasgos con los de otro. Ahora estamos utilizando una teoría que pretende establecer las características y propiedades de los sistemas, en alguna medida, independientemente del tipo de sistema analizado (sea mecánico, biológico, social, etc.). De este modo, el enfoque sirve desde punto de vista descriptivo (qué es y cómo funciona) y prescriptivo, en la medida en que habilita la actividad de diseño para la creación de un sistema o de rediseño para modificar el sistema hacia un estado deseado.

El enfoque sistémico intenta describir el sistema organizacional en términos de la teoría y avanza en su diseño y rediseño para mejorarlo; es un enfoque integral, en tanto las metáforas, necesariamente, son parciales; enfatizan a las organizaciones como creaciones humanas.

Las organizaciones como sistemas son un todo, hay que visualizarlos como sistemas y un sistema es un conjunto de elementos interactuantes que requiere del ambiente para sus necesidades.

Las organizaciones como sistemas cuentan con las siguientes características:

- Un propósito, es decir, tienen una finalidad específica.
- El globalismo o totalidad, Esto quiere decir que todas sus partes son interactuantes y la falta de algún elemento sería caótico.
- Y, un objetivo, hacia donde se dirige la organización.

### **1.2.1.9 Organización formal e informal**

Las organizaciones pueden ser de muchas maneras o tipos según su estructuración, pero además por la forma en que se relacionan sus miembros o componentes pueden clasificarse en dos tipos:

#### **1.2.1.9.1 Organizaciones formales**

Aquellas que se distinguen por tener una estructura bien definida, con cierta tendencia a la rigidez, la línea de autoridad clara, se rigen por normas preestablecidas y delimitadas, tienen vocación de perduración en el tiempo y sus miembros son plenamente conscientes de estar insertos en ellas. Generalmente se hallan identificadas por organigramas, manuales de funciones, representaciones gráficas, marcas, logotipos, siglas, etc., y son las que llamamos de trabajo en su sentido más amplio o, dicho de otra forma, como acostumbramos a ver una empresa.

Los elementos que deben coincidir en las organizaciones formales son:

- > Un sistema de actividades coordinadas.
- > Uno o varios grupos de personas.
- > La cooperación para conseguir unos objetivos.
- > Una autoridad y liderazgo.

#### **1.2.1.9.2 Organizaciones informales**

Aquellas que están escasamente organizadas, poco delimitadas, nacen generalmente de forma espontánea y en buena parte de las ocasiones no acostumbran a tener definido el tiempo previsto de duración, sus miembros, con cierta frecuencia, ni saben si pertenecen a ellas, la comunicación es muy fluida y son muy flexibles. Son las que llamamos de amistad o de relaciones, etc.

### **1.2.1.10 Estructura Organizacional y sus elementos**

El desafío para los gerentes es diseñar una estructura organizacional que permita a los empleados realizar su trabajo con eficiencia y eficacia.

Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary (2005) manifiestan que:

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

#### **1.2.1.10.1 Especialización del trabajo**

Robbins y Coulter (2005) manifiestan que la especialización del trabajo es el grado en el que las tareas de una organización se dividen en tareas separadas; conocidas también como división del trabajo. (Pág. # 235)

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 cada parte de una actividad más que toda la actividad.

#### **1.2.1.10.2 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 denomina departamentalización. Toda organización tiene su forma específica de clasificar y agrupar las actividades laborales. Las seis formas más comunes de departamentalización son:

- Asignar tareas y responsabilidades relacionadas con empleos individuales.
- Coordinar diversas tareas organizacionales.
- Agrupar los trabajos en unidades
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- Establecer líneas formales de autoridad
- Distribuir y utilizar los recursos organizacionales.

#### **1.2.1.10.3 Cadena de Mando**

Para Robbins y Coulter (2005) la 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? (Pág. # 237)

Para analizar mejor la cadena de mando se deben examinar otros tres conceptos: **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 la 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**. Por último, el principio de **unidad de mando** ayuda a mantener el concepto de una línea continua de autoridad. Este principio afirma que una persona debe informar solo a un gerente. Sin unidad de mando, las exigencias y las prioridades en conflicto de múltiples jefes pueden crear problemas.

#### **1.2.1.10.4 Amplitud de Control**

Robbins y Coulter (2005) definen a la amplitud de control como el número de empleados que un gerente puede dirigir de manera eficiente y eficaz. (Pág. # 238)



La amplitud de control es importante porque, en gran medida, determina el número de niveles y gerentes que tiene una organización. Siempre que todo permanezca sin cambios, cuanto mayor sea la amplitud, más eficiente será la organización.

#### **1.2.1.10.5 Centralización/ Descentralización**

La centralización para Robbins y Coulter (2005) es el grado al que se concentra la toma de decisiones en un solo punto de la organización, mientras que la descentralización es el grado en el que los empleados de nivel inferior proporcionan información o toman decisiones. (Pág. # 239)

La centralización describe el grado en el que la toma de decisiones se centra 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 está centralizada. En contraste, cuanto más información proporcionen o las decisiones sean tomadas por los empleados de niveles inferiores, habrá más descentralización.

#### **1.2.1.10.6 Formalización**

Es el grado en el que los trabajadores 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 realizará, cuando se hará y como lo hará.

#### **1.2.1.11 Tipos de estructura organizacional**

Existen diversas clasificaciones y tipologías sobre las estructuras organizacionales.

- **Estructura simple.-** Se da en empresas con un mínimo de personal dentro de los denominados núcleos de personal y línea media, llevando la coordinación la cúspide estratégica mediante supervisión directa. Solo una pequeña parte de los comportamientos están estandarizados o formalizados y la planificación es mínima. Suele darse en empresas pequeñas y de reciente creación.
- **Estructura burocrática.-** Este tipo de estructura se corresponde con una organización altamente formalizada, en la que todos los elementos del trabajo están perfectamente definidos (autoridad, responsabilidad, tareas, procedimientos). Esta formalización o normalización externa da como resultado una estructura rígida e impersonal, basada en reglas y normativas que tratan de definir todos los posibles requerimientos que el trabajo demanda.
- **Estructura divisionalizada.-** Esta estructura a diferencia de las anteriores no es una estructura compleja sino parcial, superpuesta sobre otras que se utiliza sobre todo, para diversificar productos. De esta forma, se crean diferentes unidades de negocio para cada línea de productos, que garantizan la autonomía de operaciones en cada negocio.
- **Estructura lineal.-** Es la más antigua que se conoce y también la más simple, en la que cada unidad tiene su jefe único. Este jefe dirige y controla las actividades de aquellas personas que están bajo su dirección, y cumplimenta las órdenes que recibe de su inmediato superior, estableciéndose la denominada cadena de mando, de forma que las órdenes se desplazan de uno a otro escalón del organigrama en forma descendente.
- **Estructura funcional.-** Se basa en la índole de las actividades, agrupándose por el contenido de la actividad y la dirección se atribuye a un único jefe. Las actividades agrupadas por función son el esquema mayormente aplicado en la división por departamentos, lo que mejora la coordinación y también los costos de gestión.

- **Estructura de línea y staff.**-En ella se pretende reafirmar la autoridad y responsabilidad directiva de mando conjugándola con la especialización para conseguir una estructura en la que se toma como base la del tipo lineal pero se le incorporan especialistas, que tienen meras funciones asesoras o de asistencia y ayuda a aquellos de la línea. Los miembros staff están para ayudar, recomendar, aclarar dudas y para aconsejar pero, en principio, no tienen mando sobre la línea.
- **Estructura matricial.**- Es característico de las organizaciones muy desarrolladas que trabajan por proyectos. Se dice que surge del compromiso existente entre dos configuraciones divisionales distintas e incluso entre una configuración divisional y otra funcional, suponiendo entonces una mezcla de las líneas de dependencia de cada puesto. En una organización de tipo matricial, cada puesto debe atender a dos jefes o directivos, es decir, rendir cuentas al director de división y al director de zona o del área funcional que guarda relación con este puesto, lo que crea dificultad al exigir una especial atención en deslindar responsabilidades, y de ahí que sea aplicable esta estructura a empleados de alto nivel intelectual.
- **Estructura de red.**- Se trata de establecer unidades especializadas e interdependientes que simultáneamente prestan y reciben productos y servicios del resto de las unidades especializadas de la red. Es como si fueran empresas independientes que se compran y venden productos y servicios entre ellas mismas sin la existencia de integración vertical en ninguna de ellas, pero que cada unidad (empresa) está especializada en una actividad y tiene una estructura plana más ágil además de gran capacidad para innovar.

#### 1.2.1.12 Organigramas

De acuerdo con Hamilton Wilson Martin y Pezo Paredes Alfredo (2005) define que el organigrama es:

La representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa o de una de sus áreas. En este se muestran niveles de jerarquía, comunicación formal, principales funciones que desarrollan y relaciones que guardan entre si los órganos que la comprenden. (pág. # 101)

El organigrama es una representación impresa de lo que es una estructura organizacional se lo puede observar a través de una ilustración gráfica, pues permite visualizar las relaciones formales de la estructura. Describe como está organizada una empresa, cuántos puestos de trabajo constan, niveles de mando y las funciones principales de los empleados. Indica la relación entre las tareas, así como todos saben quién depende de quién y a donde deben acudir para plantear un problema particular.

### 1.2.1.12.1 Organigrama funcional

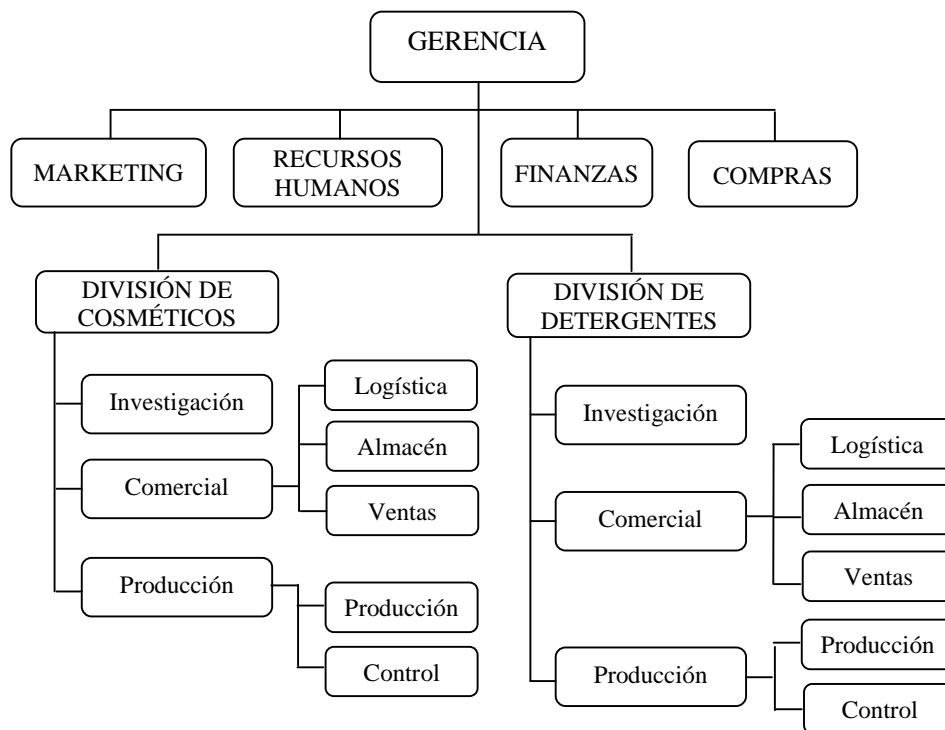
El organigrama funcional de la empresa responde a la organización actual por departamentos. Se agrupa las actividades y se crean departamentos, de acuerdo con las funciones principales de la empresa, tales como producción, compras, ventas, financiación, recursos humanos, etc.



### 1.2.1.12.2 Organigrama por producto

Es adecuada para empresas con actividades muy diferenciadas, que requieren instalaciones, equipos y sistemas de producción altamente especializados para cada una de las líneas de sus artículos o servicios.

**GRÁFICO 4**  
**ORGANIGRAMA POR PRODUCTOS**



Fuente: Ma Pilar Sánchez Comunicación empresarial y atención al cliente  
Elaborado por: María Zambrano

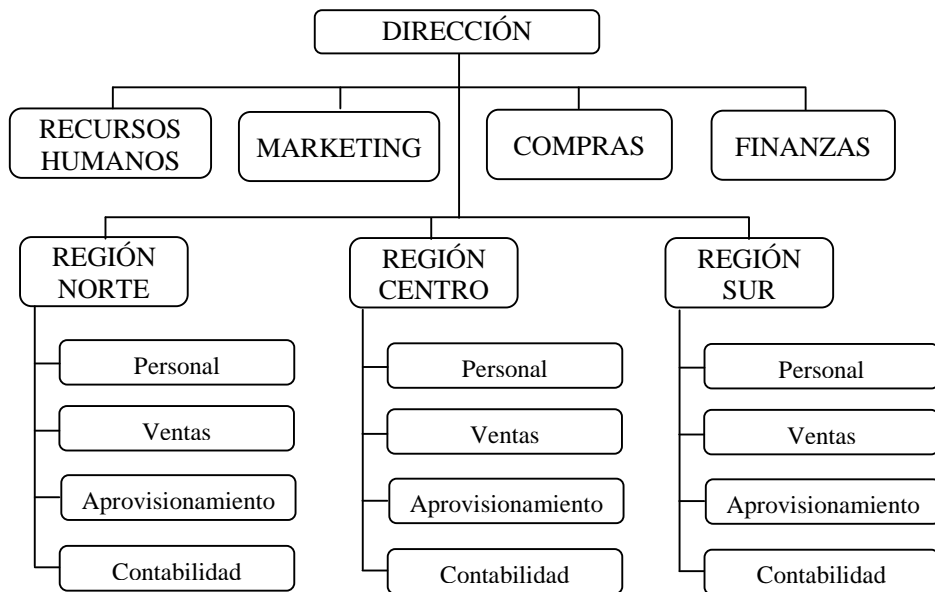
### 1.2.1.12.3 Organigrama geográfico

Este modo de organización es frecuente en empresas cuyas actividades se desarrollan en distintas zonas geográficas, como es el caso, entre otros, de los hipermercados y grandes superficies comerciales.

Las actividades de un determinado territorio se agrupan; la función directiva se asigna a una persona que será responsable y representante de la empresa en el ámbito de dicho territorio.

Es adecuada para el tipo de empresa que comercializa productos en diferentes zonas geográficas, y que considera que es más conveniente aplicar distintas estrategias de mercado en función de la zona donde se esté actuando.

**GRÁFICO 5**  
**ORGANIGRAMA GEOGRÁFICO**

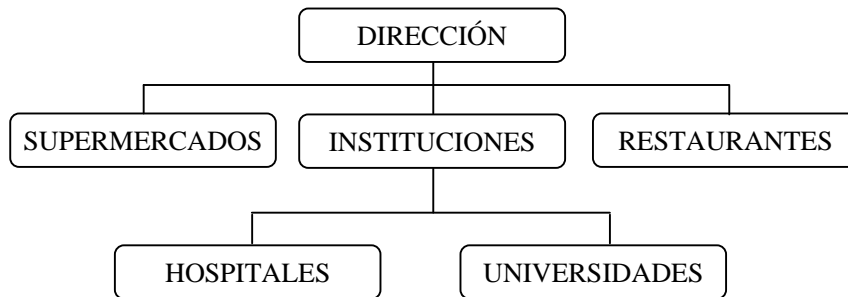


Fuente: María Pilar Sánchez Comunicación empresarial y atención al cliente  
Elaborado por: María Zambrano

#### 1.2.1.12.4 Organigrama por mercados

Es útil para empresas que se dirigen a distintos grupos de clientes. Por ejemplo, pensemos en una empresa alimenticia que comercializa sus productos, por una parte dirigiéndose a las instituciones y dentro de ellas a hospitales, universidades, etc., y por otra parte a establecimientos alimenticios tales como supermercados y restaurantes. Seguramente utilizará distintas estrategias de mercado en cuanto a precios, descuentos, anuncios publicitarios, entre otros.

**GRÁFICO 6**  
**ORGANIGRAMA POR MERCADO**



Fuente: Gema Campiña y Ma. Jesús Fernández Empresa y administración  
Elaborado por: María Zambrano

### 1.2.1.13 Descripción de Puestos

De la Fuente, D. et al (2006), manifiestan que:

La descripción de puesto es una herramienta básica para toda la Gestión de Recursos Humanos. Permite aclarar los cometidos de los individuos y sus aspectos colectivos, permite controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización. (pág. # 2)

Es necesario describir un puesto, para conocer su contenido. La descripción de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas y los objetivos del cargo. Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Un puesto puede ser descrito como una unidad de las organizaciones, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos.

### 1.2.1.14 Manuales Administrativos

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. En esencia, los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, que tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa.

#### Clasificación de los manuales

Por su **contenido** se clasifican en:

- > **De organización:** dónde se especifican las diversas unidades orgánicas que componen la empresa.
- > **De procedimientos:** Aquí se establecen los principales procedimientos que ocurren al interior de la empresa.
- > **De políticas:** se determinan las políticas que guiarán el accionar de la empresa.
- > **De Bienvenida:** en este manual se detallan los antecedentes de la empresa, misión, visión, valores, etc.
- > **De Historia:** Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual.
- > **De contenido múltiple:** consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa.



### **Por su función específica:**

Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar.

- > **Manual de producción:** Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución.
- > **Manual de compras:** consiste en definir el alcance de compras, los métodos a utilizar que afectan sus actividades.
- > **Manual de ventas:** Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.
- > **Manual de Finanzas:** Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración.
- > **Manual de contabilidad:** Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad.
- > **Manual de crédito y cobranzas:** Entre los aspectos que puede contener este tipo de manual están los siguientes: operaciones de crédito y cobranzas, control de las operaciones, entre otros.
- > **Manual de personal:** podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.
- > **Manual técnico:** Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada.
- > **Manual de adiestramiento o instructivo:** Estos manuales explican, las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular.

### **Por su ámbito:**

- > **Generales:** Se refiere a todo el organismo en su conjunto, dentro de este tenemos a los siguientes manuales:

- > **Manuales generales de organización:** Este es producto de la planeación organizacional y abarca todo el organismo.
  - > **Manual general de procedimientos:** Contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas.
  - > **Manual general de políticas:** Se refiere a presentar por escrito los deseos y actitud de la dirección superior; para toda la empresa.
- > **Específicos:** que consignan información de un área o específica.
- > **Manual específico de reclutamiento y selección:** contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección personal.
  - > **Manual específico de auditoría interna:** Aquí se refiere a la auditoría interna en forma particular.
  - > **Manual específico de políticas de personal:** Este se enfoca a definir "políticas", tales como: contratación, permisos, promociones, prestaciones, etc.
  - > **Manual específico de procedimientos de tesorería:** Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de un área específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo.

### **1.3 Administración efectiva de los recursos de la “Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular”**

#### **1.3.1 Proceso Administrativo**

El proceso administrativo constituye una serie de pasos para sistematizar la operación de la cooperativa en forma efectiva, desde la planeación, organización, dirección, integración y control de sus actividades, que permitan el adecuado aprovechamiento de sus recursos y la máxima motivación del talento humano que la conforma.

### **1.3.1.1 Planificación**

Martin, M (2007), sostiene que:

La planeación es el conjunto de decisiones que determinan el comportamiento futuro de una organización. Es la actividad del empresario y sus colaboradores, la cual consiste en analizar, evaluar e influir en el entorno en que la empresa se desenvuelve. Es, en resumen, la actividad de optimizar los medios para alcanzar los fines. (Pág. # 57)

En conclusión se puede manifestar que la planificación nos permite definir o determinar los cursos de acción a seguir en determinado tiempo para lograr los objetivos planteados.

#### **Su Importancia**

Sea cual sea el tamaño de una empresa, la planeación es fundamental para el éxito de ésta debido a las siguientes razones:

- Sirve como base para las demás funciones administrativas, sirve para organizar recursos, sirve para coordinar tareas o actividades, y sirve para controlar y evaluar resultados.
- Permite reducir la incertidumbre y minimizar los riesgos, al analizar la situación actual, los posibles sucesos futuros, proponer objetivos y trazar cursos de acción.
- Genera el compromiso y la identificación de los miembros de la empresa con los objetivos y, por tanto, los motiva en su consecución.
- Nos permite proyectar innovaciones y estilos nuevos para dar solución a los problemas.

- Es importante porque reduce a un mínimo los costos, si no se planificara, sería imposible producir un artículo tan complejo con tanta rapidez y con unos gastos relativamente aceptables.
- Es de suma importancia porque nos da un marco de referencia para la toma de decisiones que van a influir en forma determinante en el desarrollo organizacional de la organización.

### **1.3.1.2 Organización**

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

Rodríguez, J. (2006), manifiesta que:

La estructura de una organización debe concebirse para que aclare qué debe hacer cada quien, y quien es responsable de cuales resultados, a modo de eliminar cualquier problema que obstaculice el desempeño y que provenga de dudas o confusiones en la asignación y proporcionar sistemas de comunicaciones y de toma de decisiones que reflejen y respalden los objetivos del organismo. (Pág. # 148)

#### **Su importancia**

- La organización, por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a cómo debe ser una empresa.
- Tan grande es la importancia de la organización, que en algunas ocasiones ha hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración dando lugar a que la contrapongan a ésta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico.

