



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA  
DE TRANSPORTE EN TAXI CONVENCIONAL  
INTERCANTONAL EN CAJA COMÚN  
“JOSÉ MARTI” DE BALLENITA,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA  
AÑO 2013”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTOR: ANGÉLICA KATIUSKA CORAL LAVAYEN**

**TUTOR: LCDO. EDUARDO PICO GUTIÉRREZ, MSc.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2013**

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA  
DE TRANSPORTE EN TAXI CONVENCIONAL  
INTERCANTONAL EN CAJA COMÚN  
“JOSÉ MARTI” DE BALLENITA,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA  
AÑO 2013”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTOR: ANGÉLICA KATIUSKA CORAL LAVAYEN**

**TUTOR: LCDO. EDUARDO PICO GUTIÉRREZ, MSc.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2013**

**La Libertad, Noviembre del 2013.**

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXI CONVENCIONAL INTERCANTONAL EN CAJA COMÚN “JOSÉ MARTI” DE BALLENITA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”** elaborado por la Srta. Angélica Katiuska Coral Lavayen, egresada de la Carrera de Desarrollo Empresarial, Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

**Atentamente**

.....  
**Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.**

**TUTOR**

## **DEDICATORIA**

Primero a Dios todopoderoso, a mis Padres quienes son el pilar fundamental de mi vida, quienes con su apoyo, dedicación y comprensión hicieron alcanzar esta meta. Y a todos aquellos que fueron partícipes en la formación de mi profesión.

*Angélica Coral L.*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a todos y cada uno de los profesores por entregar parte de su vida para nuestro desarrollo.

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena y a quienes la componen, por los conocimientos adquiridos y ser formadores de Profesionales.

A mis maestros, compañeros y amistades que día a día me dieron su apoyo incondicional para poder superar los obstáculos de la vida.

*Angélica Coral L.*

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

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

---

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

---

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

---

Econ. Karina Bricio Samaniego, MIM  
**PROFESOR DE ÁREA**

---

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

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA**  
**DE TRANSPORTE EN TAXIS CONVENCIONAL**  
**INTERCANTONAL EN CAJA COMÚN**  
**“JOSÉ MARTI” DE BALLENTA,**  
**PROVINCIA DE SANTA ELENA**  
**AÑO 2013.**

**Autor:** Angélica Coral Lavayen  
**Tutor:** Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez. MSc.

**RESUMEN**

El desarrollo del presente trabajo constituye la elaboración del Diseño Organizacional para la Cooperativa de Transporte en Taxi Convencional Intercantonal en Caja Común “José Martí” de Ballenita, Provincia de Santa Elena; donde se tomaron en cuenta las necesidades, las funciones y responsabilidades que conlleven a que posea una gestión administrativa eficiente. Se realizó un diagnóstico a la cooperativa donde se evidenció la inexistencia de una estructura organizativa, por lo que se propone la elaboración del diseño organizacional que viabilice los procesos de evaluación y mejora continua de la organización, que ayude en la coordinación efectiva de procesos y funciones consiguiendo efectividad en su gestión y excelencia en el servicio que prestan. La metodología utilizada para el trabajo investigativo, se basó en la investigación cualitativa, bibliográfica y de campo con la finalidad de obtener información veraz, de la misma manera se hizo uso de las técnicas e instrumentos de investigación, entre las que mencionamos la guía de entrevista y el cuestionario. La guía de entrevista estuvo dirigida a los directivos y empleados de la cooperativa, el cuestionario se aplicó a los socios y clientes fijos. La información que se obtuvo del instrumento de investigación, fue tabulada en el Programa Microsoft Excel, donde se realizó las tablas con sus respectivas preguntas y gráficos, para proceder al análisis y plantear las conclusiones y recomendaciones. La implementación del diseño organizacional para la cooperativa de taxis “José Martí” mejorará la imagen de la institución y beneficiará el desarrollo organizacional a través del cumplimiento de los objetivos y metas acorde a las exigencias actuales. En conclusión los colaboradores de la cooperativa conocerán oficialmente el funcionamiento, los propósitos y lineamientos de la organización a la cual pertenecen, fomentando la responsabilidad y la calidad en el servicio que ofrecen. Y hacer de la cooperativa una institución de prestigio a nivel nacional y local.

## ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
TRIBUNAL DE GRADO .....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1
MARCO CONTEXTUAL.....	3
TEMA.....	3
EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del Problema. ....	3
Delimitación del Problema. ....	7
Formulación del Problema.....	7
Sistematización del Problema. ....	7
Evaluación del Problema. ....	8
JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	9
Justificación Teórica. ....	10
Justificación Metodológica.....	12
Justificación Práctica.....	13
OBJETIVOS.....	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos.....	14
HIPÓTESIS.....	15
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	15
CAPÍTULO I.....	18
MARCO TEÓRICO.....	18



1.1 ANTECEDENTES.....	18
1.2.1 Definición del Diseño Organizacional.....	19
1.2.2 Importancia del Diseño Organizacional. ....	20
1.2.3 Características del Diseño Organizacional. ....	21
1.2.4 Beneficios del Diseño Organizacional.....	23
1.2.5 Enfoques del Diseño Organizacional. ....	24
1.2.5.1 Enfoque Clásico.....	24
1.2.5.2 Enfoque Tecnológico de las tareas .....	24
1.2.5.3 Enfoque Ambiental. ....	25
1.2.5.4 Reducción de Tamaño. ....	25
1.2.6 Modelos del Diseño Organizacional.....	26
1.2.6.1 Modelo de Richard L. Daft. ....	26
1.2.6.2 Modelo de Ailed Labrada Sosa. ....	28
1.2.7 Componentes del Diseño Organizacional.....	30
1.2.7.1 Análisis Situacional. ....	30
1.2.7.2 Análisis FODA. ....	31
1.2.7.3 Matriz FODA. ....	32
1.2.7.4 Proyección Estratégica.....	34
1.2.7.4.1 Definición de Misión. ....	34
1.2.7.4.2 Definición de Visión. ....	34
1.2.7.4.5 Definición de Valores. ....	35
1.2.7.4.6 Definición de Objetivos. ....	35
1.2.7.4.7 Definición de Estrategias. ....	36
1.2.7.5 Gestión de las Necesidades. ....	36
1.2.7.5.1 Atención al Cliente. ....	36
1.2.7.5.2 Satisfacción de necesidades .....	37
1.2.7.5.3 Proveedor .....	37