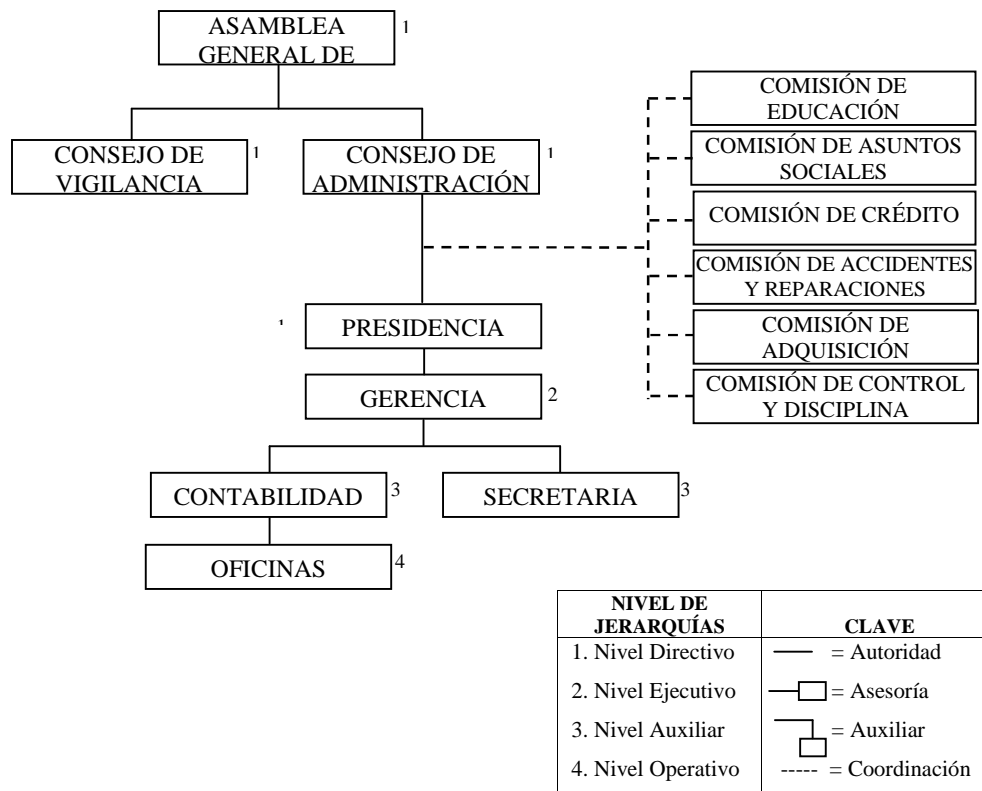
- Construye el punto de enlace entre los aspectos teóricos, que se llaman mecánica administrativa, y los aspectos prácticos, que se conoce bajo la denominación de dinámica: entre lo que debe de ser y lo que es.
- Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes.
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementado la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

### **Orgánico funcional**

El manual orgánico funcional es el documento de gestión que permite a los diferentes niveles jerárquicos un conocimiento integral de la organización y las funciones generales de cada cargo, contribuyendo de esta manera mejorar los canales de comunicación y coordinación; así como determinar las funciones específicas, responsabilidades y requisitos mínimos de cada uno de los cargos asignados a los diferentes órganos dentro de la estructura orgánica.

De manera general se puede decir que un Manual Orgánico Funcional es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura.

**GRÁFICO 7**  
**ORGÁNICO FUNCIONAL**



Fuente: Cooperativa de transporte interprovincial de pasajeros “Touris San Francisco Oriental”  
Elaborado por: María Zambrano

**1.3.1.3 Integración**

Flores A., Sánchez H., Mateo M. (2011) manifiestan que:

La integración tiene como principal objetivo asegurar que los puestos de la organización sean ocupados por las personas idóneas tanto en términos de preparación como de disposición, así como contar con los recursos necesarios para el logro de los objetivos planteados. (Pág. # 120)

En conclusión podemos manifestar que la integración consiste en seleccionar a la persona más idónea y contar con los materiales adecuados con el propósito de que se puedan llegar a cumplir los objetivos y metas plantados por la cooperativa.

### **Su importancia**

- Es el primer paso práctico de la etapa dinámica y, por lo mismo, de ella depende en gran parte que la teoría formulada en la etapa constructiva o estática, tenga la eficacia prevista y planeada.
- Es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico; es decir el teórico y lo práctico.
- Es una función permanente, porque en forma constante hay que estar integrando el organismo, tanto para proveer para su crecimiento normal, ampliaciones, etc., como para sustituir a los hombres que han muerto, renuncia, etc., a las maquinas que se han deteriorado, los sistemas que resultan obsoletos, etc.

#### **1.3.1.4 Dirección**

Flores A., Sánchez H., Mateo M. (2011) manifiestan que la dirección se puede conceptualizar como el proceso de influir sobre las personas para que se sensibilicen, se comprometan y actúen con disposición y entusiasmo para el logro de los objetivos de la organización. (Pág. # 120)

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen, tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.

### **Su importancia**

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficientemente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

### **Fases y etapas**

- Que se deleguen autoridades.
- Que se ejerza esta autoridad.
- Que se establezcan canales de comunicación a través de los cuales se ejerza y se controlen los resultados
- Que supervise el ejercicio de la autoridad.

#### **1.3.1.5 Control**

Flores A., Sánchez H., Mateo M. (2011) sostienen que el control es la vigilancia de que las actividades y programas se lleven a cabo de acuerdo con lo planeado. (Pág. # 121)



Se puede mencionar que el control consiste en verificar que las tareas encomendadas hayan llegado a obtener los resultados esperados por la organización.

### **Su importancia**

1. Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen planes exitosamente.
2. Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, y a los actos.
3. Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
4. Localiza a los lectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
5. Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
6. Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
7. Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

### **1.3.2 Recursos de la organización**

Los recursos de las organizaciones son todos aquellos elementos que están bajo el control de una organización, y que potencialmente pueden contribuir al logro de sus objetivos.

### **1.3.2.1 Humanos**

A demás del esfuerzo o la actividad humana comprenden otros elementos, como los conocimientos, experiencias, motivaciones, intereses vocacionales, aptitudes, actividades, habilidades, etc.

Rodríguez Valencia Joaquín (2007) manifiesta que:

El talento humano adquiere una relevancia evidente, porque son los únicos que pueden procesar los recursos materiales y técnicos, así como mejorar y perfeccionar su empleo y diseño. Son también los recursos más complejos que dispone una organización. El talento humano son también los únicos que se encuentran en todas las áreas y niveles de la organización. (Pág. # 42)

### **1.3.2.2 Físicos-Materiales**

Rodríguez Valencia Joaquín (2007) manifiesta que los recursos materiales son todos los bienes físicos necesarios para el funcionamiento de la organización. Estos incluyen los edificios, terrenos, maquinarias y equipo, también las instalaciones, las materias primas y sobre todo los procesos de transformación. (Pág. # 42)

Los recursos materiales son los bienes tangibles que la cooperativa puede utilizar para el logro de sus objetivos.

### **1.3.2.3 Económicos-Financieros**

Los recursos financieros son el efectivo y el conjunto de activos financieros que tienen un grado de liquidez.

Rodríguez Valencia Joaquín (2007) manifiesta que los recursos financieros comprenden todos los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus operaciones. (Pág. # 42)

#### **1.3.2.4 Técnicos**

Rodríguez Valencia Joaquín (2007) sostiene que:

Los recursos técnicos son todos los medios informativos que proporcionan orientación para desarrollar soluciones. Comprenden los sistemas de producción, la tecnología que los orienta, los procesos de producción, el mantenimiento, las fórmulas de patentes, etc. (Pág. # 42)

#### **1.3.2.5 Tecnológicos**

Cosín Ochaíta Rafael (2007) sostiene que los recursos tecnológicos comprenden tanto el stock de tecnologías disponibles para la empresa como los recursos que pueden dedicarse a la innovación. (Pág. # 463)

Un recurso tecnológico es un medio que se vale de la tecnología para cumplir con su propósito. En la actualidad, los recursos tecnológicos son una parte imprescindible de las empresas, es que la tecnología se ha convertido en un aliado clave para la realización de todo tipo de tareas.

Una empresa que cuente con computadoras modernas, acceso a internet de alta velocidad, redes informáticas internas, teléfonos inteligentes y equipos multifunción estarán en condiciones de competir con éxito en el mercado, más allá de las características propias de sus productos o servicios.

#### **1.3.3 Efectividad Organizacional**

La efectividad organizacional es el grado en que una organización logra los resultados que se esperan de ella. Por tanto, la efectividad organizacional consiste en identificar los objetivos de una organización y determina que tan bien los ha alcanzado.

## **Eficiencia**

La eficiencia, es utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta. Principalmente hace referencia a aquellos recursos que se tienen (humanos, tecnológicos, financieros, materiales) para conseguir algo, la forma en la que son utilizados y los resultados a los que se ha arribado, cuando mejor hayan sido aprovechados esos recursos mayor será la eficacia en la forma de buscar dicha meta.

## **Eficacia**

La eficacia se refiere a los resultados en relación con las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permitan alcanzarlos mejor y más rápidamente.

Eficacia es la capacidad de hacer correctamente las cosas, es decir, lograr resultados de acuerdo a la inversión o al esfuerzo que se realice, eficacia es la capacidad de escoger los objetivos apropiados.

### **1.3.4 Evaluación y Seguimiento**

El seguimiento consiste en el análisis y recopilación sistemáticos de información a medida que avanza un proyecto. Su objetivo es mejorar la eficacia y efectividad de una organización. Se basa en metas establecidas y actividades planificadas durante las distintas fases del trabajo de planificación. Ayuda a que siga una línea de trabajo, y además permite a la administración conocer cuando algo no está funcionando. Permite determinar si los recursos disponibles son suficientes y están bien administrados, si la capacidad de trabajo es suficiente y adecuada, y si se está haciendo lo que se había planificado.

La evaluación consiste en la comparación de los impactos reales del proyecto con los planes estratégicos acordados. Está enfocada hacia lo que se había establecido hacer, lo que se ha conseguido y como se ha conseguido. Puede ser formativa: tiene lugar durante la vida de una organización con la intención de mejorar la estrategia o el modo de funcionar de la organización. También puede ser conclusiva: obteniendo aprendizaje a partir de una organización que ya no está en funcionamiento.

El seguimiento y la evaluación comparten la misma orientación, hacia un aprendizaje a partir de aquello que se hace y como se lo hace. A partir de aquí, debería quedar claro que el seguimiento y la evaluación se llevan a cabo de la manera más adecuada si se ha realizado correctamente una planificación con la que evaluar los logros.

El seguimiento y la evaluación permiten comprobar si se está obteniendo beneficios y si se está generando un cambio. A través del seguimiento y la evaluación se puede revisar el progreso, identificar problemas en la planificación y en la puesta en práctica, y hacer ajustes de modo que se tengan más probabilidades de generar un cambio.

#### **1.4 MARCO LEGAL**

La presente investigación está justificada en base a las siguientes normas jurídicas.

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

Que, según el Art. 7 de la Ley de cooperativas, en concordancia con lo dispuesto en el Art. 121 literal a) del Reglamento General de la ley en materia, faculta a la

Dirección Nacional de Cooperativas, aprobar los estatutos de las Organizaciones Cooperativas, y las reformas introducidas a la misma.

### **Reglamento General de la ley de Cooperativas**

**Art. 121.-** La Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Previsión Social tendrá las siguientes atribuciones:

a) Aprobar los estatutos de las cooperativas y demás organizaciones de integración del movimiento y sus reformas, así como también de los institutos y establecimientos particulares que se dediquen a la enseñanza de la doctrina cooperativa o a la promoción del sistema;

Que, la Cooperativa Intercantonal de Transportes Urbano “Puerto Peninsular” con domicilio en el Cantón Salinas, de la Provincia del Guayas, hoy Provincia de Santa Elena con Acuerdo Ministerial No 01674 de fecha 8 de septiembre de 1990, obtiene personería jurídica, e inscrita en la Dirección Nacional de Cooperativas No 4935 de fecha 10 de septiembre de 1990, con acuerdo Ministerial No 5720 de fecha 11 de junio del 2002 con la cual se aprueba la Reforma del Estatuto, y que han presentado la documentación para que se apruebe la segunda Reforma introducida al Estatuto en su razón social, la misma que cumple con las normas legales y los requisitos establecidos en la Ley de Cooperativas y su Reglamento General, según se desprende del informe favorable emitido por el Departamento de Administración del Sistema Cooperativo de la Subsecretaria Regional de Inclusión Económica y Social del Guayas.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA**

#### **2.1. Diseño de la investigación**

La presente investigación se desarrollará considerando la investigación cualitativa por las siguientes razones:

Permitirá identificar el problema, manteniendo una estrecha relación entre el sujeto y objeto, utilizando técnicas cualitativas, las cuales nos orientarán a encontrar el origen del problema ya que en la actualidad las organizaciones se desarrollan en entornos cambiantes, exigiendo acoplarse a ellos, estableciendo estructuras flexibles que permitan percibir cambios y adaptarlos con rapidez.

La investigación cualitativa permitirá encontrar diversas propuestas de alternativas de solución.

Sin embargo es indispensable realizar un análisis que permita determinar los factores internos que impactan de forma positiva o negativa a la cooperativa para poder estudiar y analizar el problema objeto de estudio.

#### **2.2. Modalidad de la investigación**

La modalidad que se utilizará en este trabajo de investigación es de proyecto factible o de intervención.

En la investigación que se está realizando el paradigma cualitativo, se refiere a los

problemas por la falta de un diseño organizacional para el mejoramiento del proceso administrativo de la cooperativa de transporte en la Provincia de Santa Elena.

Con esta propuesta se conlleva a la solución de los problemas en la planificación, organización, dirección y control dentro de la cooperativa de transporte

Considerando el apoyo de investigación de campo y la observación, lo que nos proporcionará delimitar cuales son las características que el directorio y los socios desean obtener dentro y a beneficio de la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular.

### **2.3. Tipos de investigación**

Se aplicarán varios tipos de investigación tales como:

**Investigación bibliográfica.-** La propuesta se apoya en la consulta de libros y documentos en lo que respecta al diseño organizacional y al proceso administrativo.

**Investigación de campo.-** Se la realiza en la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular el mismo lugar donde se producen los hechos. En esta modalidad se utilizarán encuestas.

☐ **Encuesta.-** Se utilizó un formulario de encuestas estructurado con preguntas cerradas que respaldaron la formulación de los objetivos arrojando resultados que sustentaron el diseño organizacional. Cada uno de los involucrados en el proceso fue abordado en el lugar donde realiza su actividad.

En esta modalidad el trabajo de campo tiene como finalidad: registrar, analizar e interpretar la naturaleza del fenómeno en estudio.



## **2.4. Métodos de investigación**

### **Analítico**

Se aplica en la desagregación del fenómeno que se complementa con la revisión de la literatura sobre temas que tienen relación con el objeto de estudio, se estructuró el marco teórico.

### **Sintético**

Se aplica este método en la recolección y presentación de la información del trabajo de investigación realizado en la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular.

### **Descriptivo**

Permite describir, detallar y explicar la escasa información disponible de su estructura organizacional existe en la cooperativa para la aplicación de la propuesta planteada en el presente trabajo de investigación.

## **2.5. Población y muestra**

### **Población**

Nuestra investigación está enfocada a resolver problemas internos, razón por la cual se aplicaran encuestas al personal, no será necesario enfocarnos en seleccionar una muestra, por tanto trabajaremos con todos los elementos que conforman esta cooperativa de manera interna.

La población a la que se orienta el presente estudio, corresponde a los directivos, socios y empleados de la “Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular”.

El universo del presente trabajo está conformado por 22 personas, como lo demuestra el cuadro # 2, que involucran a los directivos, socios y empleados de la Cooperativa de transporte Urbano Puerto Peninsular del cantón la Libertad Provincia de Santa Elena, esta población no es tan amplia y se trabajara con el total de la población.

**CUADRO 2**  
**POBLACIÓN**

UNIDADES	ni
Directivos	7
Socios y empleados	15
Total Población.....	22

Fuente: Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular  
Elaborado por: María Zambrano

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 (N-1) + Z^2 * P * Q}$$

Población (N)	22
Probabilidad a favor (P)	0,5
Probabilidad en contra (Q)	0,5
Error de estimación (E)	0,05
Margen de confiabilidad (Z)	1,96
<b>Tamaño de la muestra</b>	<b>21</b>

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 (N-1) + Z^2 * P * Q}$$

$$n = \frac{21,1288}{1,0129}$$

$$n = 21$$

La investigación nos arrojó como base de recolección de información un tamaño muestral de 21 encuestados para el estudio total. Sin embargo, el tamaño de la población no es amplio y por lo tanto se considera la totalidad de la población es decir los 7 Directivos y los 15 socios y empleados, lo cual nos permite obtener la información.

## 2.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En la presente propuesta se requiere tanto de fuentes primarias como de fuentes secundarias ya que la investigación depende la calidad de la información a presentar.

### Técnicas

La técnica en investigación es un instrumento que permite facilitar el procesamiento de la información en la investigación. Las técnicas de investigación que se van a utilizar para el procesamiento de la información de la siguiente propuesta son:

**Encuesta.** Instrumento que nos permitió obtener el criterio de la población acerca del diseño organizacional y el proceso administrativo que ofrece la Cooperativa de Transporte Urbano puerto Peninsular.

### Instrumentos

Los instrumentos a utilizar serán diseñados de acuerdo a lo que se quiere obtener en la investigación lo que nos permitirá obtener información de calidad y confiable.

**CUADRO 3**  
**TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Encuesta	Cuestionarios

Elaborado por: María Zambrano

## **2.7. Procesamiento y análisis**

La información se procesó de acuerdo a las técnicas e instrumentos utilizados por la obtención de la información del diseño organizacional para optimizar el proceso administrativo de la “Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular” en la Provincia de Santa Elena.

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 3.1. Análisis e interpretación de resultados

Revisado el instrumento se procedió al proceso de recopilación de datos. Para ello se procedió a realizar la entrega de cuestionarios a los señores directivos, socios y empleados de la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular. Aunque no existieron inconvenientes por problemas del cuestionario puesto que lo hicieron en el tiempo establecido, si existieron contratiempos por la dificultad de poder localizarlos y ser atendidos en el momento oportuno para recolectar la información.

Terminada esta etapa, se procede a la tabulación de la información en función de cada uno de los ítems, las mismas que se realizaron en forma ascendente.

Con los datos de las tablas estadísticas, se elaboran gráficos de pastel y de barras apiladas en porcentajes, por ser la más conveniente de acuerdo a las características de la información. Y la última fase comprende el análisis e interpretación de resultados.

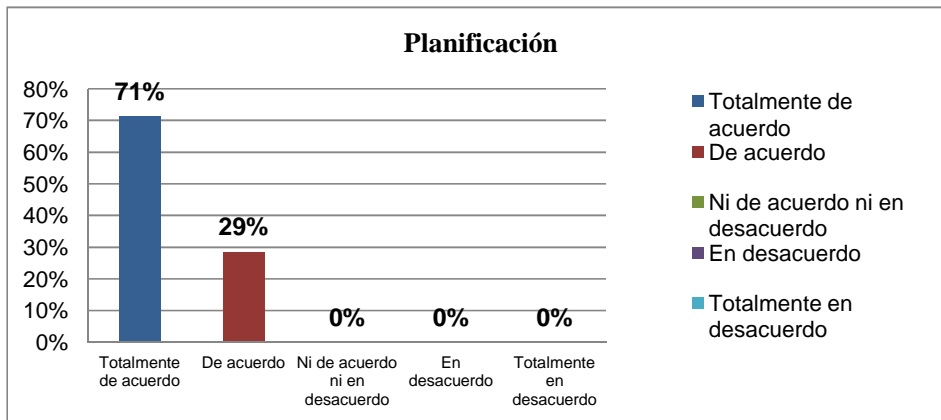
### 3.1.1. Tabulación de las encuestas a los directivos

**CUADRO 4**  
**Planificación**

¿ES NECESARIO QUE LA COOPERATIVA CUENTE CON PLANIFICACIONES A FUTURO?			
ÍTEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
<b>1</b>	Totalmente de acuerdo	5	71%
	De acuerdo	2	29%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos de encuesta directivos  
Elaborado por: María Zambrano

**GRÁFICO 8**



Fuente: Datos de encuesta directivos  
Elaborado por: María Zambrano

Determinar si que es necesario que la cooperativa cuente con planificaciones a futuro.

Los directivos que conforman la cooperativa manifestaron el 71% que están totalmente de acuerdo que la cooperativa cuente con planificaciones a futuro, mientras que el 29% manifestó que están de acuerdo que la cooperativa cuente con planificaciones a futuro. Se puede analizar que los directivos manifiestan que están totalmente de acuerdo que la cooperativa cuente con planificaciones a futuro.

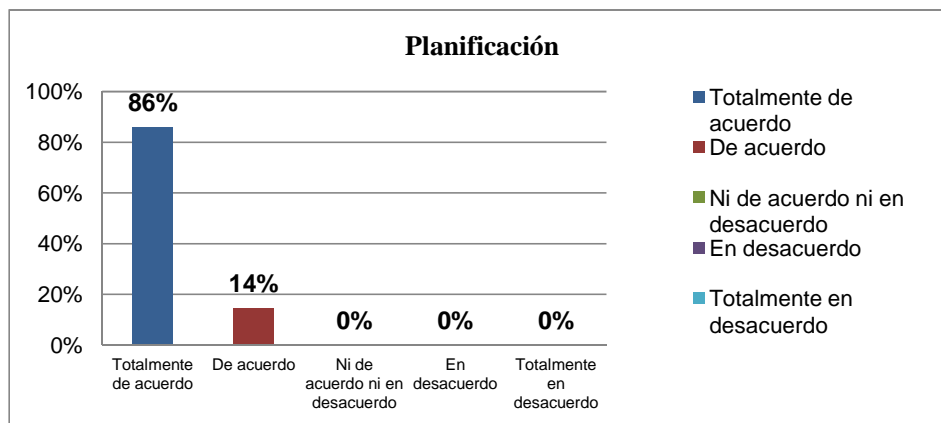
## CUADRO 5

### Planificación

¿CREE QUE ES NECESARIO QUE LA COOPERATIVA SE PLANTEE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS METAS?			
ÍTEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
<b>2</b>	Totalmente de acuerdo	6	86%
	De acuerdo	1	14%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos de encuesta directivos  
Elaborado por: María Zambrano

## GRÁFICO 9



Fuente: Datos de encuesta directivos  
Elaborado por: María Zambrano

Consiste en conocer si que es necesario que la cooperativa se plantee objetivos y estrategias para el cumplimiento de sus metas

Las entrevistas nos indican que el 86% está totalmente de acuerdo que la cooperativa se plantee objetivos y estrategias para el cumplimiento de sus metas, mientras que el 14% manifestó que están de acuerdo. Es alentador ver que la mayoría de los directivos están totalmente de acuerdo de que la cooperativa se debe plantear objetivos y estrategias para el cumplimiento de sus metas.

## CUADRO 6

### Organización

¿CONSIDERA QUE ES NECESARIO REALIZAR UN RECLUTAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS Y UNA SELECCIÓN PARA LOS MATERIALES QUE LA COOPERATIVA NECESITA PARA CUMPLIR CON SUS METAS?			
ÍTEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
<b>3</b>	Totalmente de acuerdo	5	71%
	De acuerdo	2	29%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos de encuesta directivos  
Elaborado por: María Zambrano

## GRÁFICO 10



Fuente: Datos de encuesta directivos  
Elaborado por: María Zambrano

Determinar si que es necesario realizar un reclutamiento de los recursos humanos y una selección para los materiales que la cooperativa necesita para cumplir con sus metas.

Los entrevistados manifestaron el 71% que están totalmente de acuerdo que es necesario realizar un reclutamiento de los recursos humanos y una selección para los materiales, mientras que el 29% respondieron que están de acuerdo. Resulta satisfactorio conocer que los directivos están de acuerdo de que es necesario realizar un reclutamiento de los recursos humanos y una selección para los materiales que la cooperativa necesita para cumplir con sus metas.



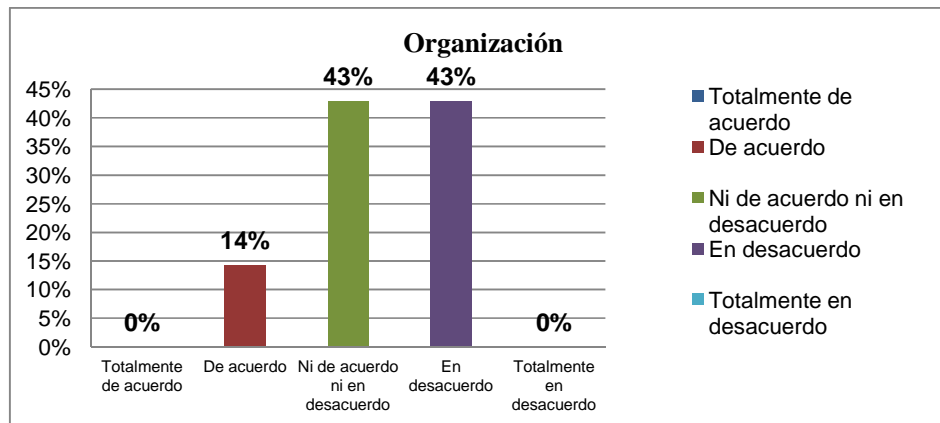
## CUADRO 7

### Organización

¿CREE USTED QUE CUENTAN CON TODO EL RECURSO HUMANO NECESARIO PARA EL CUMPLIMIENTO DE TODAS LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑA LA COOPERATIVA?			
ÍTEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
<b>4</b>	Totalmente de acuerdo	0	0%
	De acuerdo	1	14%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	43%
	En desacuerdo	3	43%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos de encuestas directivos  
Elaborado por: María Zambrano

## GRÁFICO 11



Fuente: Datos de encuestas directivos  
Elaborado por: María Zambrano

Determinar si que cuentan con todo el recurso humano necesario para el cumplimiento de todas las funciones que desempeña la cooperativa.

El 43% de los entrevistados manifestaron que están en desacuerdo es decir que no cuentan con todo el recurso humano necesario para el cumplimiento de todas las funciones que desempeña la cooperativa, un 43% respondieron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 14% manifestaron que están de acuerdo. Al analizar se puede dar cuenta que la cooperativa no cuenta con todo el recurso humano necesario para cumplir con todas las funciones que desempeña la cooperativa.

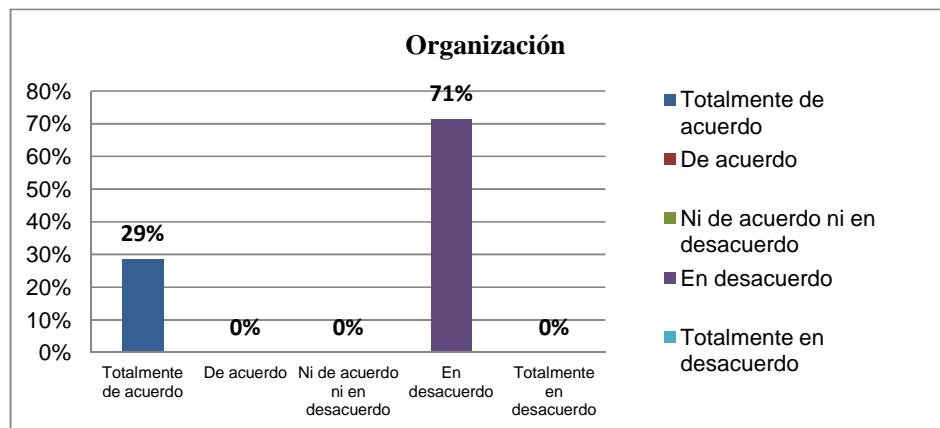
## CUADRO 8

### Organización

¿LOS ACTUALES RECURSOS FÍSICOS-MATERIALES QUE POSEE LA COOPERATIVA SIRVE PARA DESEMPEÑAR CON ÉXITO LAS LABORES DIARIAS?			
ÍTEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
<b>5</b>	Totalmente de acuerdo	2	29%
	De acuerdo	0	0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	5	71%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>		<b>7</b>

Fuente: Datos de encuesta directivos  
Elaborado por: María Zambrano

## GRÁFICO 12



Fuente: Datos de encuesta directivos  
Elaborado por: María Zambrano

Verificar si que los actuales recursos físicos-materiales que posee la cooperativa sirve para desempeñar con éxito las labores diarias.

Como se puede observar el 71% están en desacuerdo es decir que los actuales recursos físicos-materiales que posee la cooperativa no les sirve para desempeñar con éxito las labores diarias, mientras que un 29% están totalmente de acuerdo que los actuales recursos físicos-materiales que posee la cooperativa sirve para desempeñar con éxito las labores diarias. Los actuales recursos físicos y materiales que posee la cooperativa en la actualidad no le ayudan a desempeñar con éxito las labores diarias.

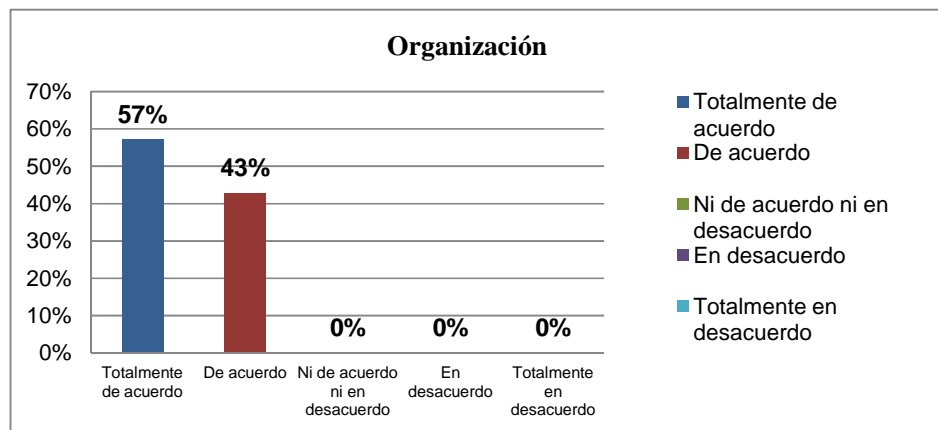
## CUADRO 9

### Organización

¿ES NECESARIO EL FINANCIAMIENTO ECONÓMICO PARA UN RENDIMIENTO FUTURO?			
ÍTEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
<b>6</b>	Totalmente de acuerdo	4	57%
	De acuerdo	3	43%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos de encuesta directivos  
Elaborado por: María Zambrano

## GRÁFICO 13



Fuente: Datos de encuesta directivos  
Elaborado por: María Zambrano

Determinar si que es necesario el financiamiento económico para un rendimiento futuro.

Como se puede observar el 57% de los entrevistados manifestaron que están totalmente de acuerdo que es necesario el financiamiento económico para un rendimiento futuro, mientras que el 43% contestaron que están de acuerdo. Al analizar se puede observar que es necesario el financiamiento económico para que la cooperativa tenga un rendimiento futuro.

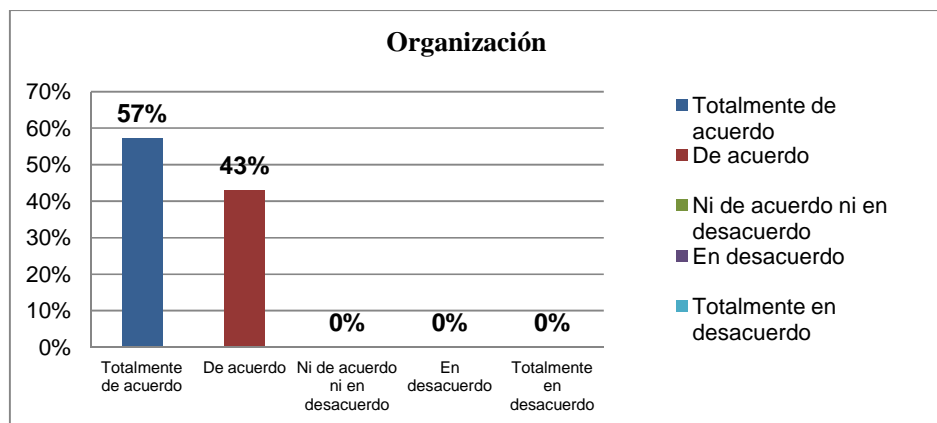
## CUADRO 10

### Organización

¿SON NECESARIAS LAS HERRAMIENTAS, INSTRUMENTOS O SISTEMAS PARA COORDINAR LA ORIENTACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA COOPERATIVA?			
ÍTEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
<b>7</b>	Totalmente de acuerdo	4	57%
	De acuerdo	3	43%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos de encuesta directivos  
Elaborado por: María Zambrano

## GRÁFICO 14



Fuente: Datos de encuesta directivos  
Elaborado por: María Zambrano

Determinar si son necesarios las herramientas, instrumentos o sistemas para coordinar la orientación de la productividad de la cooperativa.

Como se puede observar el 57% de los entrevistados manifestaron que están totalmente de acuerdo de que son necesarios las herramientas, instrumentos o sistemas para coordinar la orientación de la productividad de la cooperativa, mientras que el 43% respondieron que están de acuerdo. Resulta satisfactorio observar que la mayoría de los directivos consideran necesarias las herramientas, instrumentos y sistemas para coordinar la orientación de la productividad de la cooperativa.

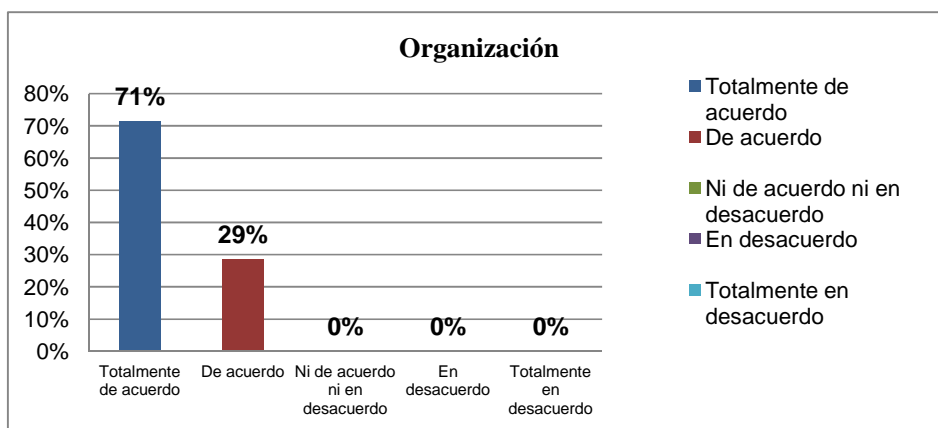
## CUADRO 11

### Organización

¿CONSIDERA QUE ES NECESARIO QUE LOS SOCIOS Y TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA CONOZCAN MEDIANTE UN DOCUMENTO LAS FUNCIONES QUE DEBEN CUMPLIR PARA DESEMPEÑAR CON ÉXITO SU TRABAJO DIARIO?			
ÍTEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
8	Totalmente de acuerdo	5	71%
	De acuerdo	2	29%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>		<b>7</b>

Fuente: Datos de encuesta directivos  
Elaborado por: María Zambrano

## GRÁFICO 15



Fuente: Datos de encuesta directivos  
Elaborado por: María Zambrano

Determinar si que es necesario que los socios y trabajadores de la cooperativa conozcan mediante un documento las funciones que deben cumplir.

Como puede observarse las encuestas demuestran que el 71% están totalmente de acuerdo que es necesario que los socios y empleados conozcan mediante un documento las funciones que deben cumplir, apenas el 29% está de acuerdo. Es alentador observar que la mayoría de los directivos consideran que los socios y empleados conozcan mediante un documento las funciones que deben cumplir para desempeñar con éxito su trabajo diario.

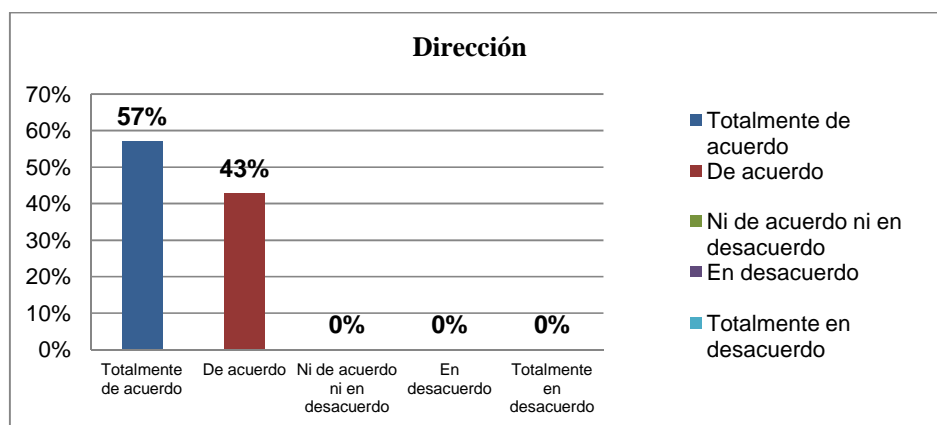
## CUADRO 12

### Dirección

¿ES NECESARIO QUE EXISTAN CANALES DE COMUNICACIÓN ENTRE LOS SOCIOS Y TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA?			
ÍTEM	VALORACIÓN	FRECUCENCIA	%
<b>9</b>	Totalmente de acuerdo	4	57%
	De acuerdo	3	43%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos de encuesta directivos  
Elaborado por: María Zambrano

## GRÁFICO 16



Fuente: Datos de encuesta directivos  
Elaborado por: María Zambrano

Determinar si que es necesario que existan canales de comunicación entre los socios y trabajadores de la cooperativa.

El 57% de los directivos manifestaron que están totalmente de acuerdo que es necesario que existan canales de comunicación entre los socios y trabajadores de la cooperativa, mientras que un 43% manifestaron que están de acuerdo. Al analizar se puede observar que la totalidad de los directivos consideran que es necesario que existan canales de comunicación entre los socios y trabajadores de la cooperativa.

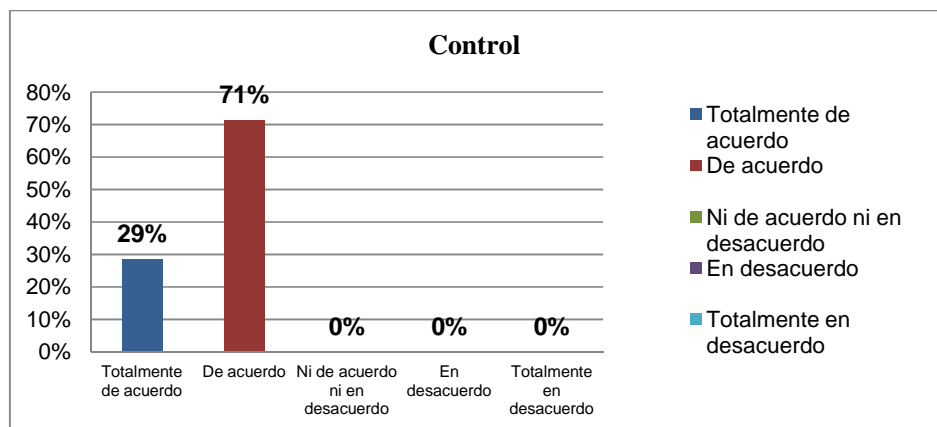
### CUADRO 13

#### Control

¿CREE USTED QUE DEBERÍA REALIZARSE UN SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA LA COOPERATIVA PARA CONOCER EL DESEMPEÑO DE LOS SOCIOS Y EMPLEADOS?			
ÍTEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
<b>10</b>	Totalmente de acuerdo	2	29%
	De acuerdo	5	71%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos de encuesta directivos  
Elaborado por: María Zambrano

### GRÁFICO 17



Fuente: Datos de encuesta directivos  
Elaborado por: María Zambrano

Consiste en conocer si que debería realizarse un seguimiento de las actividades que realiza la cooperativa para conocer el desempeño de los socios y empleados.

Como se puede observar el 71% de los entrevistados manifestaron que están de acuerdo que debería realizarse un seguimiento de las actividades que realiza la cooperativa para conocer el desempeño de los socios y empleados, y el 29% respondieron que están totalmente de acuerdo. La mayoría de los directivos consideran que debería realizarse un seguimiento de las actividades que realiza la cooperativa para conocer el desempeño de los socios y empleados.

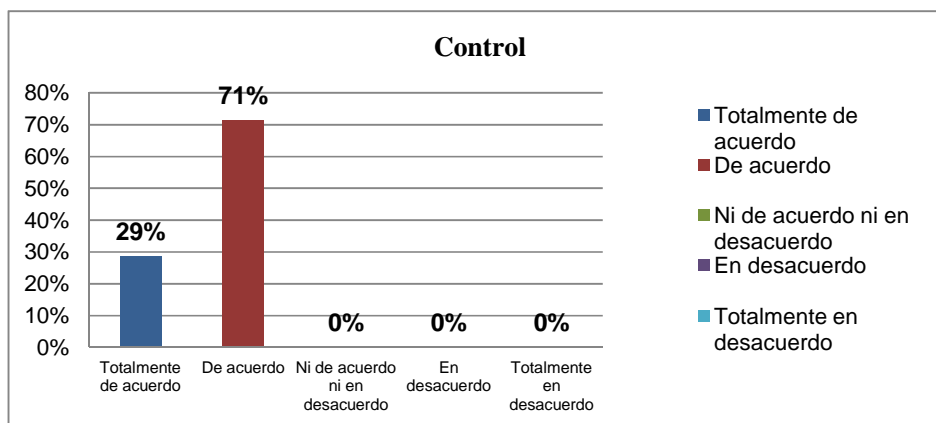
## CUADRO 14

### Control

¿EL SISTEMA ACTUAL QUE POSEE LA COOPERATIVA LE AYUDA PARA CUMPLIR CON SUS PROPÓSITOS O REQUIERE DE COMPRA DE SISTEMAS Y DE EQUIPOS NUEVOS PARA CUMPLIR CON SUS METAS?			
ÍTEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
<b>11</b>	Totalmente de acuerdo	2	29%
	De acuerdo	5	71%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos de encuesta directivos  
Elaborado por: María Zambrano

## GRÁFICO 18



Fuente: Datos de encuesta directivos  
Elaborado por: María Zambrano

Determinar si que el sistema actual que posee la cooperativa le ayuda para cumplir con sus propósitos o requiere de compra de sistemas y de equipos nuevos para cumplir con sus metas.

Como se puede observar el 71% de los encuestados están de acuerdo que requieren de la compra de sistemas y que equipos nuevos para cumplir con sus metas, mientras que el 29% están totalmente de acuerdo que el sistema actual que posee la cooperativa no le ayuda para cumplir con sus propósitos y requiere de compra de sistemas y de equipos nuevos para cumplir con sus metas. La mayoría de los socios consideran que se requiere de compra de sistemas y de equipos nuevos para cumplir con sus metas debido a que el sistema actual que posee la cooperativa no le ayuda para cumplir con sus propósitos



### 3.1.2. Tabulación de las encuestas socios y empleados

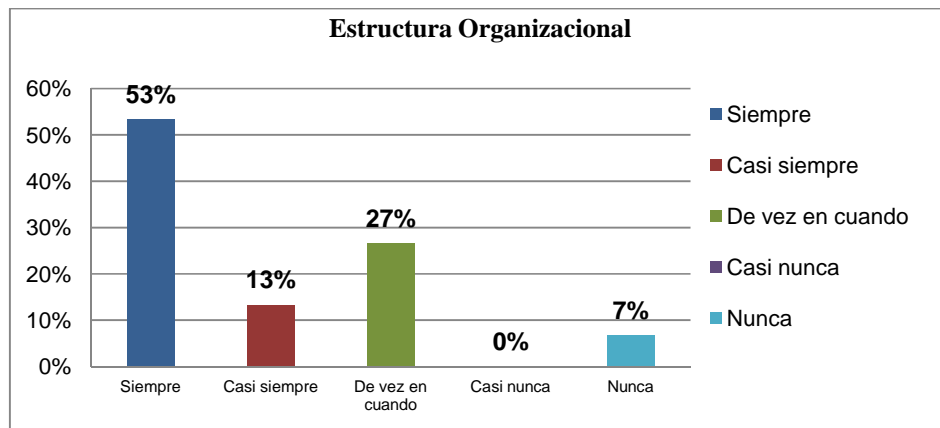
**CUADRO 15**

**Estructura organizacional**

¿LAS ACTIVIDADES QUE USTED REALIZA EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE URBANO PUERTO PENINSULAR ESTÁN ACORDE A SUS CONOCIMIENTOS?			
ÍTEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
<b>12</b>	Siempre	8	53%
	Casi siempre	2	13%
	De vez en cuando	4	27%
	Casi nunca	0	0%
	Nunca	1	7%
	<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos de encuestas socios y empleados  
Elaborado por: María Zambrano

**GRÁFICO 19**



Fuente: Datos de encuestas socios y empleados  
Elaborado por: María Zambrano

Comprende sí que las actividades que realizan los socios y empleados en la cooperativa están de acorde a sus conocimientos.