1.2.7.6 Proyección del Diseño Organizacional.....	38
1.2.7.6.1 Estructura Organizacional.....	38
1.2.7.6.2 Orgánico Funcional.....	39
1.2.7.6.3 Políticas.....	40
1.2.7.6.4 Tecnología de Información.....	40
1.2.7.6.5 Sistemas de Control.....	41
1.2.7.6.6 Cuadro de Mando Integral.....	41
1.2.7.7 Resultados de Efectividad.....	42
1.2.7.7.1 Eficiencia Organizacional.....	42
1.2.7.7.2 Desempeño.....	42
1.2.7.7.3 Evaluación.....	43
1.2.7.7.4 Seguimiento.....	43
1.3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXI CONVENCIONAL INTERCANTONAL EN CAJA COMÚN “JOSÉ MARTÍ”.....	44
1.3.1 Administración.....	44
1.3.2 Gestión Administrativa.....	45
1.3.3 Aspectos Constitutivos.....	46
1.3.3.1 Constitución.....	46
1.3.3.2 Estatutos.....	47
1.3.3.3 Permisos.....	47
1.3.4 Recursos.....	48
1.3.4.1 Recurso Humano.....	48
1.3.4.2 Recurso Material.....	48
1.3.4.3 Recursos Técnicos.....	49
1.3.5 Proceso Administrativo.....	50
1.3.5.1 Planeación.....	50
1.3.5.2 Dirección.....	51

1.3.5.3 Control.....	51
1.3.6 Servicios.....	52
1.3.6.1 Servicio General.....	52
1.3.6.2 Servicio Personalizado.....	52
1.3.7 Financiamiento.....	52
1.3.7.1 Financiamiento Interno.....	53
1.3.7.2 Financiamiento Externo.....	53
1.3.7.4 Presupuesto.....	53
1.4 MARCO LEGAL.....	54
CAPÍTULO II.....	59
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	59
2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	60
2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	61
2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	62
2.3.1 Por el Propósito.....	62
2.3.2 Por el Nivel.....	62
2.3.3 Por el Lugar.....	63
2.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	64
2.4.1 Método Inductivo.....	64
2.4.1 Método Analítico.....	64
2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	65
2.5.1 Entrevista.....	65
2.5.2 Encuesta.....	65
2.6 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	66
2.6.1 Guía de Entrevista.....	66
2.6.2 Cuestionario.....	67
2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	68

2.7.1 Población.....	68
2.7.2 Muestra.....	69
2.8 PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO.....	71
2.8.1 Procedimiento.....	71
2.8.2 Procesamiento.....	72
CAPÍTULO III.....	73
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	73
3.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....	74
3.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	81
3.2.1 Encuesta dirigida a Socios.....	81
3.2.2 Encuesta dirigida a Clientes.....	96
3.4 CONCLUSIONES.....	108
3.5 RECOMENDACIONES.....	109
CAPÍTULO IV.....	110
“PROPUESTA DE UN DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXI CONVENCIONAL INTERCANTONAL EN CAJA COMÚN JOSÉ MARTI, DE BALENITA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.”.....	110
4.1 PRESENTACIÓN.....	110
4.2 DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	111
4.3 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	112
4.4 MODELO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS CONVENCIONAL “JOSÉ MARTI”.....	113
4.5 COMPONENTES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	114
4.5.1 Análisis Situacional.....	114
4.5.2 Matriz FODA.....	116
4.6 PROYECCIÓN ESTRATÉGICA.....	117
4.6.1 Misión.....	117

4.6.2 Visión.....	117
4.6.3 Valores.....	117
4.6.4 Objetivos.....	117
4.6.5 Estrategias.....	118
4.7 GESTIÓN DE LAS NECESIDADES.....	120
4.7.1 Atención al Cliente.....	120
4.7.2 Satisfacción de las Necesidades.....	121
4.7.3 Proveedores.....	121
4.8 PROYECCIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	122
4.8.1 Estructura Organizacional.....	122
4.8.2 Orgánico Funcional.....	123
4.8.3 Tecnología de Información.....	130
4.8.4 Sistemas de Control.....	131
4.8.5 Políticas.....	132
4.8.6 Cuadro de Mando Integral.....	133
4.9 RESULTADOS DE EFECTIVIDAD.....	134
4.9.1 Eficiencia.....	134
4.9.2 Desempeño.....	136
4.9.3 Evaluación y Seguimiento.....	136
4.10 PLAN DE ACCIÓN.....	138
4.11 PRESUPUESTO.....	139
CONCLUSIONES.....	141
RECOMENDACIONES.....	142
BIBLIOGRAFÍA.....	143
PÁGINAS DE INTERNET.....	145
ANEXOS.....	147

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1 Operacionalización de Variable Independiente .....	16
CUADRO 2 Operacionalización de Variable Independiente .....	17
CUADRO 3 Matriz FODA.....	33
CUADRO 4 Directorio de la Cooperativa de Taxis .....	46
CUADRO 5 Distribución de la Población.....	68
CUADRO 6 Muestreo por Conveniencia.....	70
CUADRO 7 Fortalezas.....	114
CUADRO 8 Debilidades .....	114
CUADRO 9 Oportunidades .....	115
CUADRO 10 Amenazas.....	115
CUADRO 11 Matriz FODA.....	116

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 Conocimiento del Diseño Organizacional .....	81
TABLA 2 Implementar Diseño Organizacional .....	82
TABLA 3 Definir Responsabilidades .....	83
TABLA 4 Organización de la Cooperativa .....	84
TABLA 5 Toma de Decisiones .....	85
TABLA 6 Objetivos de la Cooperativa .....	86
TABLA 7 Definición de funciones y responsabilidades .....	87
TABLA 8 Función Laboral .....	88
TABLA 9 Implementación de Estrategias .....	89
TABLA 10 Administración de la Cooperativa .....	90
TABLA 11 Recursos .....	91
TABLA 12 Administración .....	92
TABLA 13 Centralización de las Decisiones .....	93
TABLA 14 Líneas Jerárquicas .....	94
TABLA 15 Fortalezas de la Cooperativa .....	95
TABLA 16 Satisfacción del Cliente .....	96
TABLA 17 Dificultad en el Servicio .....	97
TABLA 18 Importancia de la Capacitación .....	98
TABLA 19 Trato a clientes .....	99
TABLA 20 Unidades en buenas condiciones .....	100
TABLA 21 Implementar servicio radio taxi .....	101
TABLA 22 Renovación de Unidades .....	102
TABLA 23 Uso del servicio de taxis .....	103
TABLA 24 Características del servicio .....	104
TABLA 25 Parámetros para calificar servicio .....	105
TABLA 26 Precios de las carreras .....	106
TABLA 27 Fortalezas de la Cooperativa .....	107