Al observar estos resultados, el 53% de los encuestados contestan que las actividades que realizan en le cooperativa siempre están de acorde a sus conocimientos, el 27% respondieron de vez en cuando, el 13% casi siempre, mientras que el 7% manifestaron que las actividades que realizan en la cooperativa nunca están de acorde a sus conocimientos. La mayoría de los socios y empleados realizan las actividades de la cooperativa de acorde a sus conocimientos.

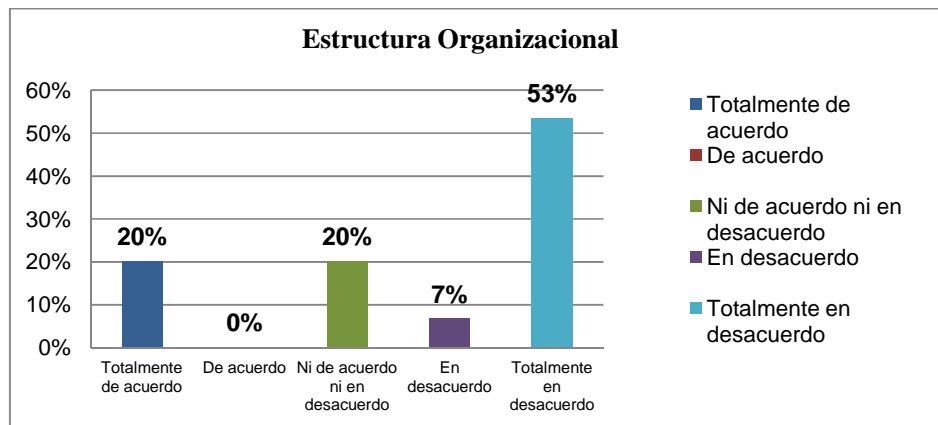
## CUADRO 16

### Estructura organizacional

¿CONOCE USTED SI QUE EXISTEN LÍNEAS JERÁRQUICAS BIEN DEFINIDAS DENTRO DE LA COOPERATIVA, SABE A QUIÉN DEBE RESPONDER?			
ÍTEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
<b>13</b>	Totalmente de acuerdo	3	20%
	De acuerdo	0	0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	20%
	En desacuerdo	1	7%
	Totalmente en desacuerdo	8	53%
	<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos de encuestas socios y empleados  
Elaborado por: María Zambrano

## GRÁFICO 20



Fuente: Datos de encuestas socios y empleados  
Elaborado por: María Zambrano

Consiste en conocer si que existen líneas jerárquicas bien definidas dentro de la cooperativa.

Las personas encuestadas en su mayoría que es el 53% están totalmente en desacuerdo que no existen líneas jerárquicas, el 7% está en desacuerdo, 20% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 20% contestaron que están totalmente de acuerdo que en la cooperativa si existen líneas jerárquicas bien definidas. Analizando la información obtenida permite darnos cuenta que los encuestados en su mayoría desconocen de que existen líneas jerárquicas y no saben a quién deben de responder.

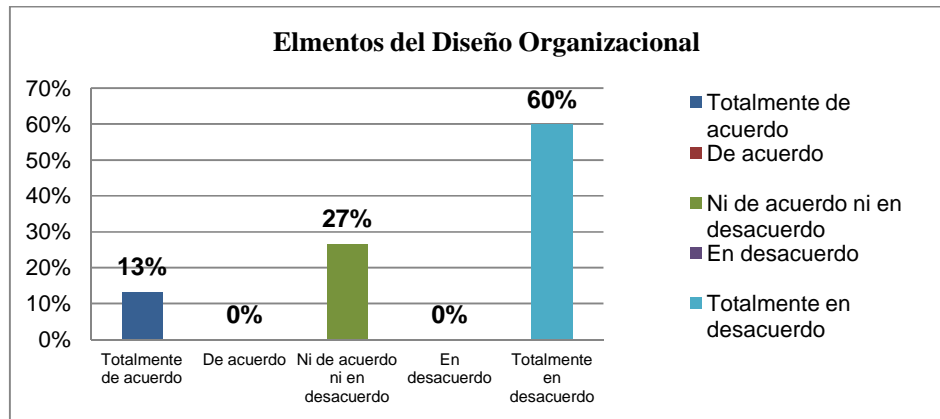
### CUADRO 17

#### Elementos del diseño organizacional

¿CONOCE LAS FUNCIONES QUE USTED DEBE REALIZAR EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE URBANO PUERTO PENINSULAR?			
ÍTEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
<b>14</b>	Totalmente de acuerdo	2	13%
	De acuerdo	0	0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	27%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	9	60%
	<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos de encuestas socios y empleados  
Elaborado por: María Zambrano

### GRÁFICO 21



Fuente: Datos de encuestas socios y empleados  
Elaborado por: María Zambrano

Comprende en saber si los socios y empleados de la cooperativa de transporte urbano puerto peninsular conocen las funciones que deben de realizar dentro de la misma.

En la opinión de los encuestados el 60% refleja que están totalmente en desacuerdo debido a que no conocen las funciones que deben realizar en la cooperativa, el 27% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 13% contestaron que están totalmente de acuerdo que conocen las funciones que deben realizar dentro de la cooperativa Al analizar el porcentaje de acuerdo a los resultados los socios y empleados en su mayoría si conocen las funciones que deben de realizar dentro de la cooperativa.

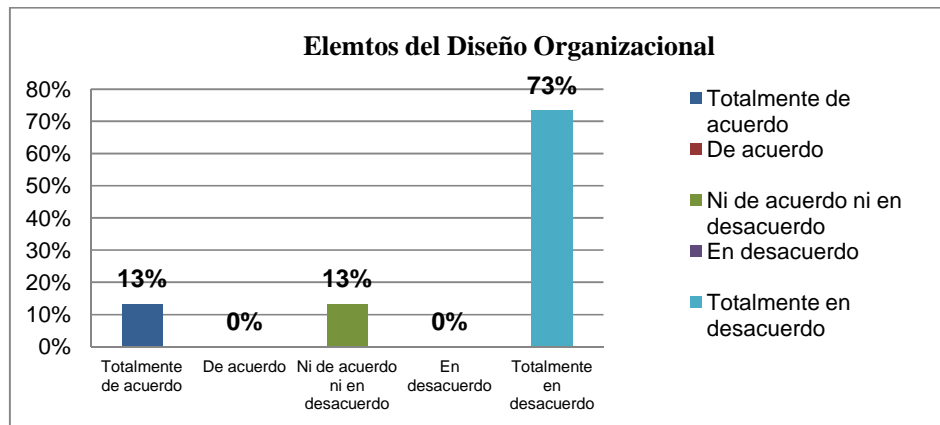
## CUADRO 18

### Elementos del diseño organizacional

<b>¿CONOCE UD. LA DIVISIÓN DEL TRABAJO, LAS ACTIVIDADES QUE DEBE DESARROLLAR EN LA COOPERATIVA?</b>			
<b>ÍTEM</b>	<b>VALORACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
<b>15</b>	Totalmente de acuerdo	2	13%
	De acuerdo	0	0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	11	73%
	<b>TOTAL</b>		<b>15</b>

Fuente: Datos de encuestas socios y empleados  
Elaborado por: María Zambrano

## GRÁFICO 22



Fuente: Datos de encuestas socios y empleados  
Elaborado por: María Zambrano

Consiste en conocer si que los socios y empleados que conforman la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular conocen la división de trabajo, las actividades que debe desarrollar en la cooperativa.

De las personas encuestadas el 73% contestaron que están totalmente en desacuerdo que conocen la división de trabajo, las actividades que debe desarrollar en la cooperativa, un 13% manifestaron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el otro 13% respondieron que están totalmente de acuerdo que conocen la división de trabajo, las actividades que debe desarrollar en la cooperativa. Al observar estos resultados, los encuestados no tienen conocimiento de los objetivos que la cooperativa quiere alcanzar; es así como nos preocupa estos resultados porque viendo que no tienen conocimiento de los objetivos como se puede trabajar en conjunto para que la cooperativa alcance con éxito las metas propuestas.

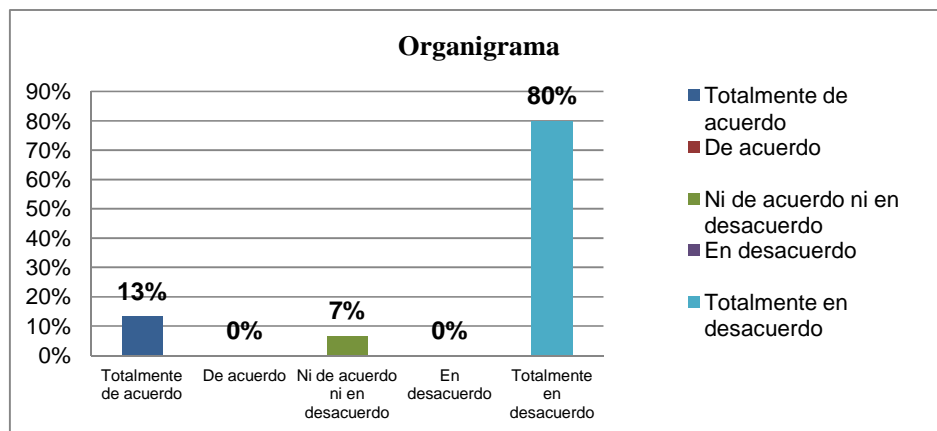
## CUADRO 19

### Organigramas

¿CONOCE UD. EL ORGANIGRAMA O ESTRUCTURA INTERNA DE LA COOPERATIVA?			
ÍTEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
<b>16</b>	Totalmente de acuerdo	2	13%
	De acuerdo	0	0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	7%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	12	80%
	<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos de encuestas socios y empleados  
Elaborado por: María Zambrano

## GRÁFICO 23



Fuente: Datos de encuestas socios y empleados  
Elaborado por: María Zambrano

Comprende en conocer si que los socios y empleados conocen el organigrama o estructura interna de la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular.

La opinión de la mayoría de los encuestados que representa el 80% contestó que están totalmente en desacuerdo es decir que no conocen la estructura interna de la cooperativa, el 13% contestaron que están totalmente de acuerdo, mientras que un 7% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo de conocer la estructura interna de la cooperativa. Es necesario que la cooperativa de a conocer a todos los socios y trabajadores de la cooperativa su organigrama y estructura interna, debido que esto servirá de mucha ayuda para que cada miembro de la cooperativa conozca a que departamento pertenece.

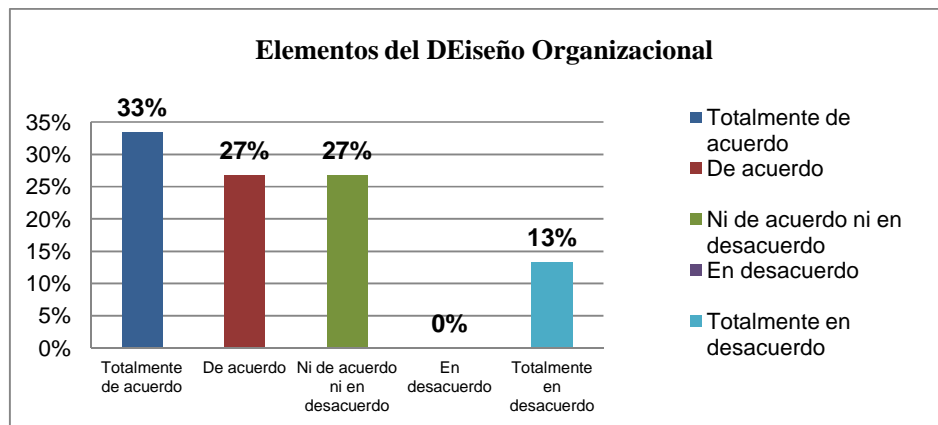
## CUADRO 20

### Elementos del diseño organizacional

¿SE CONSIDERA PARTE IMPORTANTE DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE URBANO PUERTO PENINSULAR?			
ÍTEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
<b>17</b>	Totalmente de acuerdo	5	33%
	De acuerdo	4	27%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	27%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	2	13%
	<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos de encuestas socios y empleados  
Elaborado por: María Zambrano

## GRÁFICO 24



Fuente: Datos de encuestas socios y empleados  
Elaborado por: María Zambrano

Consiste en conocer si que los socios y empleados de la cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular se consideran parte importante de la misma.

Las personas encuestadas en su mayoría que representa el 33% contestaron que están totalmente de acuerdo de que si se consideran parte importante de la cooperativa, el 27 % manifestaron que están de acuerdo, el 27% respondieron que no están de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 13% contestaron que están totalmente en desacuerdo es decir no se consideran parte importante de la cooperativa. Analizando la información obtenida, permite darnos cuenta que la mayoría, es decir en su totalidad de los socios y empleados si se consideran parte importante de la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular.

**CUADRO 21**  
**Estructura organizacional**

¿SE CONSIDERA SU OPINIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES?			
ÍTEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
<b>18</b>	Siempre	1	7%
	Casi siempre	3	20%
	De vez en cuando	11	73%
	Casi nunca	0	0%
	Nunca	0	0%
	<b>TOTAL</b>		<b>15</b>

Fuente: Datos de encuestas socios y empleados  
Elaborado por: María Zambrano

**GRÁFICO 25**



Fuente: Datos de encuestas socios y empleados  
Elaborado por: María Zambrano

Consiste en saber si que la opinión de los socios y empleados de la cooperativa sirve para tomar decisiones.

Estos resultados obtenidos nos indican que el 73% de los encuestados contestaron que se considera su opinión para la toma de decisiones de vez en cuando, mientras que el 20% manifestaron que se considera su opinión para la toma de decisiones casi siempre, mientras que el 7% contestaron que considera su opinión para la toma de decisiones siempre. Como se puede observar la opinión de los socios y empleados de la cooperativa es considerada para la toma de decisiones es de vez en cuando.

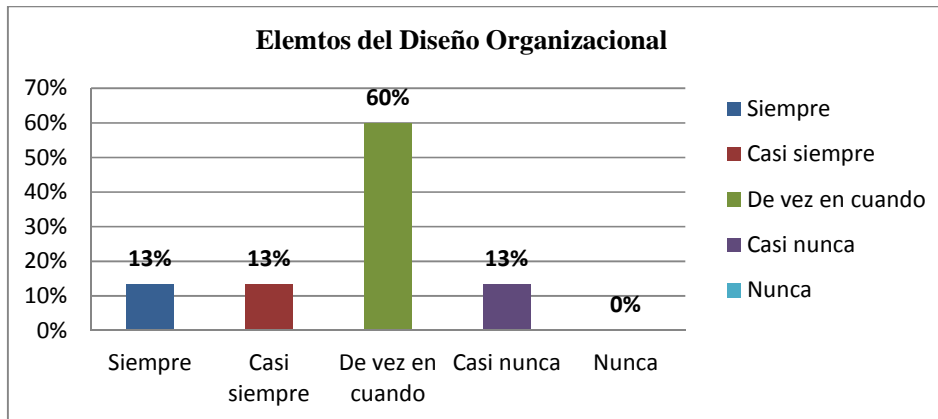
## CUADRO 22

### Elementos del diseño organizacional

<b>¿LOS RECURSOS MATERIALES, TÉCNICOS Y TECNOLÓGICOS QUE UTILIZA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE URBANO PUERTO PENINSULAR LE AYUDAN A REALIZAR SU TRABAJO?</b>			
<b>ÍTEM</b>	<b>VALORACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
<b>19</b>	Siempre	2	13%
	Casi siempre	2	13%
	De vez en cuando	9	60%
	Casi nunca	2	13%
	Nunca	0	0%
	<b>TOTAL</b>		<b>15</b>

Fuente: Datos de encuestas socios y empleados  
Elaborado por: María Zambrano

## GRÁFICO 26



Fuente: Datos de encuestas socios y empleados  
Elaborado por: María Zambrano

Comprende en conocer si que los recursos materiales, técnicos y tecnológicos que utiliza la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular le ayudan a realizar el trabajo de los socios y empleados.

De acuerdo a la opinión de los encuestados el 60% contestó que de vez en cuando le ayudan a realizar el trabajo los recursos materiales, técnicos y tecnológicos que utiliza la Cooperativa, el 13% contestaron que casi siempre, mientras que el otro 13% manifestó que siempre, mientras tanto el otro 13% manifestó que nunca los recursos materiales, técnicos y tecnológicos que utiliza la Cooperativa le ayudan a realizar el trabajo. La mayor parte de los encuestados considera que de vez en cuando y siempre los recursos materiales, técnicos y tecnológicos que utiliza la Cooperativa le ayudan a realizar el trabajo.



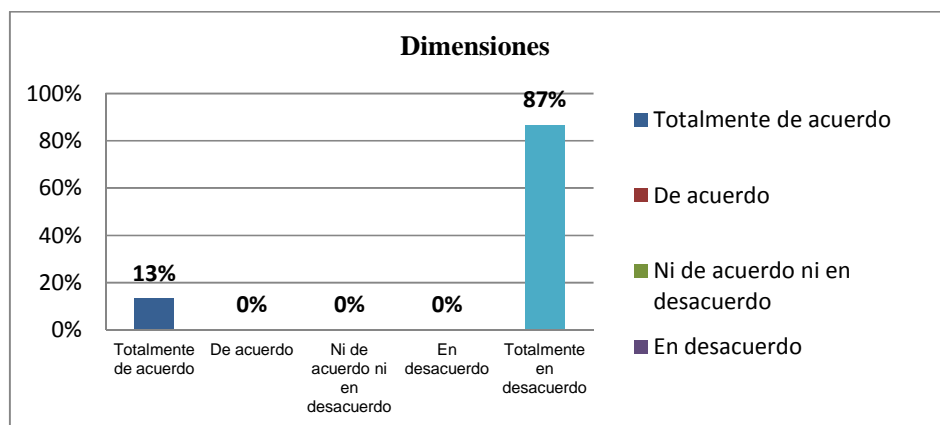
### CUADRO 23

#### Dimensiones

¿EXISTE UN MANUAL DE FUNCIONES DONDE SE ENCUENTREN DETALLADAS LAS ACTIVIDADES DE CADA EMPLEADO DE LA COOPERATIVA?			
ÍTEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
<b>20</b>	Totalmente de acuerdo	2	13%
	De acuerdo	0	0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	13	87%
	<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos de encuestas socios y empleados  
Elaborado por: María Zambrano

### GRÁFICO 27



Fuente: Datos de encuestas socios y empleados  
Elaborado por: María Zambrano

Consiste en conocer si que en la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular existe un manual de funciones donde se encuentre detalladas las actividades de cada empleado.

La mayoría de los encuestados que representa el 87% manifestaron que están totalmente en desacuerdo es decir que no existe un manual de funciones donde se encuentre detalladas las actividades de cada empleado y un 13% contestaron de que están totalmente de acuerdo es decir de que si existe un manual de funciones. Los involucrados invierten su criterio y al respecto dicen en su mayoría que en la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular no existe un manual de funciones donde se encuentre detalladas las actividades de cada empleado.

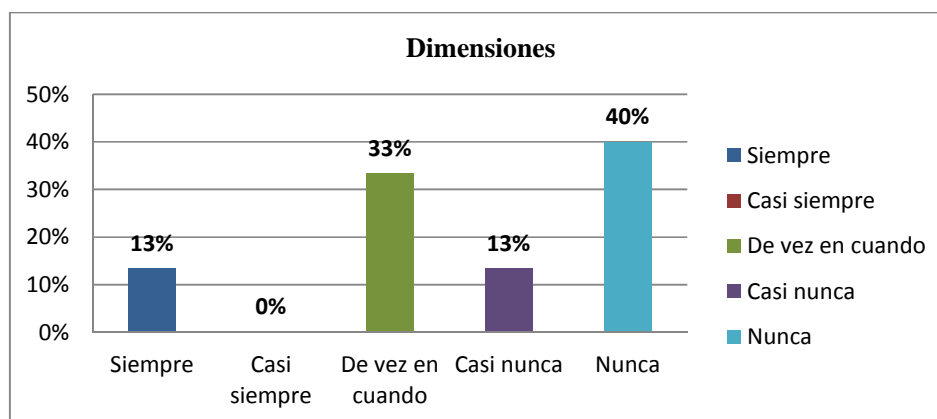
## CUADRO 24

### Dimensiones

¿SE REALIZA UN ANÁLISIS DE RENDIMIENTO DENTRO DE SU TRABAJO?			
ÍTEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
<b>21</b>	Siempre	2	13%
	Casi siempre	0	0%
	De vez en cuando	5	33%
	Casi nunca	2	13%
	Nunca	6	40%
	<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos de encuestas socios y empleados  
Elaborado por: María Zambrano

## GRÁFICO 28



Fuente: Datos de encuestas socios y empleados  
Elaborado por: María Zambrano

Comprende en conocer si que la Cooperativa realiza un análisis de rendimiento dentro del trabajo de los socios y empleados.

Los socios y empleados encuestados en un alto porcentaje que representa el 40% considera que nunca se realiza el análisis de rendimiento, un 33% nos manifiestan que de vez en cuando se realiza el análisis de rendimiento dentro de su trabajo, el 13% contestaron que casi nunca realizan el análisis de rendimiento, mientras que el 13% nos manifestaron que siempre realizan el análisis de rendimiento dentro de su trabajo. Por los resultados observados se puede manifestar que la mayoría de las personas encuestadas manifiestan de que de vez en cuando se realiza el análisis de rendimiento de trabajo de los socios y empleados.

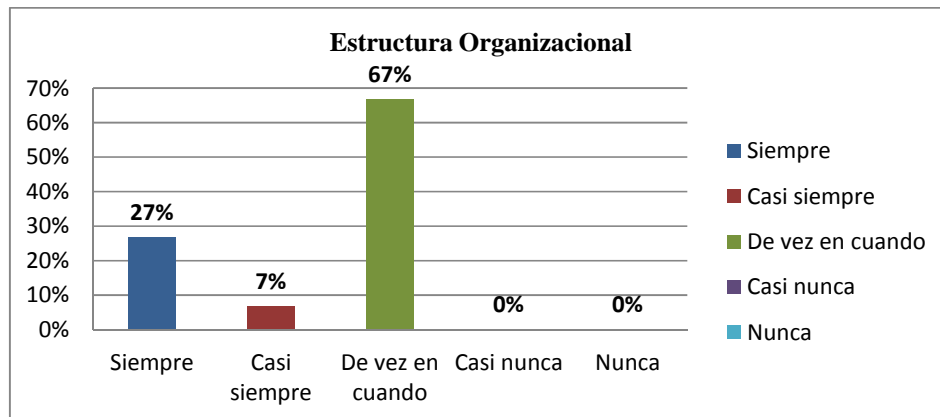
## CUADRO 25

### Estructura organizacional

¿CUÁNDO USTED OBSERVA QUE SE PUEDE REALIZAR UNA ACTIVIDAD DE OTRA MANERA MÁS EFICIENTE: LA COMUNICA A ALGÚN SUPERIOR?			
ÍTEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
<b>22</b>	Siempre	4	27%
	Casi siempre	1	7%
	De vez en cuando	10	67%
	Casi nunca	0	0%
	Nunca	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos de encuestas socios y empleados  
Elaborado por: María Zambrano

## GRÁFICO 29



Fuente: Datos de encuestas socios y empleados  
Elaborado por: María Zambrano

Comprende si cuando se observa que se puede realizar una actividad más eficiente se la comunica a algún superior.

La mayor parte de los encuestados que representan el 67% contestaron que de vez en cuando que se observa que se puede realizar una actividad más eficiente se la comunica a algún superior, el 27% manifestaron que siempre, mientras que el 7% contestaron que casi nunca. Mayoritariamente concuerdan y es notorio darse cuenta que los socios encuestados manifiestan que cuando se observa que se puede realizar una actividad más eficiente se la comunica siempre a algún superior.

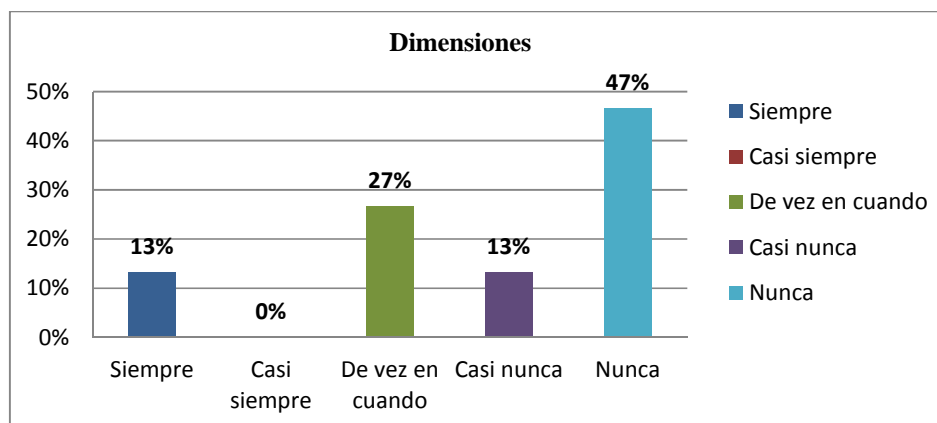
## CUADRO 26

### Dimensiones

¿CUÁNDO SE PRODUCE ALGÚN CAMBIO EN LA LEY QUE REGULA LA COOPERATIVA Y EN EL SISTEMA DE TRABAJO SE BRINDA ALGUNA CAPACITACIÓN?			
ÍTEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
<b>23</b>	Siempre	2	13%
	Casi siempre	0	0%
	De vez en cuando	4	27%
	Casi nunca	2	13%
	Nunca	7	47%
	<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos de encuestas socios y empleados  
Elaborado por: María Zambrano

## GRÁFICO 30



Fuente: Datos de encuestas socios y empleados  
Elaborado por: María Zambrano

Comprende si cuando se produce algún cambio en la ley que regula la cooperativa y en el sistema de trabajo se brinda alguna capacitación.

La mayor parte de los encuestados que representan el 47% contestaron que nunca se brinda alguna capacitación cuando se produce algún cambio en la ley y en el sistema de trabajo, el 27% manifestaron que de vez en cuando, mientras que el 13% contestaron que casi nunca, 13% respondieron siempre cuando se produce algún cambio en la ley que regula la cooperativa y en el sistema de trabajo se brinda alguna capacitación. Mayoritariamente concuerdan que cuando se produce algún cambio en la ley que regula la cooperativa y en el sistema de trabajo de vez en cuando y casi nunca se brinda alguna capacitación.

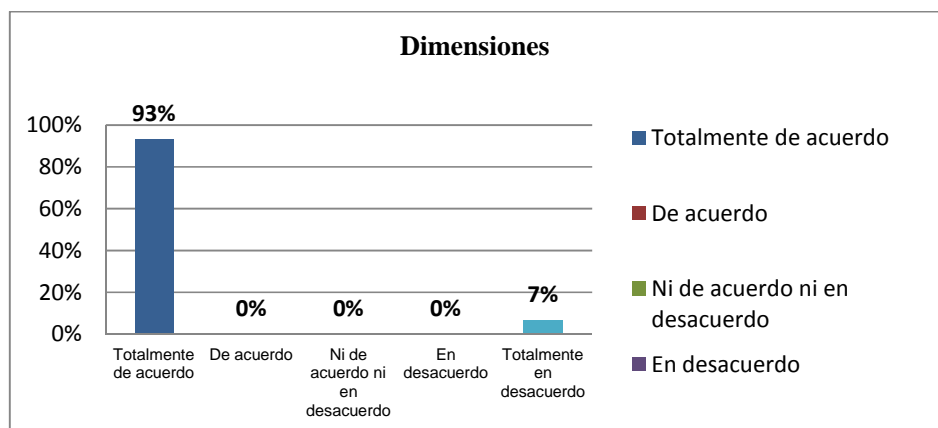
## CUADRO 27

### Dimensiones

¿CONSIDERA USTED QUE ES NECESARIO QUE EXISTA UN FOLLETO QUE DESCRIBA LAS FUNCIONES Y TAREAS DE LOS PUESTO DE TRABAJO DE LA COOPERATIVA?			
ÍTEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
<b>24</b>	Totalmente de acuerdo	14	93%
	De acuerdo	0	0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	1	7%
	<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos de encuestas socios y empleados  
Elaborado por: María Zambrano

## GRÁFICO 31



Fuente: Datos de encuestas socios y empleados  
Elaborado por: María Zambrano

Comprende en conocer si que los socios y empleados de la cooperativa consideran sí que es necesario que exista un manual que describa las funciones y tareas de los puestos de trabajo de la cooperativa.

La mayor parte de los encuestados que representan el 93% contestaron que están totalmente de acuerdo es decir que si en necesario que exista el manual que describa las funciones y tareas de los puestos de trabajo de la cooperativa, mientras que el 7% manifestó que están totalmente en desacuerdo. Resulta alentador conocer que la totalidad de los encuestados concuerdan y es notorio darse cuenta que los socios manifiestan que si en necesario que exista un manual que describa las funciones y tareas de los puestos de trabajo de la cooperativa

### 3.2. Análisis de los resultados de las encuestas

Para obtener la información se elaboró un cuestionario que permitió evaluar y precisar el comportamiento de las variables de estudio, dimensiones, indicadores y las técnicas de investigación consideradas en la operacionalización de las variables.

#### Hipótesis

¿El estudio del Diseño Organizacional de la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular mejorara el proceso administrativo?

#### 3.2.1. Comprobación de hipótesis

La hipótesis fue verificada por medio de la fórmula del CHI CUADRADO, porque se explicó sobre la base de las preguntas de las encuestas a los directivos, socios y empleados de la cooperativa; sus resultados fueron los siguientes:

#### VARIABLE DEPENDIENTE: PROCESO ADMINISTRATIVO

#### CUADRO 28

#### Análisis dinámico de las variables por indicadores

Dimensión					
<b>PLANIFICACIÓN</b>	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>ND</b>	<b>D</b>	<b>TD</b>
Planes	5	2	0	0	0
Objetivos	6	1	0	0	0
<b>Promedios</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente: Datos de encuestas a directivos  
Elaborado por: María Zambrano

### CUADRO 29

#### Análisis dinámico de las variables por indicadores

Dimensión

<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>ND</b>	<b>D</b>	<b>TD</b>
Distribución de trabajo	5	2	0	0	0
Recursos	2	2	1	2	0
Funciones	5	2	0	0	0
<b>Promedios</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

Fuente: Datos de encuestas a directivos

Elaborado por: María Zambrano

### CUADRO 30

#### Análisis dinámico de las variables por indicadores

Dimensión

<b>DIRECCIÓN</b>	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>ND</b>	<b>D</b>	<b>TD</b>
Líneas de comunicación	4	3	0	0	0
<b>Promedios</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente: Datos de encuestas a directivos

Elaborado por: María Zambrano

### CUADRO 31

#### Análisis dinámico de las variables por indicadores

Dimensión

<b>CONTROL</b>	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>ND</b>	<b>D</b>	<b>TD</b>
Evaluación	2	5	0	0	0
Sistema actual	2	5	0	0	0
<b>Promedios</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente: Datos de encuestas a directivos

Elaborado por: María Zambrano

### CUADRO 32

#### Análisis dinámico de las variables por dimensiones

<b>Dimensiones</b>	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>ND</b>	<b>D</b>	<b>TD</b>
Planificación	6	1	0	0	0
Organización	4	2	0	1	0
Dirección	4	3	0	0	0
Control	2	5	0	0	0
<b>Promedios</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente: Datos de encuestas a directivos

Elaborado por: María Zambrano

**VARIABLE INDEPENDIENTE: DISEÑO ORGANIZACIONAL**

**CUADRO 33**

**Análisis dinámico de las variables por indicadores**

Dimensión

<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>ND</b>	<b>D</b>	<b>TD</b>
Especialización	8	2	4	0	1
Cadena de mando	3	0	3	1	8
Centralización	1	3	11	0	0
Formalización	4	1	10	0	0
<b>Promedios</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>2</b>

Fuente: Datos de encuestas socios y empleados  
Elaborado por: María Zambrano

**CUADRO 34**

**Análisis dinámico de las variables por indicadores**

Dimensión

<b>ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL</b>	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>ND</b>	<b>D</b>	<b>TD</b>
Estructura	2	0	2	0	11
Procesos	2	0	4	0	9
Gente	5	4	4	0	2
Tecnología	2	2	9	2	0
<b>Promedios</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>5</b>

Fuente: Datos de encuestas socios y empleados  
Elaborado por: María Zambrano

**CUADRO 35**

**Análisis dinámico de las variables por indicadores**

Dimensión

<b>Dimensiones</b>	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>ND</b>	<b>D</b>	<b>TD</b>
Contextuales	2	0	4	2	7
Estructurales	6	0	1	1	7
<b>Promedios</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>7</b>

Fuente: Datos de encuestas socios y empleados  
Elaborado por: María Zambrano



### CUADRO 36

#### Análisis dinámico de las variables por indicadores

Dimensión

<b>Organigrama</b>	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>ND</b>	<b>D</b>	<b>TD</b>
Tipos de estructura	2	0	1	0	12
<b>Promedios</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>12</b>

Fuente: Datos de encuestas socios y empleados  
Elaborado por: María Zambrano

### CUADRO 37

#### Análisis dinámico de las variables por dimensiones

<b>Dimensiones</b>	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>ND</b>	<b>D</b>	<b>TD</b>
Estructura organizacional	4	2	7	0	2
Elementos del Diseño Organizacional	3	1	5	1	5
Dimensiones	4	0	3	2	7
Organigrama	2	0	1	0	12
<b>Promedios</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>7</b>

Fuente: Datos de encuestas socios y empleados  
Elaborado por: María Zambrano

### CUADRO 38

#### Resumen de los promedios obtenidos en las variables

<b>Variables</b>	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>ND</b>	<b>D</b>	<b>TD</b>	<b>Totales</b>
Dependiente	4	3	0	0	0	7
Independiente	3	0	4	1	7	15
<b>Totales</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>22</b>

F 1

F 2

C1 C2 C3 C4 C5

Fuente: Datos de encuestas  
Elaborado por: María Zambrano

#### Calculo de frecuencias esperadas

$$\frac{F1XC1}{T} = \frac{7 \times 7}{22} = 2,28$$

$$\frac{F2XC1}{T} = \frac{15 \times 7}{22} = 4,72$$

$$\frac{F1XC2}{T} = \frac{7 \times 3}{22} = 0,89$$

$$\frac{F2XC2}{T} = \frac{15 \times 3}{22} = 1,86$$

$$\frac{F1XC3}{T} = \frac{7 \times 4}{22} = 1,33$$

$$\frac{F2XC3}{T} = \frac{15 \times 4}{22} = 2,75$$

$$\frac{F1XC4}{T} = \frac{7 \times 1}{22} = 0,31$$

$$\frac{F2XC4}{T} = \frac{15 \times 1}{22} = 0,63$$

$$\frac{F1XC5}{T} = \frac{7 \times 7}{22} = 2,28$$

$$\frac{F2XC5}{T} = \frac{15 \times 7}{22} = 4,72$$

### CUADRO 39

#### Resumen de resultados de frecuencias esperadas y observadas

Variables	TA	A	ND	D	TD	Totales	
Dependiente	nio = 4	nio = 3	nio = 0	nio = 0	nio = 0	7	F1
	nie = 2,28	nie = 0,89	nie = 1,33	nie = 0,31	nie = 2,28		
Independiente	nio = 4	nio = 0	nio = 4	nio = 0	nio = 7	15	F2
	nie = 4,72	nie = 1,86	nie = 2,75	nie = 0,63	nie = 4,72		
<b>Totales</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>22</b>	
	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>C4</b>	<b>C5</b>		

Fuente: Datos de encuestas socios y empleados  
Elaborado por: María Zambrano

**CHI CUADRADA:**

	$X^2 = \frac{(\text{nio} - \text{nie})^2}{\text{nie}}$		
$X^2 =$	$\frac{(4 - 2,28)^2}{2,28}$	=	1,30272
$X^2 =$	$\frac{(3 - 0,89)^2}{0,89}$	=	3,84694
$X^2 =$	$\frac{(0 - 1,33)^2}{1,33}$	=	1,16711
$X^2 =$	$\frac{(0 - 0,31)^2}{0,31}$	=	0,00993
$X^2 =$	$\frac{(0 - 2,28)^2}{2,28}$	=	2,27751
$X^2 =$	$\frac{(9 - 4,72)^2}{4,72}$	=	0,62826
$X^2 =$	$\frac{(0 - 1,86)^2}{1,86}$	=	1,85526
$X^2 =$	$\frac{(0 - 2,75)^2}{2,75}$	=	0,56286
$X^2 =$	$\frac{(1 - 0,63)^2}{0,63}$	=	0,00479
$X^2 =$	$\frac{(5 - 4,72)^2}{4,72}$	=	1,09837
			<hr/>
	<b>TOTAL</b>	=	<b>12,75376</b>

El valor de la CHI CUADRADA calculada es de 12,75376

### Valor CHI CUADRADA observada

La CHI CUADRADA proviene de una distribución muestral, denominada distribución ( $X^2$ ), y los resultados obtenidos en la muestra están identificados por los grados de libertad.

Estos es, para saber si un valor de  $X^2$  es o no significativo, debemos calcular los grados de libertad. Esto se obtiene mediante la siguiente fórmula:

$$\begin{array}{rclclcl} \text{Filas} & 2 & - & 1 & = & 1 \\ \text{Columnas} & 5 & - & 1 & = & \mathbf{x} \frac{4}{4} \\ & & & & & \mathbf{4 \text{ Grados de libertad}} \end{array}$$

Acudimos con los grados de libertad que nos corresponden en el anexo TABLA 1, eligiendo nuestro nivel de confianza (0.05). Si nuestro valor cuadrado de  $X^2$  es igual o superior al de la tabla, decimos que las variables están relacionadas. ( $X^2$  fue significativa).

Grados de libertad 4 = 9,48773

La CHI CUADRADA calculada es 12,75376, valor superior a 9,48773 que es el valor de la CHI CUADRADA observada, por lo que se acepta la hipótesis de trabajo.

Una vez realizado los cálculos correspondientes para verificar la hipótesis, los datos obtenidos e interpretados a través de las encuestas se puede determinar que es significativo, es muy aceptable.

Es necesario recalcar que esta investigación se realizó con el margen de error que es del 5%.

### 3.3. CONCLUSIONES

Después de realizar la investigación y de haber mantenido una estrecha relación entre el sujeto y el objeto de estudio se ha podido determinar que la falta de un Diseño Organizacional ocasiona:

- El desarrollo se limita ya que al no tener claro los objetivos que persigue la cooperativa las personas que trabajan en ella, desperdician sus esfuerzos, ya que no están orientados al cumplimiento de estos, y al no tener claro todos los miembros de la cooperativa los fines y objetivos que se desea conseguir, todos los esfuerzos de los integrantes resultan ser innecesarios.
- La cooperativa ha sido manejada empíricamente sin contar con un manual de funciones, lo que ha causado la duplicidad de funciones, y al no poseer un manual de funciones en el que muestren claramente las funciones, tareas y coordinan las actividades de la organización no se logra que la cooperativa cumpla con sus metas.
- Los socios y empleados de la cooperativa desconocen de la existencia de una estructura interna u organigrama.
- Los socios y empleados manifiestan que de vez en cuando se brinda capacitación.
- Los socios y empleados manifiestan que es necesario que exista un manual de funciones donde se detalle las actividades de cada empleado.

### 3.4. RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta los criterios de los socios y empleados; de la investigación de campo realizada a la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular, se establece la necesidad de comprometer a los actores a contar con un Diseño Organizacional que oriente la dirección de la misma.

Se debe tener en cuenta que para diseñar e implantar un diseño organizacional se debe tener en cuenta los criterios de los socios y empleados los cuales determinan con precisión las falencias existentes, dicho modelo debe ser flexible y adaptable a la asociación este podría ayudar a mejorar en varios aspectos tales como:

- Es necesario determinar los objetivos, ya que en la consecución de ellos se encuentra el éxito de los planes de la cooperativa de esta manera cumpliendo los objetivos a corto plazo se puede buscar nuevas oportunidades, el fin es que tanto las organizaciones como sus miembros vayan más allá de los cambios superficiales, haciendo que la institución sea más competitiva, flexible, adaptable y eficiente
- En la asignación de responsabilidades se debe considerar la división del trabajo y por consiguiente en la especialización del trabajador; solo así se conseguirán actividades bien logradas, mejorará el sistema de trabajo por parte del empleado, mejorará la atención para los clientes, asociados y otras partes interesadas, alcanzando el éxito.
- Los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos, ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros, el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

- El desarrollo organizacional depende de las habilidades, destrezas y sobre todo se basa en la comunicación con el personal, por medio de ella, los dirigentes influyen en su ambiente, con el propósito de lograr una realización voluntaria y más eficaz de los objetivos de la organización, respondiendo con prontitud las exigencias del entorno.
  
- Es necesario que todos los integrantes de la cooperativa, conozcan los objetivos institucionales, ya que se puede analizar que los empleados que trabajan en las diferentes áreas de la cooperativa poseen objetivos personales más no colectivos, provocando que el desempeño del trabajo y sus esfuerzos estén mal direccionados, razón por la cual jamás se cumplirá los objetivos institucionales y por ende la misión así como la visión organizacional.

## **CAPÍTULO IV**

### **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE URBANO PUERTO PENINSULAR DEL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA**

#### **4.1. Presentación**

Con base en el análisis de la situación actual de la cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular, se determinó la necesidad de realizar un diseño organizacional, en el área administrativa de la empresa, con el fin de proponer soluciones a la problemática que la misma enfrenta, la cual le impide tener un eficiente desarrollo.

De acuerdo al modelo de Richard Daft manifiesta que el diseño organizacional refleja la forma en que se implementan las metas y estrategias. Este diseño implica la administración y ejecución del plan estratégico. La dirección organizacional se implementa mediante decisiones acerca de la estructura, si la organización será diseñada como una organización que aprende o tendrá una orientación hacia la eficiencia.

En este capítulo se presenta el diseño organizacional para la cooperativa en estudio, con el fin de maximizar sus recursos y lograr sus objetivos. Para ello se desarrolló un estudio general de las actividades que la empresa realiza para efectuar sus tareas diarias, y se consideró tomar como base el diseño propuesto por Richard Daft en su libro Teoría y Diseño Organizacional, el cual fue adaptado a las necesidades de la cooperativa.



## **4.2. Filosofía**

Somos una cooperativa de transporte urbano de pasajeros que ofrece sus servicios a los habitantes del cantón La Libertad satisfaciendo las necesidades del cliente, administrando las unidades de cada uno de los socios y ofreciendo un servicio seguro y de calidad a la colectividad.

## **4.3. Misión**

Ser una cooperativa dedicada al servicio de transporte urbano de pasajeros del cantón La Libertad, con unidades modernas que son herramienta y fuentes de trabajo, brindando seguridad y satisfacción al cliente y al socio, mismo que se demuestra en la responsabilidad y honestidad de su equipo de trabajo, cumpliendo con las leyes y reglamentos de los organismos de control, cuyo único objetivo es satisfacer sus necesidades prestando servicios de excelente calidad.