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 Modelo de Diseño Organizacional de Richard Daft. ....	27
GRÁFICO 2 Modelo de Diseño Organizacional de Ailed Labrada Sosa .....	29
GRÁFICO 3 Conocimiento del Diseño Organizacional .....	81
GRÁFICO 4 Implementar Diseño Organizacional .....	82
GRÁFICO 5 Definir Responsabilidad .....	83
GRÁFICO 6 Organización de la Cooperativa .....	84
GRÁFICO 7 Toma de Decisiones .....	85
GRÁFICO 8 Objetivos de la Cooperativa .....	86
GRÁFICO 9 Definición de funciones y responsabilidades.....	87
GRÁFICO 10 Función Laboral .....	88
GRÁFICO 11 Implementación de Estrategias .....	89
GRÁFICO 12 Administración de la Cooperativa .....	90
GRAFÍCO 13 Recursos.....	91
GRAFÍCO 14 Administración.....	92
GRAFÍCO 15 Centralización de las decisiones.....	93
GRAFÍCO 16 Líneas Jerárquicas .....	94
GRAFÍCO 17 Fortalezas de la Cooperativa .....	95
GRAFÍCO 18 Satisfacción del Cliente .....	96
GRAFÍCO 19 Dificultad en el Servicio .....	97
GRAFÍCO 20 Importancia de Capacitación.....	98
GRAFÍCO 21 Trato a clientes .....	99
GRAFÍCO 22 Unidades en buenas condiciones.....	100
GRAFÍCO 23 Implementar servicio de radio taxi.....	101
GRAFÍCO 24 Renovación de unidades .....	102
GRAFÍCO 25 Uso del servicio de taxis .....	103
GRAFÍCO 26 Características del servicio.....	104
GRAFÍCO 27 Parámetros para calificar servicio .....	105
GRAFÍCO 28 Precios de las carreras.....	106
GRAFÍCO 29 Fortalezas de la Cooperativa .....	107
GRAFÍCO 30 Diseño Organizacional.....	113
GRAFÍCO 31 Orgánico Funcional .....	122
GRAFÍCO 32 Cuadro de Mando Integral .....	133



## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 Matriz del Problema.....	147
ANEXO 2 Matriz de Variables.....	148
ANEXO 3 Matriz de Subproblemas y Objetivos Específicos .....	149
ANEXO 4 Entrevista.....	150
ANEXO 5 Encuesta dirigida a Socios.....	152
ANEXO 6 Encuesta dirigida a Clientes .....	155
ANEXO 7 Nómina de Socios de la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí” .....	158
ANEXO 8 Fotografías de las Unidades De Transporte De “José Martí .....	159
ANEXO 9 Estatuto Social de la Cooperativa De Transporte En Taxis Convencional “José Martí” .....	161
ANEXO 10 Acuerdo Ministerial de la Cooperativa de Transporte En Taxis Convencional “José Martí” .....	162
ANEXO 11 Carta Aval.....	163
ANEXO 12 Glosario .....	166

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, todo tipo de organización requiere realizar un diseño organizacional, que les permita desarrollar sus funciones de una manera eficiente, debido a que ninguna empresa es idéntica a otra. El objeto del trabajo de investigación, es brindar a la cooperativa de taxis un diseño organizacional, para que sea organizada, funcione en forma eficiente y obtengan mejores resultados.

El diseño organizacional es importante para el desarrollo de las funciones de la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”. El objetivo del trabajo de investigación es analizar y proponer un diseño organizacional para la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”, cuya finalidad es mejorar su gestión administrativa.

La investigación se basa en la detección de un modelo de estructura organizacional, para la actividad diaria de la cooperativa de transporte en taxis, debido a los síntomas que se observan, destacando problemas administrativos y de la estructura organizativa.

Los inconvenientes que se presentan en la cooperativa por la falta de coordinación y cooperación en las actividades, comunicación entre directivos y socios y solidaridad entre ellos hacen que tomen decisiones no acertadas, por lo que perjudica a la cooperativa en su gestión administrativa.

A esto se lo agrega la inexistencia de una proyección estratégica bien estructurada para comprometer a todos los socios que conforman la cooperativa, falta de sistemas computarizados y nuevos servicios.

Como consecuencia de lo antes manifestado, el problema administrativo de la investigación, es que la cooperativa de transporte en taxis en el cantón Santa Elena, no emplean un diseño organizacional acorde a sus necesidades que les permita consolidar sus esfuerzos de manera racional y armónica.

La elaboración del presente trabajo de investigación, está compuesto por cuatro capítulos, los que detallamos a continuación:

En el Capítulo I concierne al marco teórico, el cual sustenta los fundamentos teóricos que nos servirán para la elaboración del diseño organizacional y conocer el funcionamiento de la cooperativa de taxis “José Martí”. Cuya importancia del diseño organizacional es dividirá las tareas y el trabajo buscando la eficiencia en la organización.

En el Capítulo II conoceremos la metodología empleada en el trabajo de investigación, el diseño metodológico y sus respectivas técnicas y métodos a utilizar, ayudadas con sus instrumentos de investigación. Así como también la población y la muestra que se utilizará para realizar la guía de entrevista y el cuestionario, la tabulación y el respectivo análisis de cada una de las interrogantes.

En el Capítulo III se muestra el análisis de la guía de entrevista y del cuestionario que fueron realizadas a directivos, socios, empleados y clientes fijos. De esta manera se plantean los ítems para la propuesta.

Las conclusiones presentadas nos permiten conocer los intereses de los directivos para mejorar sus funciones y en las recomendaciones se plantean las decisiones para mejorar la gestión administrativa.

En el Capítulo IV se plantea la propuesta de solución al problema evidenciado como es la inexistencia de un diseño organizacional; la misma que se lleva a cabo en base a resultados de la investigación y en base a la experiencia del investigador

. En este caso de nuestra propuesta el modelo del diseño organizacional está compuestos por los elementos como son: el análisis situacional, proyección estratégica, gestión de las necesidades, proyección del diseño organizacional y resultados de efectividad, el modelo propuesto fue adaptado según las necesidades de la cooperativa de transporte en taxis “José Martí”.

Por último se obtienen las conclusiones de la propuesta, bibliografía y páginas de internet donde se indica el sustento de la investigación. Y como complemento se presentan los anexos correspondientes al trabajo de investigación en la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”.

## **MARCO CONTEXTUAL**

**TEMA:** Incidencia de la Estructura Organizacional en la Gestión Administrativa de la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí” de Ballenita, Provincia de Santa Elena, año 2013. Diseño Organizacional para la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”.

### **EL PROBLEMA.**

#### **Planteamiento del Problema.**

En el cantón Santa Elena, se encuentran establecidas compañías y cooperativas de taxis, una de ellas es la Cooperativa de Transporte en Taxi Convencional “José Martí”, que aporta de manera económica y significativa al desarrollo de la Provincia de Santa Elena. La Cooperativa “José Martí”, constituida el 26 de Diciembre del 2011.

En la actualidad las organizaciones deben estar bien organizadas estructuralmente. Por pequeña que sea una organización, debe de poseer un adecuado diseño organizacional para aprovechar al máximo los recursos que la empresa posee.

Tener una sólida estructura constituye una herramienta de gran importancia, puesto que sin ella las organizaciones probablemente estarían incapacitadas para definir los factores como fortalezas y las debilidades de sus organizaciones a su vez las oportunidades y las amenazas del ambiente. Las empresas afrontan el reto de definir las líneas de actuación que servirán para guiar el funcionamiento interno de la organización las cuales van a favorecer o limitar el crecimiento de la misma. El diseño organizacional; es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias.

La estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización. Es así que hacemos énfasis en mencionar que para que las organizaciones puedan funcionar correctamente deben tener una estructura que contenga e integre órganos, personas, tareas, relaciones, recursos, etc. A su vez el diseño de la organización constituye una de las prioridades de la administración.

## **Situación Actual.**

“José Martí”; es una cooperativa que tiene como actividad prestar servicio de transporte en taxis dentro de la Provincia de Santa Elena.

La misma que tiene localizada su infraestructura dentro de la parroquia de Ballenita. La cooperativa se inicia y se mantiene con 25 socios. Antes de mencionar los problemas que presenta la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí” se recalca que dentro de la provincia de Santa Elena existen empresas u organizaciones al igual que ésta carecen de un tipo de estructura organizacional que les permita tener una gestión administrativa eficiente.

Las organizaciones en su mayoría, tienen dificultades en la manera de cómo organizar sus labores diarias, este problema se evidencia en los negocios donde los trabajadores asumen tareas que no les competen, obstaculizando muchas veces el proceso para llegar a cumplir los objetivos planteados por la organización.

En la cooperativa “José Martí” hemos evidenciado que los colaboradores cumplen con diferentes actividades que no se encuentran dentro de sus funciones; además existe en la entidad dificultad en la forma de administrar y organizar formalmente el trabajo diario, recalcando que la empresa no cuenta con un organigrama que les ayude a definir los puestos de trabajo, al igual que tampoco existe una adecuada estructuración de cargos.

Por ser una cooperativa joven dentro de la actividad como es el prestar servicio de transporte de taxis, podemos decir que las causas de los problemas mencionados anteriormente, se han dado porque la cooperativa carece de una administración formal, no dispone de descripciones de puestos, lo que dificulta la coordinación y el aprovechamiento eficiente de sus recursos, debido a la falta de una estructura organizacional; no posee un sistema adecuado de toma de decisiones y responsabilidades.

En conversaciones que se mantuvo con el Sr. Luis Ramírez presidente de la cooperativa, también conocimos que no cuentan con una misión y visión definida de su institución, considerados elementos importantes para toda organización, definiendo así una proyección estratégica.

## **Situación Futura.**

“José Martí” al no contar con una estructura organizacional, no podrá evidenciar los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad; lo que podría ocasionar que los miembros que laboran en dicha organización no se ubiquen jerárquicamente y dé como resultado la dualidad de funciones y mando; a su vez que haya un desorden en la asignación de atribuciones y la toma de decisiones.

Para esto el modelo de estructura organizacional deberá ser diseñado de acuerdo a las necesidades de la cooperativa, de tal forma que aclare quién es el responsable de cada tarea, delimitando el mando de cada puesto, entre otras cosas.

Los colaboradores de la cooperativa al no tener una organización y coordinación de las actividades, no se podrán definir correctamente la división del trabajo, lo que traería consigo el incumplimiento de los objetivos trazados como organización.

La delimitada administración formal, es un problema que incurre en la dirección de la organización, la directiva de la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”, ha venido manejando una administración empírica, razón por la cual se pretende aplicar un diseño organizacional que le permita establecer un mecanismo de coordinación y un establecimiento de esquemas para la toma de decisiones acertadas; pues al conocer que las persona encargadas al poseer pocos conocimientos de administración, hacen uso inadecuado de los recursos con los que cuentan actualmente, y es por tal motivo que es necesario que se fortalezcan sus competencias administrativas para un buen accionar en sus diligencias.

Otra dificultad que presenta la cooperativa es que al no contar con una proyección estratégica definida, traerá como consecuencia que los colaboradores no conozcan claramente la importancia de la misión, visión y objetivos; elementos que son la clave de éxito de toda empresa. Debido a que son factores que ayudan a conocer donde se ubica la empresa u organización en la actualidad, y hacia donde se quiere direccionar en un futuro. La proyección estratégica ha potenciado el desarrollo de estrategias competitivas en relación y frente al entorno las cuales permiten a la empresa mantener y mejorar de forma duradera su posición frente a los competidores.

### **Alternativas de Solución.**

Las situaciones mencionadas con anterioridad son producto de la falta de una estructura organizativa acorde con las necesidades de la cooperativa. Es así que se hace necesario que la cooperativa defina su estructura para mejorar las actividades y funciones que vienen desempeñando sus integrantes hasta ahora. Los directivos y socios de “José Martí” están comprometidos a seguir aumentando su nivel de desempeño, en busca de su crecimiento.

Por tal razón, los miembros de mencionada institución consideraron importante la propuesta planteada de realizar el tema de trabajo dentro de su cooperativa; y estudiar los factores que determinan la necesidad de realizar un estudio referente al diseño organizacional en la cooperativa, con el propósito de analizar la situación actual, ya que vienen trabajando con la misma estructura organizativa de sus inicios como mencionamos anteriormente.