## **4.4. Visión**

La cooperativa de transporte Urbano Puerto Peninsular para el 2015, será reconocida por el sector del transporte, como la empresa líder, logrando ser una institución de servicio de transporte público, innovadora, que buscará la excelencia en el quehacer de la transportación, a través del mejoramiento continuo de sus servicios, mediante el cambio de unidades, capacitación del personal, mejoramiento del desempeño laboral y que como resultado de este desarrollo obtendrá el reconocimiento cantonal y provincial.

## **4.5. Valores**

El mejoramiento integral de la calidad de vida de los socios, empleados y usuarios deberá estar orientada hacia:

**a. Honradez**

Ser una cooperativa cuyos actos se fundamenten en la rectitud y la integridad.

**b. Respeto**

Brindar un trato cortés, justo y equitativo, reconociendo sus aptitudes, mostrando el desacuerdo con ideas identificando causas y formular soluciones.

**c. Responsabilidad**

Ser una cooperativa responsable de sus propios actos, aceptando las consecuencias de los mismos ante empleados y clientes.

**d. Honestidad**

Se debe de mostrar honestidad en cada persona que conforma la cooperativa

**e. Disciplina**

Ser una cooperativa con la capacidad de actuar ordenadamente para conseguir el cumplimiento de la misión, visión y objetivos.

**f. Trabajo en equipo**

Trabajar en equipo para alcanzar los objetivos de la cooperativa, aprovechando el talento del personal.

**g. Ética**

Ser una cooperativa con acciones que permitan realizar sus funciones apegados a la moral.

**h. Puntualidad**

La puntualidad es muy importante en una empresa hay que tener una cultura de puntualidad.

**i. Confianza**

Debe de existir un buen clima de confianza en la cooperativa para que se pueda compartir la información desde la asamblea general de socios.

**4.6. Objetivos**

Los objetivos que se proponen para la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular se detallan a continuación:

**4.6.1. Objetivo General**

Alcanzar el crecimiento de la cooperativa mejorando el entorno interno así como la atención al cliente para ser reconocidos por el sector de la transportación como líderes.

**4.6.2. Objetivos Específicos**

- Incorporar tecnología sofisticada que nos permita mejorar el nivel y calidad del servicio, así como el porcentaje de clientes.
- Desarrollar las capacidades y logros de los socios a través de capacitación, motivación e incentivos.
- Mejorar la comunicación dentro de la estructura organizacional de la cooperativa.
- Satisfacer la demanda de transporte incrementando paradas en otros lugares que nos permita incrementar los ingresos de la cooperativa.

#### **4.7. Estructura Organizacional**

De acuerdo al modelo de Richard Daft manifiesta que la estructura organizacional debe lograr dos cosas para la organización: debe proporcionar un marco de responsabilidades, relaciones de subordinación y agrupamientos; y debe ofrecer mecanismos de vinculación y coordinación de elementos organizacionales.

La estructura funcional que se propone, es necesario que se tome en consideración el equipo humano requerido para cada puesto porque representa una pieza clave al momento de la implementación y ejecución del organigrama estructural diseñado para la cooperativa.

El organigrama de la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular constara de lo siguiente:

- Nivel directivo
- Nivel de coordinación
- Nivel administrativo
- Comisiones especiales

El organigrama propuesto está estructurado de acuerdo a las necesidades de la institución.

La estructura organizacional planteada de la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular lo integra el nivel directivo conformado con la junta general de socios y la presidencia como instancias máximas de autoridad y gestión de la empresa.

El nivel de coordinación lo conforma la secretaria como función interna permanente y así como el consejo de vigilancia. La propuesta busca optimizar los

recursos de la empresa y proveer las herramientas, apoyo y consultas necesarias en el momento oportuno con la presencia, ubicación y distribución de las funciones descritas.

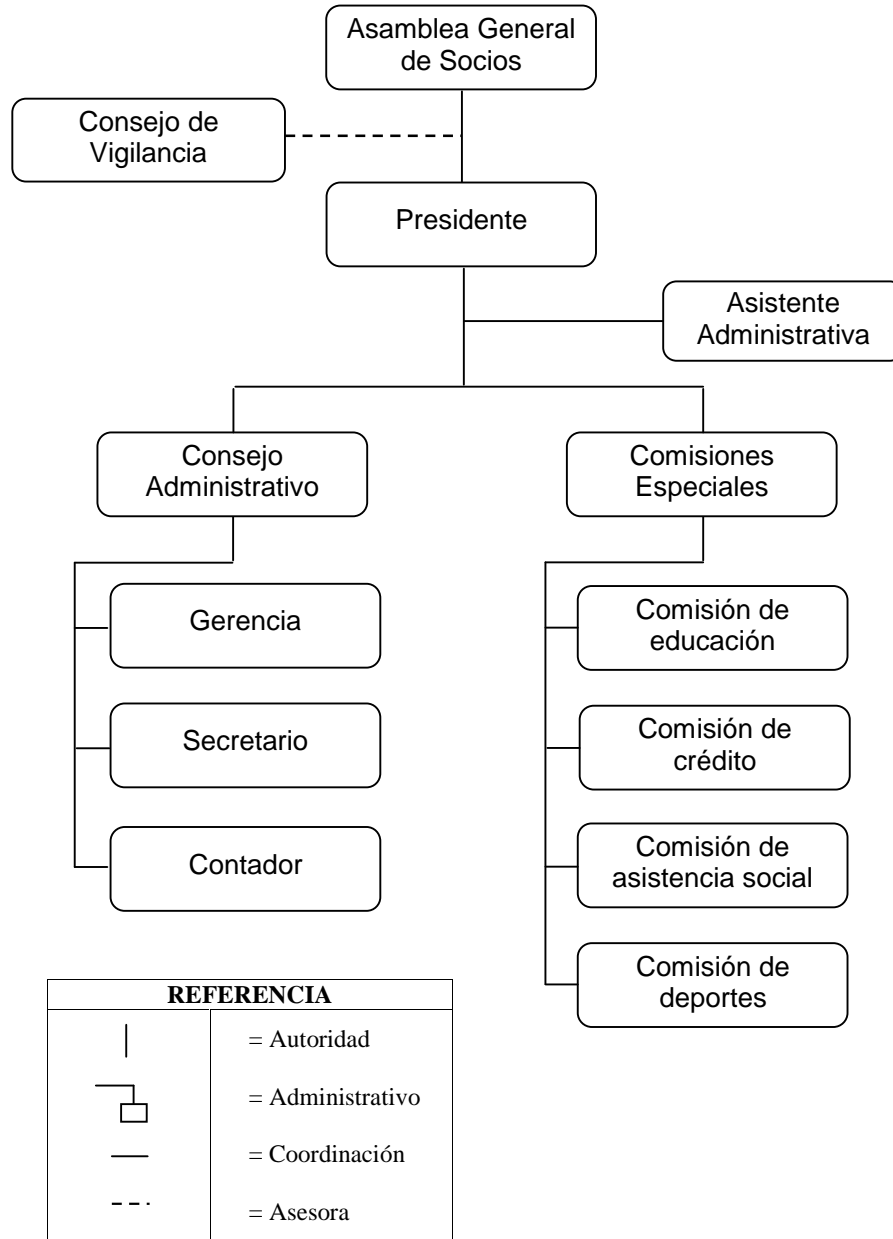
El nivel administrativo está constituido por el consejo de administración y la gerencia.

Las comisiones especiales están constituidas por la comisión de educación, comisión de crédito, comisión de asistencia social y comisión de deportes.

En el diseño de esta gráfica son fundamentalmente importantes los siguientes aspectos: la ubicación que se le da a cada unidad mayor de la organización a representarse en el diagrama, las figuras geométricas, las líneas que enlazan las figuras geométricas y los nombres de las unidades de trabajo.

La estructura organizacional está conformada de la siguiente manera:

**GRÁFICO 32**  
**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTO PARA LA**  
**COOPERATIVA DE TRANSPORTE URBANO PUERTO PENINSULAR**

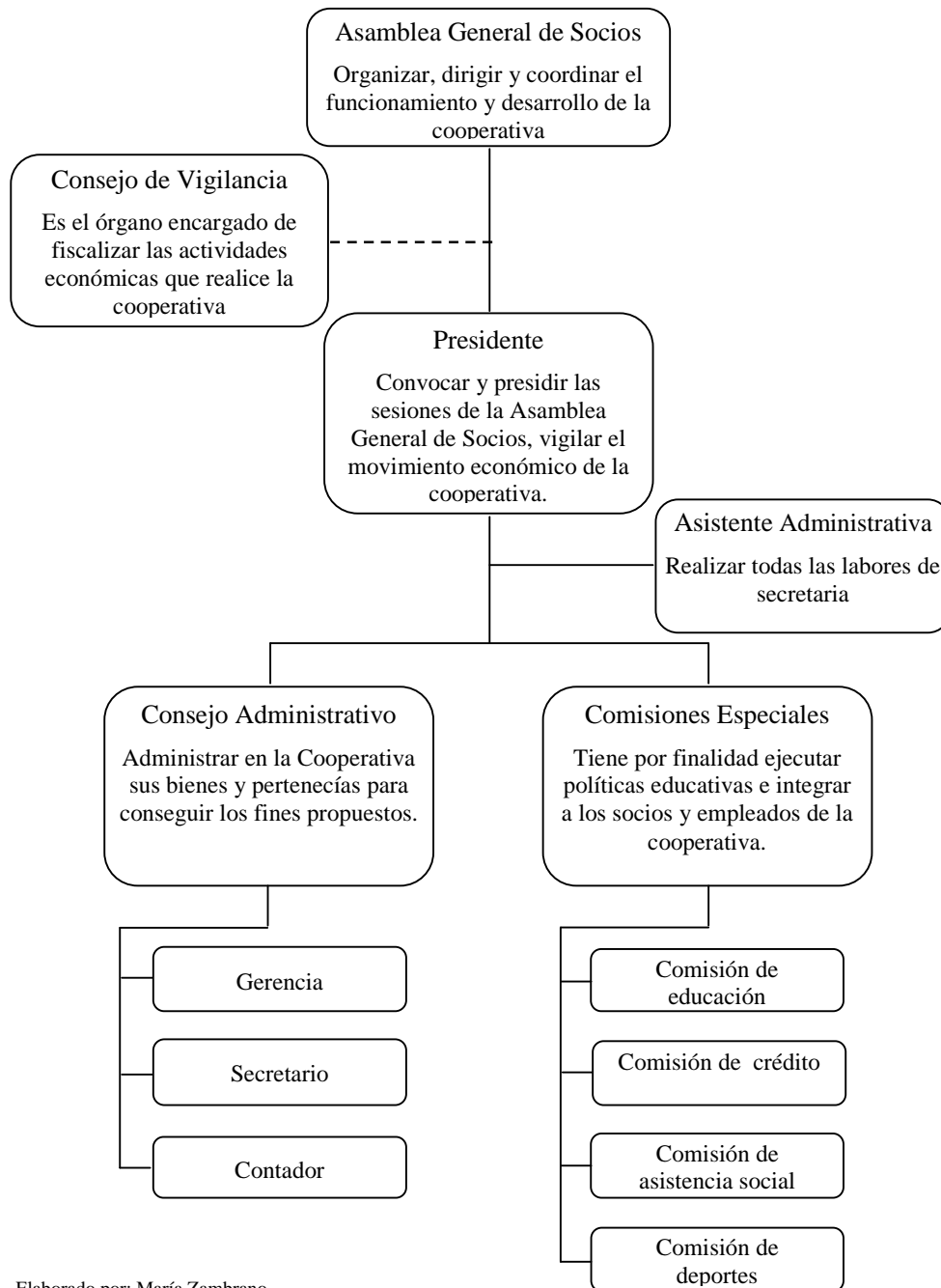


Elaborado por: María Zambrano

#### 4.8. Orgánico Funcional

GRÁFICO 33

### ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE URBANO PUERTO PENINSULAR



Elaborado por: María Zambrano

## 4.9. Dimensiones

Las dimensiones que describen a la cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular son las que se detallan a continuación:

### 4.9.1. Dimensiones contextuales

1. **Tamaño:** la magnitud de la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular está conformada por los 22 miembros que conforman la misma en la que constan directivos, socios y empleados, manteniéndose como una organización de tamaño mediano.
2. **Tecnología Organizacional:** la cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular es una empresa que brinda servicio, su tecnología se fundamenta en los materiales, buses para brindar el servicio de pasajeros, de sistemas que permite vigilar las rutas que realizan y obtener un mejor control.
3. **Entorno:** los elementos que influyen en la cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular y que pueden afectar al servicio que brinda son el Gobierno, la competencia y las reformas que se hagan a las leyes.
4. **Metas y estrategias:** son las que definen el propósito de cooperativa las cuales se presentan a continuación:

#### **Metas:**

- Lograr que la cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular se convierta en la empresa líder, con un servicio de transporte público innovador.



- Llegar a obtener unidades modernas para brindar un buen servicio.
- Contar con personal capacitado.
- Asegurar el cumplimiento de la misión de la cooperativa

**Estrategias:**

- Capacitar a los socios y choferes de las unidades para que brinden un excelente trato a los usuarios.
- Incentivar al personal, en cuanto a mejoras salariales, capacitación, pues al mejorar estas acciones la cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular tendrían personal con experiencia, dinamismo, identificación institucional.
- Crear nuevas rutas que permitan llegar a todos los sectores del cantón La Libertad.
- Reunir a todos los socios y empleados para escuchar sus inquietudes con respecto al proceso administrativo.
- Dejar copias disponibles de la información del proceso administrativo para todos los socios y empleados en lugares de fácil acceso.
- Generar una cultura de trabajo en equipo, basado en responsabilidades mutuas, de tal forma que apoye el clima laboral de la cooperativa.
- Realizar publicidad mediante vallas publicitarias.

**5. Cultura Organizacional:** los valores con los que debe contar la cooperativa son: honradez, respeto, responsabilidad, honestidad, disciplina, trabajo en equipo, ética, puntualidad y confianza.

**4.9.2. Dimensiones estructurales**

**1. Formalización:** de la cooperativa es muy baja debido a que carece de descripciones de puesto y manual de políticas.

2. **Especialización:** de la cooperativa es baja debido que no cuentan con un orgánico funcional.
3. **Jerarquía de autoridad:** se considera que el tramo de control es ineficiente debido a que no existe jerarquías por tal motivo los empleados no saben a quién deben responder.
4. **Centralización:** en la cooperativa se mantiene en el nivel más alto, debido a que los que toman las decisiones son los directivos.
5. **Profesionalismos:** de la cooperativa debe de ser alto debido a que deben contar con choferes profesionales para que manejen las unidades.

#### 4.10. Políticas

- La cooperativa procurará mantener choferes profesionales capaces de brindar confianza y seguridad al cliente.
- Otorgar de manera eficiente datos a los organismos de control de transporte en el momento que los necesite.
- Operar todos los días de la semana respetando los turnos asignados a cada unidad de transporte.
- Los conductores deberán laborar con su respectiva identificación (licencia y matrícula).
- En caso que se determinara que se encuentra en estado de embriaguez el conductor se sancionará con una multa de 20 dólares.
- Contribuir con el desarrollo de la cooperativa manteniendo ética profesional en todas las actividades relacionadas con la cooperativa.

- Presentar el estado de resultados y los gastos incurridos en el año.
- El servicio de atención al cliente se dará con absoluta calidad, eficiencia, eficacia y efectividad.
- Se establecerá como parámetro de atención de llegada al lugar de destino de 5 a 10 minutos como máximo.
- Se mantendrá una capacitación periódica a los asociados y a los empleados.
- Se realizará un cronograma de turnos semanalmente para las unidades.

#### **4.11. Liderazgo**

El liderazgo que debe ejecutarse en la cooperativa es el liderazgo participativo en donde los directivos, socios y empleados ponen esfuerzos para sacar adelante a la cooperativa y cada día se vuelva más competitiva.

El liderazgo de la cooperativa se puede lograr de la siguiente manera:

- Planificar estratégicamente los objetivos a alcanzar.
- Mejorar la competitividad de la cooperativa mediante la fijación de estrategias.
- Organizar, estimular y motivar al personal, para llevar a cabo los planes de la cooperativa y se logre la satisfacción laboral.
- Mantener posturas positivas frente a los problemas, tratando de motivar a los directivos, socios y empleados en la búsqueda de soluciones.

#### **4.12. Recursos**

Se propone a la cooperativa para que sea más eficiente contar con los siguientes recursos:

##### **4.12.1. Recursos humanos**

La cooperativa deberá brindar capacitación a sus empleados, los cuales se los puede realizar mediante:

- Charlas
- Material didáctico
- Manuales e instructivos

El Presupuesto de las capacitaciones como su cronograma de actividades se encuentra detallado en **anexos 7**.

##### **4.12.2. Recursos Tecnológicos**

La tecnología es uno de los factores claves para que la cooperativa pueda alcanzar mayores niveles de rentabilidad y competitividad, los cuales los puede alcanzar de la siguiente manera:

- Implementar una base de documentación a través de sistemas computarizados que presten verdadera utilidad a los directivos y socios.
- Adquirir instrumentos y equipos como los radios VHF móviles para tener una mejor comunicación con el personal que manejan las unidades. El presupuesto de la adquisición de estos equipos se encuentran en **anexo 9**.

Las unidades de la cooperativa son del año 2002 por lo que le conviene a la cooperativa acogerse al plan que está fomentando el Gobierno Nacional denominado plan RENOVA que es un bono de chatarrización que ofrece el gobierno cuando los buses cumplen con sus años de vida, debido a que los vehículos solo tienen 20 años de vida útil. Este bono sirve para que los socios de la cooperativa puedan adquirir unidades nuevas y seguir brindando el servicio a los usuarios. Para poder efectuar este proceso la cooperativa debe comenzar realizando los trámites con la ayuda de los directivos de la federación nacional de cooperativas, el cual les realiza un estudio de factibilidad, con ese estudio se acude a la agencia nacional de tránsito y se solicita el cambio de unidades. La información del plan RENOVA se encuentra detallada en el **anexo 13**.

#### **4.12.3. Recursos financieros**

La cooperativa debe obtener su financiamiento a través de las aportaciones de los socios, de las cuotas extraordinarias, cuotas ordinarias y de las multas, de tal manera que le permita a la misma contar con un capital.

Recursos financieros que permitan a la cooperativa obtener recursos adicionales y que estén relacionados con los factores claves de éxito como pueden ser:

- Compra de tecnología de punta
- Contratación de personal
- Inversión en capacitación
- Mejorar la calidad del servicio

#### **4.13. Propuestas de manuales administrativos**

La realización del manual de funciones para la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular del cantón La Libertad se ha desarrollado en base al diagnóstico realizado en la cooperativa, en donde no existe un manual de funciones y por ello

existen algunos problemas, la causa es por el desconocimiento de los procedimientos administrativos, es decir porque no están involucrados con el manual de funciones.

Tomando en cuenta lo anteriormente mencionado se ha creído necesario crear y elaborar el Manual de Funciones, el cual contendrá información, instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para que el personal tenga un mejor desempeño en el desarrollo de sus tareas. El Manual de funciones servirá de guía para conocer con detalle la estructura organizacional, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos, explicando las jerarquías, los grados de autoridad y responsabilidad.

#### **4.13.1. Manual de funciones**

**Nombre del cargo:** Asamblea General de Socios

**Finalidad del cargo:** Organizar, dirigir y coordinar el funcionamiento y desarrollo de la cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular, en concordancia con la política y objetivos institucionales establecidos por la cooperativa, ejerciendo su responsabilidad legal.

#### **Funciones y responsabilidades**

- Establecer las políticas generales de la cooperativa, dentro de los cuales deben desarrollarse las labores del presidente.
- Elegir a presidente, vicepresidente, tesoro y tres vocales principales, vocales que tendrán sus respectivos suplentes.
- Conocer y aprobar los reglamentos internos formulados por el presidente.
- Reformar el presente estatuto.
- Aprobar el plan de trabajo de la cooperativa

- Autorizar la adquisición de bienes o la enajenación o gravamen total o parcial de ellos.
- Fijar cuotas ordinarias y extraordinarias a los socios.
- Conocer y aprobar el informe anual de labores del presidente.
- Conocer y resolver sobre el informe económico, balances y estados financieros que presenten el presidente, el tesorero y el administrador.
- Decidir la realización de exámenes especiales o auditorios a la contabilidad de la cooperativa.
- Aprobar el presupuesto anual.
- Aprobar o rechazar la solicitud de personas que deseen ingresar a la Cooperativa.
- Decidir sobre la renuncia y expulsión de los asociados.

**Nombre del cargo:** Consejo de Vigilancia

**Finalidad del cargo:** El consejo de vigilancia es el órgano encargado de fiscalizar las actividades económicas que realice la cooperativa en base a la ley, su reglamento y el estatuto. Es el encargado de examinar la contabilidad social, los bienes sociales, papeles y documentos, y realizar arqueos de caja; verificando disponibilidades, títulos de crédito, obligaciones.

**Funciones y responsabilidades**

- Controlar el movimiento económico de la cooperativa y presentar el correspondiente informe a la Asamblea General.
- Recabar informes a la Asamblea sobre contratos celebrados o en curso de ejecución.
- Exigir de la Asamblea el envío de un informe trimestral, como mínimo, respecto de su gestión social.

- Convocar a la Asamblea cuando lo juzgue conveniente o lo requieran los socios.
- Presentar a la asamblea sus observaciones sobre los estados contables y la memoria presentada por el directorio para su consideración por ella.
- Investigar o examinar denuncias de socios.
- Examinar los libros, documentos y balances mensuales para verificar los saldos de caja de la Cooperativa.
- Presentar ante la Asamblea un informe completo de sus actividades durante el periodo socioeconómico.
- Mantener al día el libro de actas en el cual constaran sus deliberaciones. Las actas deben estar firmadas por el presidente y el secretario o por quienes lo reemplacen.
- Velar por el cumplimiento de la ley, el estatuto y el reglamento de la Cooperativa.