Conociendo los problemas existentes de la cooperativa la finalidad de realizar un análisis para dicha empresa, será establecer y mantener una estructura organizacional idónea que le permita definir puestos de trabajos y responsabilidades de los miembros de la cooperativa; definiendo correctamente toma de decisiones acertadas. Pues el gran reto del diseño organizacional, es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos alineados con estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la agrupación, con el fin de alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. Además con la implementación de la proyección estratégica las empresas podrán proyectar una imagen en el entorno en el que se desenvuelven.

En relación a lo expuesto anteriormente se propone elaborar un “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS CONVENCIONAL “JOSÉ MARTI” DE BALLENITA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”. Esta investigación se constituye en una línea de análisis para mejorar la gestión administrativa dentro de esta empresa. El diseño organizacional que se propone implementar a la cooperativa, tiene como finalidad ayudar a solucionar los problemas expuestos por sus miembros, el mismo que estará basado en los modelos de diseño organizacional de Richard Daft y Ailed Labra Sosa, se adaptará a las necesidades de la cooperativa.

### **Delimitación del Problema.**

**Área:** Administrativa.

**Aspecto:** Diseño de Trabajo de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela de Ingeniería en Desarrollo empresarial, Carrera de Desarrollo Empresarial.

**Campo:** Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí” de Ballenita, Provincia de Santa Elena.

**Tiempo:** El trabajo se desarrollará durante el año 2013.

### **Formulación del Problema**

¿Cómo incide la Estructura Organizacional en la Gestión Administrativa de la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí” de Ballenita, Provincia de Santa Elena, año 2013?

### **Sistematización del Problema.**

- ❖ ¿Dispone la cooperativa de taxis “José Martí” de una estructura organizativa?
- ❖ ¿Considera importante la implementación de una Estructura Organizacional para la cooperativa de taxis “José Martí”?
- ❖ ¿Qué modelo de Estructura Organizacional será la adecuada para la cooperativa de taxis “José Martí”?
- ❖ ¿Considera importante un modelo de Gestión Administrativa dentro de la cooperativa de taxis “José Martí”?
- ❖ ¿Cree que el modelo de Gestión Administrativa que utilizan actualmente les brinda beneficios?
- ❖ ¿Conoce de los elementos necesarios para una Gestión Administrativa para cooperativa de taxis “José Martí”?



## **Evaluación del Problema.**

**Delimitado:** Está delimitado el ámbito de aplicación del problema en qué lugar se realizará la investigación, en el tiempo año 2013.

Espacio Ballenita en la Provincia de Santa Elena y la población son los miembros de la cooperativa, lo que se quiere realizar es investigar y resolver y hasta donde se quiere llegar con la investigación.

**Claro:** Luego de conocer que en la cooperativa “José Martí”, no poseen una estructura adecuada y consigo los problemas en su gestión administrativa, resulta importante que sus miembros se involucren para que conozcan hacia donde se direccionara el tema de investigación.

**Evidente:** Puesto como se ha manifestado anteriormente en la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”, resulta de mucha importancia implementar un modelo de gestión administrativa que conlleve al buen funcionamiento de las actividades y las toma de decisiones dentro de su organización.

**Concreto:** El presente trabajo estará enfocado a realizar un modelo de estructura organizacional para la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí” y a su vez el mejoramiento de su Gestión Administrativa con la finalidad de que dicha organización alcance sus objetivos.

**Relevante:** Resulta de vital importancia que en los directivos conozcan de los elementos del proceso administrativo; porque de esta manera lograrán coordinar las actividades y utilicen los recursos necesarios que harán posible que la cooperativa logre sus objetivos.

**Factible:** Es probable que los cambios que se den en cuanto a la gestión administrativa sean buenos; con la aplicación de los elementos del proceso administrativo. Puesto que la administración es esencial, pues sin una función administrativa los resultados lógicamente no son buenos ni efectivos. Mencionamos como punto importante los elementos del proceso administrativo como son: planeación, organización, dirección y control.

## **JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.**

Realizamos el presente trabajo de investigación con la finalidad de analizar las formas en que un diseño organizacional aplicado a la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí” de Ballenita, Provincia de Santa Elena permitirá implementar métodos que logren el mejoramiento de esta organización, aplicando correctamente las reglas para lograr su desarrollo, conseguir los objetivos deseados; con el fin de encontrar soluciones a la problemática existente como la poca coordinación por parte de los colaboradores lo que trae como consecuencia una inadecuada realización de las actividades.

El diseño organizacional propuesto es necesario para solucionar los problemas existentes en la cooperativa “José Martí” ya que optimizará los recursos para que cada colaborador desempeñe bien sus funciones y responsabilidades a través de una estructura organizacional eficiente. Ayudará a que exista buena comunicación y control dentro del directorio

.Al aplicar el diseño organizacional la cooperativa de transporte en taxis, les permitirá desarrollar estrategias para lograr el éxito esperado por la directiva, socios y colaboradores de la organización, lo que ayudará a ofrecer un servicio de calidad al usuario y lograr a través de la gestión administrativa el óptimo funcionamiento de la cooperativa.

Se ayudará a que la cooperativa posea los elementos importantes dentro de toda organización como es definir su misión, visión, valores, objetivos y estrategias. Esto se expone en el modelo propuesto para la cooperativa de taxis.

Así mismo para llevar a cabo el desarrollo del diseño organizacional se cuenta con el talento humano capacitado es decir con conocimientos en el tema, a su vez se ayuda de herramientas tecnológicas y sobre todo con la ayuda de los miembros de la cooperativa “José Martí”, prestos a colaborar en lo que sea necesario para la realización de este tema.

El diseño organizacional propuesto es necesario para solucionar los problemas existentes en la cooperativa, la finalidad de implementar la estructura en la cooperativa es ayudar a que sigan desarrollando sus actividades pero de una forma organizada, y que les permita seguir creciendo y desarrollándose.

## **Justificación Teórica.**

Para llevar a cabo este trabajo de investigación se emplearan muchas de las teorías que están relacionadas con nuestro tema como es el diseño organizacional y la gestión administrativa.

A continuación se expone algunas conceptualizaciones de autores sobre los temas principales del trabajo de investigación, como es el diseño organizacional y la gestión administrativa.

Chiavenato I. (2009), sostiene que “El Diseño Organizacional es el proceso que consiste en escoger e implantar estructuras capaces de organizar y articular recursos a fin de lograr la misión y los objetos globales.” (Pág. # 9)

Daft Richard L. (2007), define que “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.

El gran reto del diseño organizacional, es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos alineados con estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales.” (Pág. #38)

La utilidad teórica del estudio está dada por las teorías y conceptos básicos acerca de los diferentes enfoques de la empresa como organización, los diseños de la estructura organizacional y los modelos organizativos, con el fin de encontrar explicaciones a entornos internos y externos que afectan a la cooperativa de taxis.

En la actualidad en el entorno donde se desenvuelven las organizaciones, se ve necesario que toda organización debe tener conocimiento de lo importante que es el tema de diseño organizacional, puesto que ésta básicamente depende de cómo la organización debe poseer una estructura acorde a sus necesidades. La misma que le permita adaptarse a los cambios constantes del entorno en el que se desenvuelven. A su vez mencionamos que es importante implementar una estructura para que los miembros que conforman una organización tengan claros los objetivos alcanzar.

Los teóricos de la administración definen la gestión como un proceso en el que una o más personas emprenden para coordinar el desempeño laboral de otras personas a fin de lograr resultados de alta calidad, lo que establece una diferencia de lo que sería una simple administración

Mora L. (1999) sostiene que se entiende “Por gestión se entiende el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado. Con una connotación más actualizada o gerencial la gestión” (Pág. # 45)

La gestión administrativa alude a aquellos elementos relacionados con la planificación, la organización, dirección y control y otros factores que aseguren la máxima prosperidad del grupo que está siendo gestionado.

Rodríguez V. (2006) “La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva.”(Pág. #75)

La gestión administrativa es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

De esta manera, se infiere el papel que juega la gestión administrativa, como indicador del desarrollo y consolidación para la organización en un momento determinado.

La gestión administrativa, se la define como un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de toda organización. La gestión administrativa en una empresa es uno de los factores más importantes cuando se trata de montar un negocio debido a que del ella dependerá el éxito que tenga dicho negocio o empresa. Esto se refleja a través de la óptima aplicación del proceso administrativo.

Teniendo conocimiento de lo que es la gestión administrativa, se ve la necesidad de que la alta gerencia ponga en práctica de manera integral la gestión administrativa, es decir, las funciones fundamentales de la administración como son planificación, organización, dirección, coordinación, ejecución, control y la toma de decisiones. El éxito de las organizaciones depende de las habilidades que desarrollen sus integrantes para adaptarse y aprovechar las mejores oportunidades.

## **Justificación Metodológica.**

Para el cumplimiento de los objetivos del trabajo de investigación de estudio se acudirá al empleo de técnicas e instrumentos metodológicos necesarios que nos ayudarán a recolectar información para el desarrollo de nuestro trabajo.

La información necesaria se obtendrá directamente de la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”. Utilizaremos las técnicas de investigación de fuente primaria como son:

- ❖ La Entrevista.
- ❖ La Encuesta

Estas técnicas son fuente de recolección de información utilizada con mayor frecuencia, debido a que se obtiene datos más claros que conllevaran al mejor entendimiento de las causas del problema que se está estudiando.

La misma que se aplicara a miembros involucrados con la cooperativa de taxis. Así también para la elaboración del marco teórico se recurrirá a la fuente bibliográfica obtenida por medio de libros correspondientes al tema de investigación; en este caso libros de diseño organizacional y de administración.

Como instrumentos, para recolección de información se utilizara **Guía de Entrevista y el Cuestionario** técnicas de fuente primaria, utilizadas para obtener datos de varias personas, y cuyas opiniones nos interesan como investigador.

Las técnicas e instrumento mencionados con anterioridad, nos servirán para recolectar información la misma que luego se someterá a una tabulación para la obtención de resultados necesarios para su análisis correspondiente en cuanto al tema de investigación.

Con un análisis de lo mencionado será de mucha ayuda a su vez para el entendimiento del problema de investigación así presentar posibles soluciones al mismo, y así se pueda aportar a la organización que se consideró para objeto de estudio, como es la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí” situada en Ballenita, Provincia de Santa Elena.

## **Justificación Práctica.**

El estudio que realizaremos a la organización con la ayuda de técnicas e instrumentos que ayuden a la obtención de información nos servirá para tener conocimientos más profundos de los problemas de la cooperativa; y así plantear posibles soluciones.

La utilidad o justificación práctica estará dada por los resultados, el mismo que permitirá encontrar soluciones concretas a los problemas detectados en la cooperativa “José Martí” Obteniendo dicha información; se conocerá cuanta importancia existe en que la cooperativa diseñe su estructura organizacional de acuerdo a sus necesidades.

Y dándoles a conocer la importancia que implica que toda organización por pequeña que sea debe tener definida su estructura. De esta manera se procedería a utilizar todos los contenidos y herramientas necesarias para la elaboración de una estructura para dicha organización.

Todo eso con la finalidad de brindar a la cooperativa un modelo de estructura organizacional, que permita el alcance de sus objetivos y sobre todo la asignación de responsabilidades dentro de ella. También mencionamos que la finalidad de nuestro tema de investigación es que por medio del diseño de la estructura idónea para la cooperativa se logre mejorar su gestión administrativa; es de vital importancia en una buena administración, y sobre todo tomando en cuenta los elementos de un proceso administrativo.

Mencionamos a la gestión administrativa puesto que en la actualidad juega un papel muy importante como indicador del desarrollo y consolidación que pueda o no presentar la organización en un momento determinado.

La utilidad práctica, está dada por su resultado, el cual permite encontrar soluciones concretas a los problemas identificados en la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”, y que actualmente inciden negativamente en su desenvolvimiento. Además los resultados pueden ser utilizados en cualquier otra organización con similares características, en la que se requiera mejorar su gestión administrativa.

## **OBJETIVOS.**

### **Objetivo General.**

Determinar la incidencia de la estructura organizacional en la gestión administrativa, mediante un diagnóstico situacional, para el Diseño Organizacional de la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí” de Ballenita, provincia de Santa Elena.

### **Objetivos Específicos.**

- ❖ Determinar la importancia de la implementación de una Estructura Organizacional para la Cooperativa “José Martí”
- ❖ Establecer el modelo de Estructura Organizacional adecuada para la Cooperativa “José Martí”
- ❖ Implementar una Estructura Organizacional que brinde beneficios para la Cooperativa “José Martí”
- ❖ Identificar la importancia que tiene para los miembros de la Cooperativa “José Martí”, de lo que es un modelo de Gestión Administrativa.
- ❖ Determinar los elementos importantes que se analizarán para el diseño de un modelo de Gestión Administrativa para la Cooperativa “José Martí”.
- ❖ Definir un modelo de Gestión Administrativa para brindar beneficios esperados dentro de la Cooperativa de “José Martí”.