**Nombre del cargo:** Presidente

**Finalidad del cargo:** Convocar y presidir las sesiones de la Asamblea General de Socios, vigilar el movimiento económico de la cooperativa, vigilar las dependencias y hacer las recomendaciones que considere el caso.

**Funciones y responsabilidades**

- Ejercer la presentación judicial y extrajudicial de la Cooperativa en ausencia del administrador.
- Legalizar con su firma los documentos de la Cooperativa.
- Recibir las quejas o reclamos de los asociados relativo al incumplimiento de las disposiciones de la Cooperativa y darles el trámite que estime el reglamento.



- Firmar conjuntamente con el secretario las actas de las reuniones de la asamblea.
- Administrar la Cooperativa, sus bienes y pertenencias, realizando las gestiones que sean necesarias para conseguir los bienes propuestos.
- Autorizar el nombramiento y remoción a los trabajadores de la Cooperativa
- Presentar a la Asamblea el plan anual de las actividades, así como el presupuesto anual de la Cooperativa.

**Nombre del cargo:** Asistente Administrativa

**Finalidad del cargo:** Realizar todas las labores de secretaria, establecer buenas relaciones interpersonales con directivos y público en general.

### **Funciones y responsabilidades**

- Receptar, registrar, tramitar y controlar la correspondencia y organizar y administrar el archivo.
- Atender al público y personas relacionadas con su dirección, digitar oficios, memorandos, actas, cuadros comparativos, contratos, convenios, comisiones de servicio, cuadros estadísticos, formularios, informes y otros documentos similares.
- Realizar labores de secretaria tomar dictados, elaborar resúmenes y transcribirlos a computadora.
- Redactar la correspondencia y hacer el seguimiento de la misma, atender y efectuar llamadas telefónicas.
- Operar un computador o para el cumplimiento de sus funciones operar equipos de comunicación y reproducción de documentos.
- Administrar fondos de caja chica, las demás funciones que le fueren asignadas por el jefe inmediato.

**Nombre del cargo:** Consejo Administrativo

**Finalidad del cargo:** Administrar a la Cooperativa en coordinación con el Presidente de la cooperativa sus bienes y pertenencias, realizando las gestiones que sean necesarias para conseguir los fines propuestos.

### **Funciones y responsabilidades**

- Responsable del recurso humano, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos de la cooperativa.
- Relación de la cooperativa con su ambiente externo y respuestas a las necesidades de la sociedad.
- Desempeña ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, instrumentar, etc.
- Desempeña varios roles interpersonales, de información y decisión.
- Suscribir juntamente con el presidente las actas respectivas
- Conceder copias certificadas de los documentos a la Cooperativa, previa autorización del presidente.
- Informar a los socios sobre las disposiciones de la Asamblea y comisiones sobre asuntos que deben ser conocidos.
- Sancionar a los socios que infrinjan las disposiciones legales, reglamentarias o estatutarias.

**Nombre del cargo:** Gerente

**Finalidad del cargo:** Es un puesto de carácter administrativo encargado de velar por el cumplimiento de los planes definidos por la Asamblea, a través de la planificación, dirección y coordinación de los diferentes recursos existentes para la consecución de los objetivos fijados de la cooperativa.

### **Funciones y responsabilidades**

- Representar judicial y extrajudicialmente a la cooperativa.
- Organizar la administración de la empresa y responsabilizarse de ella.
- Administrar el patrimonio de la empresa.
- Planificar, organizar, dirigir, ejecutar, controlar y evaluar el desarrollo de cada unidad administrativa de la cooperativa.
- Revisar y darle seguimiento mensual o cuando lo considere necesario de los planes y objetivos de la cooperativa.
- Presentar semanalmente informes de avances al presidente de la cooperativa.
- Presentar informes mensuales a la asamblea sobre el manejo y administración de la cooperativa.
- Brindar información o solucionar aspectos que pueden afectar la actividad de la cooperativa.
- Analizar la factibilidad de nuevos proyectos.

**Nombre del cargo:** Secretario

**Finalidad del cargo:** Encargado de redactar correspondencia, enviar y recibir; extender actas, dar fe los acuerdos, custodiar los documentos de la entidad.

### **Funciones y responsabilidades**

- Llevar los libros de actas de la Asamblea General y del Consejo de Administración;
- Tener la correspondencia al día;
- Certificar con su firma los documentos de la Cooperativa;
- Conservar ordenadamente el archivo;
- Certificar con su firma todos los documentos que reposan en la institución.

- Acudir a las asambleas generales y a las sesiones de los consejos de administración y vigilancia y elaborar por escrito las actas indicando el desarrollo de las mismas.
- Desempeñar otros deberes que le asigne el consejo de administración, siempre que no violen disposiciones del estatuto.

**Nombre del cargo:** Contador

**Finalidad del cargo:** Velar por la correcta y oportuna recaudación de las cuotas de los socios y cualquier otro tipo de ingreso.

#### **Funciones y responsabilidades**

- Juntamente con el presidente abrirá o cerrará cuentas en bancos y suscribirá los cheques respectivos.
- Presentar mensualmente a la Asamblea un estado de las cuentas de la Cooperativa y anual un balance de las mismas.
- Formular la proforma de presupuesto anual para ser conocida por la Asamblea.
- Supervisar la contabilidad y realizar las revisiones que estime necesarias.
- Asistir obligatoria mente a las reuniones de la Asamblea General de Socios.
- Legalizar y revisar los balances de comprobación mensual y los estados financieros de la cooperativa.
- Revisar la legalidad, veracidad, propiedad y conformidad de la documentación de soporte.
- Elaboración y presentación de informes para entes superiores internos y externos.
- Controlar el destino de los recursos financieros que ingresan a la cooperativa.

**Nombre del cargo:** Comisión de educación

**Finalidad del cargo:** La comisión de educación está encargada de ejecutar las políticas educativas, capacitación y entretenimiento de la Asamblea general de Socios.

#### **Funciones y responsabilidades**

- Divulgar los principios y valores Cooperativos.
- Dar a conocer los deberes y derechos de los asociados y del personal contratado.
- Promover el desarrollo de la Cooperativa mediante campañas de integración de nuevos asociados.
- Programar y desarrollar cursos de educación y capacitación para asociados y personal contratado.
- Someter a consideración a la Asamblea el plan de trabajo y presupuesto para desarrollo de las actividades educativas.
- Llevar un libro de actas actualizado.
- Presentar a la Asamblea informes mensuales y anuales sobre el desarrollo de las actividades realizadas.

**Nombre del cargo:** Comisión de Crédito

**Finalidad del cargo:** La comisión de crédito es la encargada de calificar las solicitudes de préstamos de los socios.

#### **Funciones y responsabilidades**

- Estudiar todas las solicitudes de préstamos presentada por los socios, aprobarlas o rechazarlas.

- Presentar un informe al gerente sobre el monto de los préstamos que han sido aprobados en beneficios de los socios.
- Determinar la forma de pago de los saldos adeudados por los socios.
- Presentar un informe mensualmente al consejo de administración sobre el monto de las operaciones de crédito que se han aprobado.

**Nombre del cargo:** Comisión de asuntos sociales

**Finalidad del cargo:** La comisión de asuntos sociales tiene por finalidad estudiar y solucionar los problemas sociales de la cooperativa y de los miembros de la misma.

#### **Funciones y responsabilidades**

- Realizar eventos sociales en beneficio de los socios.
- Auxiliar a los socios cuando los mismos tengan problemas de índole judicial o de tránsito.

**Nombre del cargo:** Comisión de deportes

**Finalidad del cargo:** La comisión de deportes tiene por finalidad integrar a los socios de la cooperativa y empleados en actividades deportivas.

#### **Funciones y responsabilidades**

- Fomentar la integración de los socios y familiares a través de actividades deportivas.
- Planificar eventos deportivos en beneficios de los socios.

#### 4.14. Evaluación y Seguimiento

Es importante e indispensable que el Gerente compruebe la eficacia, eficiencia y mejoras introducidas una vez se haya implementado el diseño organizacional, para ello se debe esperar un tiempo prudencial para conocer cuáles son los resultados de los cambios.

También el Gerente debe de revisar y actualizar la estructura organizacional de acuerdo a su crecimiento, funciones y procesos de trabajo, para evitar que se vuelvan obsoletos y su funcionamiento se mantenga en niveles óptimos, para lograr la rentabilidad deseada de la cooperativa.

Es indispensable que se realice la evaluación y el seguimiento dentro de la cooperativa, porque con la evaluación se determinará si el manual de funciones es factible o no.

Se realiza la evaluación y seguimiento a la cooperativa para:

- Establecer una dirección, es decir metas que debe cumplir.
- Mejorar las relaciones interpersonales
- Definir tareas y responsabilidades de acuerdo a su área de trabajo.
- Optimizar las actividades que se realizan en la cooperativa.
- Mejorar el rendimiento individual de los trabajadores y la productividad de la cooperativa.
- Tomar decisiones dentro de la cooperativa de acuerdo al cargo que ocupa.

La evaluación y el seguimiento se lo evaluarán de acuerdo como se vaya desarrollando las actividades en la cooperativa y en cuanto a los resultados estarán direccionados al cumplimiento de la misión y la visión de la cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular. **Ver anexo 17**

## CONCLUSIÓN

Concluida la investigación realizada a la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular se determinará lo siguiente:

- La cooperativa no cuenta con una estructura organizacional adecuada a sus necesidades lo que provoca que los empleados no se ubiquen jerárquicamente en el lugar que les corresponde de acuerdo a las responsabilidades que el puesto posee.
- La empresa ha estado trabajando de manera empírica, sin contar con un manual de funciones, lo que ha causado duplicidad de funciones.
- La cooperativa carece de una misión, visión y objetivos que guíen las actividades que se desarrollan y no están plasmados en documentos, por lo que los empleados desconoce de la existencia de los mismos.
- No se utiliza la capacidad de recursos que requiere la cooperativa.
- La cooperativa no cuenta con los perfiles requeridos para cada uno de los puestos de trabajo de la institución.



## RECOMENDACIÓN

Una vez diagnosticado los problemas organizativos del área en estudio y encaminados al éxito en la cooperativa se recomienda lo siguiente:

- Aplicar el diseño organizacional propuesto, conteniendo estructura organizacional, organigrama funcional, filosofía, misión, visión, valores y descripción de puestos.
- El personal debe cumplir con las funciones descritas para cada cargo, garantizando el desempeño idóneo de las funciones en dicha cooperativa.
- Contar con un personal capacitado, eficiente y que garantice la consecución de los objetivos institucionales.
- Se debe utilizar la máxima capacidad de recursos con que cuenta la cooperativa.
- Que el perfil de los empleados que se contraten a futuro sea acorde con las funciones que vayan a desempeñar.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bernardez Mariano L. (2007) Desempeño organizacional, Editorial Global Business Press.
- Campiña Gema, Ma Jesús Fernández (2010) Empresa y Administración, editorial EDITEX.
- Cardozo Cuenca Hernán (2007) Gestión empresarial del sector solidario, primera edición, ediciones ECOE
- Cosín Ochaíta Rafael (2007) Fiscalidad de los precios de transferencia, CISS grupo Wolters Kluwer España S.A., primera edición.
- Cummings Thomas y Worley Christopher (2007) Desarrollo organizacional y cambio, Octava edición, editorial Thomson.
- Daft Richard L. (2007) Teoría y diseño Organizacional novena edición, editorial Cengage Learning, México.
- De la Fuente García David, Fernández Isabel y García Nazario (2006) Administración de empresas en Ingeniería, ediciones de la universidad Oviedo.
- Don Hellriegel (2009) Comportamiento organizacional
- Estructuras organizativas editorial vértice, 2006
- Finch Stoner James Arthur, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Pilar Mascaró Sacristán, Administración.
- Flores Hernández Alejandro, Sánchez Pérez Héctor Javier, Mateo Miguel Martín (2011) Métodos e indicadores para la evaluación de los servicios de salud, primera edición.
- Gilli Juan José (2007) Diseño Organizativo, Ediciones granica S.A. primera edición

- Hamilton Wilson Martin, Pezo Paredes Alfredo (2005) Formulación y evaluación de proyectos tecnológicos empresariales.
- Hellriegel Don y Slocum John (2009) Comportamiento Organizacional doceava edición, editorial CENGAGE Learning.
- Herrscher Enrique G. (2009) Administración aprender y actuar, Ediciones granica S.A. Primera edición.
- Hitt Michael A. (2006) Administración, novena edición, pearson educación, México.
- Martin Granados María Antonieta (2007) Liderazgo emprendedor, editorial CENGAGE Learning.
- Mendenhall William (2008) Introducción a la probabilidad y estadística décimo segunda edición, editorial Cengage Learning, México.
- Navarro Ureña Antonio (2010) Recepción Y Reservas Ediciones PARANINFO S.A. primera edición.
- Pizarro Sánchez Isabel, Análisis y traducción del texto económico inglés-español.
- Porret Gelabert Miguel (2008) Recursos humanos tercera edición, editorial ESIC
- Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary (2005) Administración, Octava edición, pearson educación, México.
- Rodríguez Valencia Joaquín (2006) Administración I editorial Thomson.
- Rodríguez Valencia Joaquín (2007) Administración moderna de personal séptima edición editorial CENGAGE Learning.
- Sánchez Ma Pilar (2010) Comunicación empresarial y atención al cliente editorial EDITEX.

## ANEXOS

### ANEXO 1



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



#### **ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE URBANO PUERTO PENINSULAR.**

El objetivo de esta encuesta es determinar un diseño organizacional para mejorar el proceso administrativo de la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular del cantón La Libertad provincia de Santa Elena.

**INSTRUCCIONES:** Por favor solicito a usted contestar a las siguientes preguntas, con la finalidad de que sea parte de los cambios que se pueden realizar en la cooperativa en base a sus respuestas.

Marque con una X en las opciones que usted estime conveniente

1. ¿Es necesario que la Cooperativa cuente con planificaciones a futuro?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

2. ¿Cree que es necesario que la cooperativa se plantee objetivos y estrategias para el cumplimiento de sus metas?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

3. ¿Considera que es necesario que los socios y trabajadores de la cooperativa conozcan mediante un documento las funciones que deben cumplir para desarrollar con éxito su trabajo diario?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

4. ¿Considera que es necesario realizar un reclutamiento de los recursos humanos y una selección para los materiales que la cooperativa necesita para cumplir con sus metas?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

5. ¿Es necesario que existan canales de comunicación entre los socios y trabajadores de la cooperativa?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

6. ¿Cree usted que debería realizarse un seguimiento de las actividades que realiza la cooperativa para conocer el desempeño de los socios y empleados?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

7. ¿Cree usted que cuentan con todo el recurso humano necesario para el cumplimiento de todas las funciones que desempeña la cooperativa?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

8. ¿Los actuales recursos físicos-materiales que posee la cooperativa sirve para desempeñar con éxito las labores diarias?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

9. ¿Es necesario el financiamiento económico para un rendimiento futuro?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

10. ¿Son necesarias las herramientas, instrumentos o sistemas para coordinar la orientación de la productividad de la cooperativa?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

11. ¿El sistema actual que posee la cooperativa le ayuda para cumplir con sus propósitos o requiere de compra de sistemas y de equipos nuevos para cumplir con sus metas?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

**MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN**

## ANEXO 2



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



### **ENCUESTA DIRIGIDA A SOCIOS Y EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE URBANO PUERTO PENINSULAR.**

El objetivo de esta encuesta es determinar un diseño organizacional para mejorar el proceso administrativo de la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular del cantón La Libertad provincia de Santa Elena.

**INSTRUCCIONES:** Por favor solicito a usted contestar a las siguientes preguntas, con la finalidad de que sea parte de los cambios que se pueden realizar en la cooperativa en base a sus respuestas.

**Marque con una X en las opciones que usted estime conveniente**

1. ¿Las actividades que usted realiza en la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular están acorde a sus conocimientos?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
De vez en cuando	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

2. ¿Conoce usted sí que existen líneas jerárquicas bien definidas dentro de la cooperativa, sabe a quién debe responder?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

3. ¿Conoce las funciones que usted debe realizar en la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

4. ¿Conoce Ud. la división de trabajo, las actividades que debe desarrollar en la cooperativa?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

5. ¿Conoce Ud. el organigrama o estructura interna de la cooperativa?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

6. ¿Se considera parte importante de la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

7. ¿Se considera su opinión para la toma de decisiones?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
De vez en cuando	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

8. ¿Los recursos materiales, técnicos y tecnológicos que utiliza la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular le ayudan a realizar su trabajo?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
De vez en cuando	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

9. ¿Existe un manual de funciones donde se encuentren detalladas las actividades de cada empleado de la Cooperativa?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>



10. ¿Se realiza un análisis de rendimiento dentro de su trabajo?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
De vez en cuando	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

11. ¿Cuándo usted observa que se puede realizar una actividad de otra manera más eficiente: la comunica a algún superior?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
De vez en cuando	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

12. ¿Cuándo se produce algún cambio en la ley que regula la cooperativa y en el sistema de trabajo se brinda alguna capacitación?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
De vez en cuando	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

13. ¿Considera usted que es necesario que exista un folleto que describa las funciones y tareas de los puesto de trabajo de la cooperativa?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

**MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN**

**ANEXO 3**

**FOTOS**



**Oficina de la cooperativa**



**Gerente Sr. Vidal Lino**



**Recabando información**



**Directivos de la Cooperativa**



**Socios de la Cooperativa**



**Socios de la Cooperativa**



Secretaria de la cooperativa



Logo de la cooperativa



ANEXO 4

FIRMA DE SOCIOS



COOPERATIVA DE TRANSPORTE URBANO DE PASAJEROS  
**“PUERTO PENINSULAR”**

FUNDADA EL 21 JUNIO DE 1982  
LEMA: UNION ESFUERZO Y TRABAJO  
RUC: 0991292861001- LA LIBERTAD - ECUADOR  
Acuerdo Ministerial 1674 del 6-09-1990 Reg. General de Coop. N°, de Orden 4935 del 10-09-1990

OFICINA  
Barrio Rocafuerte,  
Calle 23, y Av. 4ta.  
tel. 086714574 - 2783232

LISTADO DE SOCIOS QUE FIRMAN Y MANIFIESTAN SU ACUERDO  
CON EL PROYECTO DE TESIS EMPRESARIAL, REALIZADO EN  
NUESTRA COOPERATIVA

NOMBRE Y APELLIDOS

CARLOS MOLINA YANEZ  
CARLOS ESCOBAR LASCANO  
ALEJANDRO AUQUILLA U.  
VIDAL LINO BAQUE  
WASHINGTON HERNANDEZ DEL SALTO  
ROSA CASTILLO GARCÍA  
MARCO ORTIZ ORTIZ  
CARLOS CHIMBO AZOGUE  
SEGUNDO FONSECA PAREDES  
FRANKLIN VILLACIS JIMENEZ  
EDISSON ORTIZ RUIZ  
MANUEL SILVA CAJÍAS  
LUIS GUARANDA SANCAN  
ANGEL ALARCÓN PÓVEDA  
SEGUNDO CHAMBA CHANGO  
OSCAR ORTIZ ORTIZ  
CARLOS ARMIJOS TIPAN  
WALTER CONTRERAS ALVARADO  
VIDAL VELASCO MOYA  
EDGAR RODRIGUEZ GAVILANES

FIRMAS

[Handwritten signatures in blue ink corresponding to the names listed on the left, each on a horizontal line.]

  
Marjorie Contreras Suárez  
Secretaria Administrativa

## ANEXO 5

### TABLA CHI CUADRADA

**TABLA 5**  
**Valores críticos**  
**de chi-cuadrada**

$\chi^2_{100}$	$\chi^2_{950}$	$\chi^2_{925}$	$\chi^2_{910}$	$\chi^2_{905}$	g/
2.70554	3.84146	5.02389	6.63490	7.87944	1
4.60517	5.99147	7.37776	9.21034	10.5966	2
6.25139	7.81473	9.34840	11.3449	12.8381	3
7.77944	9.48773	11.1433	13.2767	14.8602	4
9.23635	11.0705	12.8325	15.0863	16.7496	5
10.6446	12.5916	14.4494	16.8119	18.5476	6
12.0170	14.0671	16.0128	18.4753	20.2777	7
13.3616	15.5073	17.5346	20.0902	21.9550	8
14.6837	16.9190	19.0228	21.6660	23.5893	9
15.9871	18.3070	20.4831	23.2093	25.1882	10
17.2750	19.6751	21.9200	24.7250	26.7569	11
18.5494	21.0261	23.3367	26.2170	28.2995	12
19.8119	22.3621	24.7356	27.6883	29.8194	13
21.0642	23.6848	26.1190	29.1413	31.3193	14
22.3072	24.9958	27.4884	30.5779	32.8013	15
23.5418	26.2962	28.8485	31.9999	34.2672	16
24.7690	27.6571	30.1910	33.4087	35.7185	17
25.9894	28.8693	31.5264	34.8053	37.1564	18
27.2036	30.1435	32.8523	36.1908	38.5822	19
28.4120	31.4104	34.1696	37.5662	39.9968	20
29.6151	32.6705	35.4789	38.9321	41.4010	21
30.8133	33.9244	36.7807	40.2894	42.7956	22
32.0069	35.1725	38.0757	41.6384	44.1813	23
33.1963	36.4151	39.3641	42.9798	45.5585	24
34.3816	37.6525	40.6465	44.3141	46.9278	25
35.5631	38.8852	41.9232	45.6417	48.2899	26
36.7412	40.1133	43.1944	46.9630	49.6449	27
37.9159	41.3372	44.4607	48.2782	50.9933	28
39.0875	42.5569	45.7222	49.5879	52.3356	29
40.2560	43.7729	46.9792	50.8922	53.6720	30
51.8050	55.7585	59.3417	63.6907	66.7659	40
63.1671	67.5048	71.4202	76.1539	79.4900	50
74.3970	79.0819	83.2976	88.3794	91.9517	60
85.5271	90.5312	95.0231	100.425	104.215	70
96.5782	101.879	106.629	112.329	116.321	80
107.565	113.145	118.136	124.116	128.299	90
118.498	124.342	129.561	135.807	140.169	100

Fuente: William Mendenhall Introducción a la probabilidad y estadística  
Elaborado por: María Zambrano

## ANEXO 6

### Carta aval



OFICINA  
Barrio Rocafuerte,  
Calle 23, y Av. 4ta.  
Tf. 005714574 - 2783232

COOPERATIVA DE TRANSPORTE URBANO DE PASAJEROS  
**“PUERTO PENINSULAR”**  
FUNDADA EL 21 JUNIO DE 1982  
LEMA: UNION ESFUERZO Y TRABAJO  
RUC: 0991292861001 - LA LIBERTAD - ECUADOR  
Acuerdo Ministerial 1674 del 6-09-1990 Reg. General de Coop. N.º, de Orden 4935 del 10-09-1990

OFICIO # 039

La Libertad, 17 de noviembre del 2011

SEÑORA  
ING. MERCEDES FREIRE,  
DECANA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA  
En su despacho.