## **HIPÓTESIS.**

La incidencia de una estructura organizacional mejorará la gestión administrativa de la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí” de Ballenita.

## **OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.**

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.

El término variable se define como las características o atributos que admiten diferentes valores como por ejemplo, la estatura, la edad, el cociente intelectual, la temperatura, el clima, etc.

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.

### **❖ VARIABLE INDEPENDIENTE**

Estructura Organizacional

### **❖ VARIABLE DEPENDIENTE**

Gestión Administrativa de la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”.



**CUADRO 1 Operacionalización de Variable Independiente**

VARIABLE	DEFINICIONES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
Independiente <b>Estructura Organizacional</b>	Es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos alineados con estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización	Análisis Situacional	Análisis Interno Análisis Externo Matriz FODA	¿Ha realizado un análisis situacional de la cooperativa, que permita conocer el ambiente en el que se desenvuelve actualmente?	Guía de Entrevista
		Proyección Estratégica	Misión Visión Valores Objetivos Estrategias	¿La cooperativa tiene definida misión y visión institucional? ¿Tiene claro cuáles son los objetivos que persigue la Cooperativa?	Guiad de Entrevista Cuestionario
		Gestión de las Necesidades	Atención al Cliente Satisfacción de Necesidades Proveedores	¿Cubre satisfactoriamente sus necesidades, el servicio de transporte en taxis que ofrece “José Martí”?	Cuestionario Guía de Entrevista
		Proyección del Diseño Organizacional	Estructura Organizacional Orgánico funcional Políticas Cuadro de mando integral Tecnología de Información Sistemas de Control	¿Miembros que conforman el directorio de la cooperativa tienen bien definida sus responsabilidades y funciones? ¿Conoce usted si la cooperativa cuenta con un diseño organizacional?	Guía de Entrevista
		Resultado de la Efectividad	Eficiencia Desempeño Evaluación Seguimiento	¿Dentro de la cooperativa se realizan evaluaciones de desempeño a los miembros que conforman el directorio?	

**Fuente:** Matriz de Operacionalización de variables.

**Elaborado por:** Angélica Coral Lavayen.

**CUADRO 2 Operacionalización de Variable Independiente**

VARIABLE	DEFINICIONES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
Dependiente <b>Gestión Admirativa</b>	Es el proceso mediante el cual una empresa desarrolla y ejecuta organizadamente sus actividades y operaciones, aplicando los principios que le permitan en conjunto tomar las mejores decisiones	Aspectos Constitutivos	Constitución Estatutos Permisos	¿La cooperativa de taxis “José Martí”, se encuentra legalmente constituida?	Guía de Entrevista
		Recursos	Humano Material Técnico	¿Disponen del recurso humano para todas las responsabilidades y funciones que se desempeñan en la cooperativa?	Guía de Entrevista
		Proceso Administrativo	Planeación Dirección Control	¿Para evaluar sus actividades, la cooperativa cuenta con algún proceso en cuanto a control?	Guía de Encuesta
		Servicio	Servicio General Servicio Personalizado	¿Cuál es la principal dificultad que ha encontrado con el servicio que da la cooperativa “José Martí”?	Cuestionario
		Financiamiento	Autogestión Presupuesto	¿Posee algún vínculo con alguna institución para financiar las actividades que se realizan para mejorar el ambiente interno de la cooperativa?	Guía de Entrevista

**Fuente:** Matriz de Operacionalización de variables.

**Elaborado por:** Angélica Coral Lava

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO

#### 1.1 ANTECEDENTES.

Los cambios en el diseño organizacional constituyen una importante fuente para el incremento de la eficiencia y la eficacia de éstas y por tanto de su competitividad.

En correspondencia con ello, es que se han desarrollado diferentes tipologías, que constituyen alternativas viables que requieren ser analizadas en relación con el contexto en que se desempeñan las mismas.

En las últimas décadas, entre los especialistas en este campo se ha utilizado el término diseño. Al referirse a ello Meli (1977), plantea que el diseño es un proceso creativo mediante el cual se definen las características de un sistema, de manera que cumpla de forma óptima con sus objetivos. Del mismo modo Tavieria F. (1994), indica que el diseño organizativo ha constituido, en los últimos tiempos, objeto de estudio del desempeño de los puestos de trabajo.

Para lograr las organizaciones viables y exitosas que demanda el entorno competitivo actual, es necesario el desarrollo de procesos de diseño organizativo con calidad y velocidad, que permitan la realización de los cambios necesarios, en cuanto a la flexibilización de la estructuración, el carácter integrador de los mecanismos, y la permeabilidad de las fronteras, entre otros aspectos, independientemente de que estos ocasionen una pérdida de ritmo o continuidad.

El diseño organizacional se requiere de un proceso en la que construye o se cambia la estructura de una organización con la finalidad de lograr aquellos objetivos que tiene previstos. , varios estudios indican la evolución del diseño organizacional a lo largo del siglo, sin embargo contribuye mucho a los procesos organizacionales que se han quedado sin evolucionar por el desconocimiento o por carencia de capacitaciones, ante los procesos organizacionales giraban solo al interior de la organización dejando de lado a los clientes como un elemento primordial para lograr crecimiento y desarrollo.

## **1.2 DISEÑO ORGANIZACIONAL**

### **1.2.1 Definición del Diseño Organizacional.**

El diseño organizacional implica diagnosticar y seleccionar la estructura acorde a las necesidades de la organización.

Gareth R. (2008), sostiene que el Diseño Organizacional es el “Proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logran sus metas” (Pág. # 9)

Considerando la definición de Gareth R.; diremos que es un tema que con el pasar del tiempo ha ido evolucionando y tomando fuerza en la actualidad, para toda organización es de suma importancia que posean un diseño o más bien una estructura bien definida.

Su importancia se da también porque se define como un proceso, donde los directivos toman decisiones y trazan estrategias, donde los miembros de la organización las mismas que pondrán en practican. Considerando la importancia en cuanto a estructura organizacional puede ser definida como la forma en que la organización divida el trabajo en diferentes tareas y a su vez se manejen en coordinación.

Se considera importante que la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”, cuente con una estructura que se adapte a sus necesidades. Una buena estructura ayudará a que sus miembros realicen sus actividades de manera coordinada que lleven a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos estables de la organización.

Además permite que los directivos dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior de esta. La estructura de la organización se creara para realizar las funciones, las actividades y para cumplir los deberes y las responsabilidades de los componentes sociales de la organización.