De mis consideraciones:

Reciba cordial saludo de parte de quienes conformamos la Cooperativa de Transporte Urbano de Pasajeros “PUERTO PENINSULAR”, con domicilio en el Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, al tiempo que:

En mi condición de representante legal de la Cooperativa, **Autorizo** que la estudiante de la carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, Maria de los Ángeles Zambrano Alejandro, realice su tema de investigación en nuestra institución, requisito importante para obtener el título de tercer nivel.

En confianza que el presente tendrá favorable atención, me suscribo de usted.

Atentamente

  
SR. VIDAL I. NO BAQUE  
GERENTE  
COOP. PUERTO PENINSULAR





## ANEXO 7

### Certificado de Gramatólogo

#### CERTIFICO

Que, he revisado la redacción y ortografía del trabajo de titulación con el tema: DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE URBANO PUERTO PENINSULAR DEL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA, elaborada por la Srta. MARÍA ZAMBRANO ALEJANDRO para optar por el título de Ingeniera en Desarrollo Empresarial, de la Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Quien, luego de realizar las correcciones pertinentes de la tesis de grado en mención, podrá hacer uso de este certificado, como considere conveniente a sus intereses.

La Libertad, Julio 03 de 2013



Ing. Roberto Lucas Saltos MSc.

## ANEXO 8

### Plan de acción

<p><b>Problema Principal:</b> Inexistencia de un diseño organizacional en la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular del cantón La Libertad provincia de Santa Elena</p>			
<p><b>Fin del Proyecto:</b> Diseñar el proceso administrativo de la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular para optimizar los recursos.</p>		<p><b>Indicador:</b> Lograr que el 95% de los directivos, socios y empleados de la cooperativa durante el primer año de ejecución del proyecto conozcan los objetivos y estrategias de la cooperativa</p>	
<p><b>Propósito del Proyecto:</b> Elaborar el diseño organizacional para mejorar el proceso administrativo de la Cooperativa de Transporte Urbano Puerto Peninsular.</p>		<p><b>Indicador:</b> Lograr que el 98% de los socios y empleados de la cooperativa conozcan el organigrama o estructura interna durante el transcurso del año.</p>	
Objetivos específicos	Indicadores	Estrategias	Actividades
<p>Incorporar tecnología sofisticada que nos permita mejorar el nivel y calidad del servicio, así como el porcentaje de clientes.</p>	<p>Presupuesto  Satisfacción de los clientes</p>	<p>Comprar tecnología de punta y adquirir instrumentos y equipos como los radios VHF móviles para tener una mejor comunicación con el personal que manejan las unidades</p>	<p>1.1 Determinar en el mercado las herramientas y equipos más sofisticados.</p>
			<p>1.2 Seleccionar los tipos de equipos y herramientas que utilizara la cooperativa.</p>
			<p>1.3 determinar el presupuesto de la adquisición de los equipos</p>
			<p>1.4 Ejecutar la actividad.</p>
<p>Desarrollar las capacidades y logros de los socios</p>	<p>Nómina de socios y</p>	<p>Organizar, estimular y motivar al personal, para</p>	<p>2.1 Determinar quiénes serán los capacitadores</p>
			<p>2.2 Definir los</p>

a través de capacitación, motivación e incentivos.	empleados	llevar a cabo los planes de la cooperativa y se logre la satisfacción laboral  Brindar incentivos como incrementos salariales para obtener satisfacción laboral.	temas de las capacitaciones
			2.3 Establecer costos financieros
			2.4 Planificar los horarios de la capacitaciones
			2.5 Ejecución del proyecto
Mejorar la comunicación dentro de la estructura organizacional de la cooperativa.	Participación de los socios y empleados	Reunir a todos los socios y empleados para escuchar sus inquietudes con respecto al proceso administrativo	3.1 Reuniones periódicas con los socios y empleados
Satisfacer la demanda de transporte incrementando paradas en otros lugares que nos permita incrementar los ingresos de la cooperativa.	Investigación de campo para determinar los lugares apropiados para las nuevas rutas o paradas.  Encuestas a los usuarios.	Crear nuevas rutas que permitan llegar a todos los sectores del cantón La Libertad.	4.1 Definir la información que se quiere obtener
			4.2 Elaborar los cuestionarios
			4.3 Definir el presupuesto y el personal de trabajo de la recopilación de la información
			4.4 Ejecutar la actividad
			4.5 Realizar publicidad

**ANEXO 9**  
**Programa de capacitación**

Actividades	AÑO 2014						
	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.
Ley de Economía Popular y solidaria							
Relaciones Interpersonales							
Atención al cliente							
Trabajo en equipo							
Estructura Organizacional							
Proceso Administrativo							
Aprendizaje organizacional							
Recursos Humanos							
Valores							
Liderazgo							

Elaborado por: María Zambrano

**ANEXO 10**  
**Presupuesto de capacitación**

Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
2	Capacitadores	100	200
4	Tinta para recarga de cartuchos	2,5	10
22	Alimentación	3	66
1	Internet	120	120
1	Energía Eléctrica	30	30
22	Esferográficos	0,25	5,5
4	Marcadores permanentes	0,55	2,2
3	Resma de Hojas de Impresión	4	12
2	Recarga de Celular	6	12
<b>VALOR TOTAL DE LA CAPACITACIÓN</b>			<b>\$ 462,70</b>

Elaborado por: María Zambrano

## ANEXO 11

### Presupuesto de compra de equipos

<b>Tipo</b>	<b>Marca</b>	<b>Valor</b>
Radio VHF Base	UNIDEN	260
Radio VHF Base	ICOM	320
Radio VHF Portátil	ICOM	410
Radio VHF Portátil	MOTOROLA	450

Elaborado por: María Zambrano

## ANEXO 12

### Presupuesto de recolección de información

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
3	Encuestadores	150	450
3	Alimentación	5	15
3	Movilización	6	18
3	Esferográficos	0,25	0,75
3	Recarga de Celular	6	18
1	Resma de Hojas de Impresión	4	4
1	Grapadora	2,23	2,23
<b>VALOR TOTAL DE LA CAPACITACIÓN</b>			<b>\$ 507,98</b>

Elaborado por: María Zambrano

**ANEXO 13**  
**Presupuesto de publicidad**

Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
2	Vallas	100	200
<b>VALOR TOTAL DE LA PUBLICIDAD</b>			<b>\$ 200</b>

Elaborado por: María Zambrano

**ANEXO 14**  
**Valla publicitaria**



COOPERATIVA DE TRANSPORTE URBANO  
PUERTO PENINSULAR

Brindando servicio de calidad con unidades modernas que brindan confort a nuestros usuarios

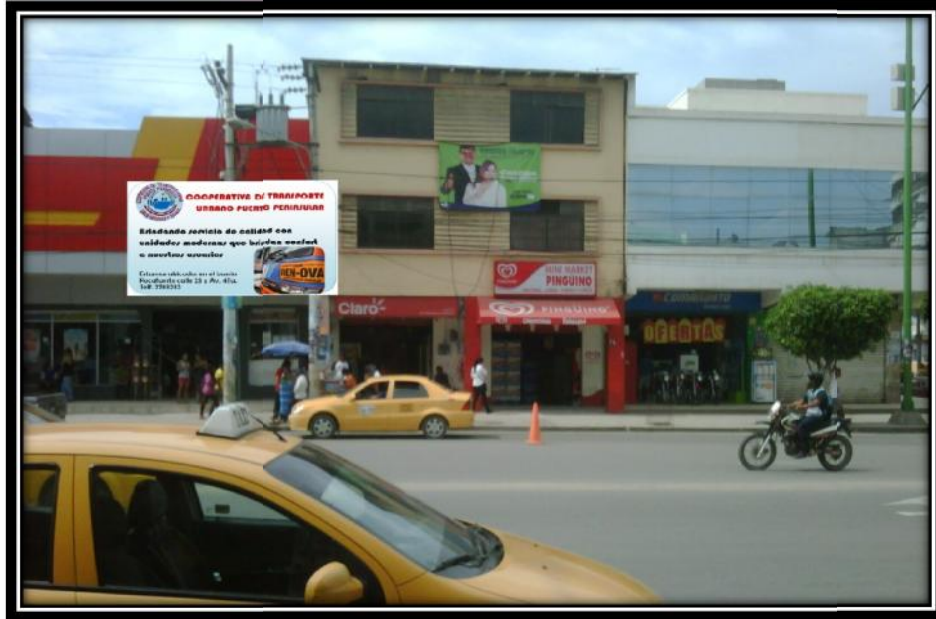
Estamos ubicados en el barrio Rocafuerte calle 23 y Av. 4Ta.  
Telf. 2783232



Elaborado por: María Zambrano

## ANEXO 15

### Ubicación de la publicidad



Elaborado por: María Zambrano

## ANEXO 16

### Presupuesto Total

<b>PRESUPUESTO TOTAL PARA APLICAR EL DISEÑO ORGANIZACIONAL</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
Presupuesto de capacitación	462,7
Presupuesto de compra de equipo	450
Presupuesto recolección de información	507,98
Presupuesto de publicidad	200
<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>	<b>1620,68</b>

Elaborado por: María Zambrano

## ANEXO 17

### Formato de evaluación de desempeño

**DATOS**

**Fecha de evaluación:**

**Evaluado:**

**Cargo o puesto:**

**Evaluador:**

Marque con una X el numero que refleja su opinión

**Instrucciones**

1. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.
2. Recuerde que en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.

- |             |                                   |
|-------------|-----------------------------------|
| Muy bajo: 1 | Rendimiento laboral no aceptable. |
| Bajo: 2     | rendimiento laboral regular       |
| Moderado: 3 | Rendimiento laboral bueno.        |
| Alto:4      | Rendimiento laboral muy bueno     |
| Muy alto:5  | Rendimiento laboral excelente     |

3. No se olvide de firmar la hoja de evaluación

Área de desempeño	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto	Puntaje
	1	2	3	4	5	
<b>Orientación de resultados</b>						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Realiza un volumen adecuado de trabajo						
<b>Calidad</b>						
No comete errores en el trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
No requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
<b>Relaciones interpersonales</b>						
Se muestra cortés con sus compañeros						
Evita los conflictos dentro del equipo						
<b>Iniciativa</b>						
Muestra nuevas ideas para mejorar el trabajo						
Se muestra asequible al cambio						



Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
<b>Trabajo en equipo</b>						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
Expresa ideas y opiniones de manera clara y comprensible						
<b>Organización</b>						
Planifica sus actividades						
Se preocupa por alcanzar las metas						
Conoce las políticas de la cooperativa						
<b>Puntaje total</b>						

---

Firma del evaluador

Elaborado por: María Zambrano

**ANEXO 18**  
**Acta de reunión**

**ACTA DE REUNIÓN**

Acta de reunión N°: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Tema a tratar	Desarrollo	Resultados y acciones a seguir

Compromisos	Responsable	Cumplida	
		Si	No

\_\_\_\_\_  
**Presidente**

\_\_\_\_\_  
**Secretario**

Elaborado por: María Zambrano

## ANEXO 19

### Presupuesto para la realización del proyecto

Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
1	Computador	400	400
1	Impresora	175	175
4	Cartuchos	22,32	89,28
4	Tintas para recarga de cartuchos	2,5	10
1	Mesa de Computador	40	40
1	Encuestador	150	150
1	Alimentación	55	55
1	Movilización	60	60
1	Internet	120	120
1	Energía Eléctrica	30	30
15	Esferográficos	0,25	3,75
4	Marcadores permanentes	0,55	2,2
4	Marcadores resaltadores	0,6	2,4
8	Recarga de Celular	6	48
4	Resma de Hojas de Impresión	4	16
1	Grapadora	2,23	2,23
5	Anilladas de Documentación a entregar	1,5	7,5
5	Empastadas de Documentación a entregar	10	50
1	Perforadora	2,45	2,45
1	Caja de Clip	1,8	1,8
<b>VALOR TOTAL DE ESTUDIO</b>			<b>1.265,61</b>

Elaborado por: María Zambrano

**ANEXO 20**  
**PLAN REN-OVA**



La Cooperativa debe de acogerse al plan Renova, el cual es un programa que permite renovar el parque automotor mediante la salida de vehículos que prestan servicio de transporte público y comercial que son sometidos al proceso de chatarrización, y por lo que reciben un incentivo económico que le permite acceder a vehículos nuevos de producción nacional a precio preferencial y mediante la exoneración de aranceles para vehículos importados.

El Plan de Renovación Vehicular asegura que cada vehículo nuevo que ingrese al parque automotor de transporte público y comercial, un vehículo salga y sea chatarrizada.

**Su objetivo:**

Renovar el parque automotor del sector público y comercial, mediante el reemplazo de los vehículos que son sometidos al proceso de chatarrización, por vehículos nuevos que garanticen las condiciones de seguridad, confort, buen servicio y mejorar al medio ambiente.

**Instituciones involucradas:**

- Ministerio de Transporte y Obras Públicas: Ente administrador responsable de emitir la reglamentación que rige el plan.
- Agencia nacional de Tránsito: Ente operativo encargado de emitir el informe técnico favorable, informe de nacionalización de vehículos importados y el certificado de chatarrización.
- Corporación Financiera Nacional: Ente operativo responsable de la asignación de créditos.

- Secretaria Nacional de Aduanas: Ente operativo responsable de la nacionalización de vehículos importados.
- ANDEC Y ADELCA: Empresas autorizadas para el proceso de chatarrización de los vehículos.

### **Requisitos para acceder al Plan RENOVA**

Podrán acceder a los beneficios del Programa de Renovación del Parque Automotor, exclusivamente los transportistas que presten servicio de transporte público o comercial y que cumplan con los siguientes requisitos:

- a. Pertenecer a una operadora de transporte legalmente reconocida y registrada en la Agencia Nacional de Tránsito o las entidades municipales que tienen la competencia en el transporte; por lo tanto deberá contar con el permiso de operación vigente;
- b. Ser propietario de un vehículo con antigüedad igual o superior a 10 años registrado dentro del permiso de operación vigente correspondiente.
- c. Entregar el “Certificado de Chatarrización” o “Promesa de chatarrización” de un vehículo que estuvo destinado al servicio público o comercial, con año de fabricación igual o superior a 10 años.
- d. Para el caso de propietarios con vehículos de antigüedad menor a 10 años, deberán presentar el certificado de chatarrización endosado a su nombre y que su vehículo saliente sea cedido a otros transportistas que conste en un permiso de operación vigente.

### **Requisitos para chatarrización**

Pueden ser sometidos al proceso de chatarrización los siguientes vehículos.

- Obligatoriamente aquellos vehículos que hayan superado su vida útil.
- De manera voluntaria, los vehículos que tengan una antigüedad mínima de 10 años y quieran acogerse al Plan Renova.
- Obligatoriamente, los vehículos que hubieran sufrido un daño material que les considere como pérdida total por parte de la aseguradora.

- Los vehículos deberán entregarse en las empresas autorizadas ANDEC y ADELCA por parte del propietario del vehículo.

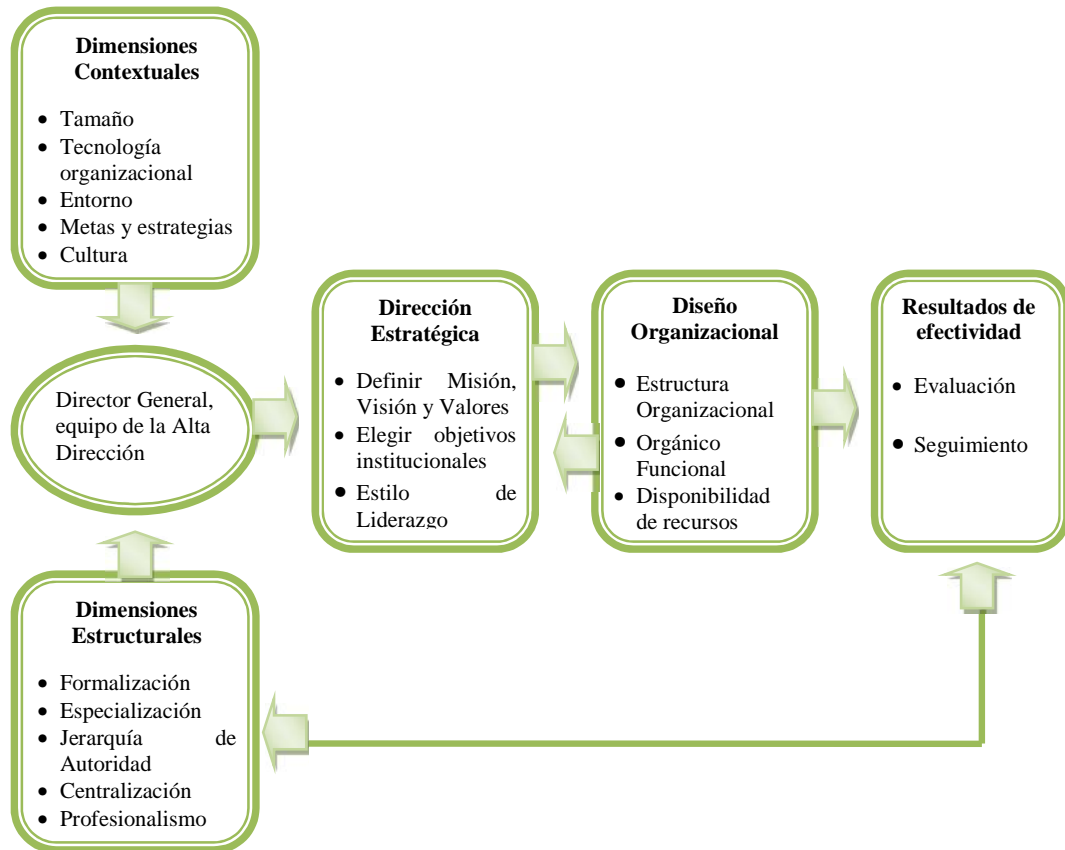
**Valores asignados de incentivo financiero por chatarrización:**

<b>Valores asignados de incentivo financiero por chatarrización en dólares</b>					
<b>Rango de años</b>	<b>Transporte Urbano</b>		<b>Transporte Inter e Intraprovincial</b>		
	<b>Mediano (Minibús)</b>	<b>Pesado (Bus)</b>	<b>Mediano (Furgoneta)</b>	<b>Mediano (Minibús, tipo costa)</b>	<b>Pesado (Bus)</b>
Desde 30	11.641,00	17.755,00	8.141,00	11.641,00	17.755,00
De 25 a 29	11.641,00	17.755,00	7.401,00	11.641,00	17.755,00
De 20 a 24	11.641,00	17.755,00	6.728,00	11.641,00	17.755,00
De 15 a 19	6.117,00	9.583,00	6.117,00	6.117,00	9.583,00
De 10 a 14	6.117,00	9.583,00	5.561,00	5.561,00	8.712,00

Fuente: Agencia Nacional de Tránsito  
Elaborado por: María Zambrano

## ANEXO 21

### Diseño propuesto para la cooperativa



Fuente: Richard Daft, Teoría y Diseño Organizacional  
Elaborado por: María Zambrano

## GLOSARIO

<b>Competencia</b>	Son las capacidades de poner en operación los diferentes conocimientos, habilidades, pensamiento, carácter y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral.
<b>Cumplimenta</b>	Ejecutar las órdenes superiores. Dar parabién a uno o hacerle una visita de cumplido
<b>Efectividad</b>	Es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. Es la capacidad o habilidad que puede demostrar una persona para obtener determinado resultado a partir de una acción.
<b>Eficacia</b>	Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo determinado.
<b>Eficiencia</b>	Es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles viable.
<b>Estrategia</b>	Conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.
<b>Estructura Organizacional</b>	Se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados.



<b>Liderazgo</b>	Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.
<b>Metas</b>	Son objetivos a corto plazo
<b>Misión</b>	Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrollan la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.
<b>Objetivos</b>	Es un logro que nos proponemos en un plazo determinado.
<b>Políticas</b>	Es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos.
<b>Procesos</b>	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman de entrada en resultados.
<b>Recursos</b>	Es una fuente o suministro del cual se producen un beneficio. Normalmente los recursos son materiales u otros activos que son transformados para producir beneficio y en el proceso pueden ser consumidos o no estar más disponibles.
<b>Servicios</b>	Es un conjunto de actividades que buscan responder las necesidades de un cliente.

**Valores**

Son los principios que rigen la vida de las personas. Los valores son aquellas características positivas del ser humano, que delimitan su actuar personal, llevándolo a mantener una conducta y un comportamiento adecuado y acorde con la convivencia de la sociedad.

**Visión**

Es una imagen a futuro sobre como deseamos que sea la empresa. La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta ¿Qué queremos que sea la organización o quienes queremos ser en los próximos años? Está orientada hacia el futuro.

## **ABREVIATURAS**

ADELCA	Acería del Ecuador C.A.
ANDEC	Acerías Nacionales Del Ecuador S.A.
Art.	Artículo
RENOVA	Renovación Vehicular
SALISEL	Salinas Libertad Santa Elena.