De este modo se delegaran también autoridad y responsabilidades. El diseño organizacional se encarga de manejar a la organización con el objetivo de dividir tareas y trabajo, para así llegar a un fin.

### **1.2.2 Importancia del Diseño Organizacional.**

Mintzberg Henry (2004), Siendo el diseño organizacional 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, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización. (Pág. # 30)

Consideramos que a través del diseño organizacional se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización.

Se ha convertido en una prioridad dentro de la administración. Al principio los procesos del diseño organizacional giraban en torno al funcionamiento interno de una organización. Pues entonces su importancia radica en que ayuda a toda organización a definir, proponer y documentar una nueva estructura que permita una relación racional y eficiente entre recursos disponibles (humanos, financieros y tecnológicos), y las funciones, responsabilidades, relaciones internas y externas de cada una de las dependencias.

El diseño organizacional es importante para el desarrollo de las actividades y definir las funciones organizacionales de una empresa, de ésta manera se evita trabajar doble ubicando al personal idóneo en el puesto específico de acuerdo a sus habilidades y capacidades

Al mencionar su importancia dentro de la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”, permitirá que los miembros de mencionada organización tengan identificado el agrupamiento de individuos en departamentos y éstos en la organización total. Toda organización debe contar con una estructura acorde a sus necesidades.

Pues de esta manera se hará que la cooperativa establezca sus áreas y así se puedan delegar funciones y responsabilidades. De forma que se establezca una organización acorde con los objetivos para la cual fue creada y que permite alcanzar la visión que se planteen como organización. A través del diseño de se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la misma. El diseño organizacional es un proceso formal y guiado para integrar a la gente, la información y la tecnología en su organización.

### 1.2.3 Características del Diseño Organizacional.

Chiavenato I. (2001), como características del diseño organizacional menciona las siguientes:

#### **Diferenciación:**

Se refiere a la división del trabajo en departamentos o subsistemas y en capas de niveles jerárquicos. La diferenciación puede ser:

- ❖ **Horizontal:** En departamentos o divisiones, mediante la departamentalización.
- ❖ **Vertical:** En niveles jerárquicos, mediante la creación de escalones de autoridad.

Cuanto mayor sea la complejidad de las actividades requeridas por el ambiente interno y cuanto mayor sea la diversidad de las tareas ejecutadas, mayor deberá ser la diferenciación de la organización.

#### **Formalización:**

La Formalización es el grado en que las reglas y reglamentos se definen explícitamente para gobernar el comportamiento de los miembros de la empresa. Formalización es la técnica organizacional de prescribir como, cuando, con qué elementos, quien y en cuanto tiempo debe realizar las tareas. Las normas, instructivos y procedimientos diseñados para manejar las contingencias afrontadas por la organización son parte de la llamada formalización

La Formalización puede hacerse mediante:

- ❖ **El cargo:** A través de especificaciones relacionadas con el cargo en si, como la descripción de este.
- ❖ **El flujo de trabajo:** A través de instrucciones y procedimientos detallados sobre cómo ejecutar las tareas.
- ❖ **Las reglas y los reglamentos:** Especifican quien puede o no puede hacer ciertas cosas, cuándo, dónde para quién y con qué autorización.

### **Centralización:**

Se refiere a la localización y distribución de la autoridad para tomar decisiones. La Centralización implica concentración de las decisiones en la cima de la organización, es decir en el nivel institucional, con poca o ninguna delegación en el nivel intermedio.

En la centralización, todas las decisiones deben ser llevadas hacia la cúpula, para que ésta apruebe o decida.

El dirigente debe asumir todas las decisiones dentro de la organización, incluso sus numerosos detalles.

### **Integración:**

Se refiere a los medios de coordinación y enlace de las partes de la organización. Cuanto mayor sea la diferenciación, más heterogénea es la estructura de la empresa y mayor la necesidad de coordinar las diferentes partes de la organización, con el fin de obtener un funcionamiento coherente, armónico y sinérgico.

Los esquemas de integración más utilizados son:

- ❖ **Jerarquía Administrativa:** Es la solución común a los problemas de integración entre dos o más subunidades de una empresa que deben reportarse al mismo superior.
- ❖ **Departamentalización:** Es un proceso de diferenciación organizacional en que la división de trabajo se hace en sentido horizontal, provocando la especialización en departamentos.
- ❖ **Asesoría (Staff):** El problema de la sobrecarga de la jerarquía se soluciona empleando la asesoría por intermedio de asistentes del ejecutivo de línea.
- ❖ **Comisiones y fuerzas de tareas:** Se utiliza para facilitar la integración de subunidades de la empresa. Para facilitar la coordinación entre ventas y producción, los ejecutivos de Las subunidades pueden reunirse con sus auxiliares

### **1.2.4 Beneficios del Diseño Organizacional.**

El diseño organizacional es el proceso de diagnosticar la situación de una organización, seleccionar y establecer la estructura más adecuada.

Por lo tanto aporta beneficios para que la empresa u organización se desarrolle satisfactoriamente.

La Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”, tendrá los siguientes beneficios que aporta el diseño organizacional tales como:

- ❖ Tener buen desempeño en las funciones laborales.
- ❖ Focalizar la empresa en su estrategia de negocios.
- ❖ Mejorar la calidad y reducir los tiempos de realización y revisión de procesos, subprocesos y actividades.
- ❖ Incrementar la satisfacción de los clientes internos y externos con procesos más expeditos y controlados.
- ❖ Integrar múltiples disciplinas para producir soluciones integrales de negocio.
- ❖ Utilizar el conocimiento adquirido, tratando de obtener mayor eficiencia.

De esta manera la aplicación del Diseño Organizacional para la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”, mejorará y fortalecerá su Gestión Administrativa, consiguiendo la satisfacción de sus miembros.

A su vez ayudará al desarrollo de su organización. La aplicación del diseño organizacional aporta muchos beneficios a toda organización, es un tema que ha evolucionado, con la finalidad de que las empresas u organizaciones alcancen el éxito deseado. Los beneficios que se mencionaron son los primordiales de toda organización.



### **1.2.5 Enfoques del Diseño Organizacional.**

Existen diferentes enfoques en cuanto al diseño organizacional, debido a que durante años han existido estudios basados en cómo las organizaciones pueden alcanzar el éxito deseado. Es así que los enfoques se convierten en partes importantes para que las organizaciones analicen su funcionamiento. De esta manera mencionamos los enfoques, los cuales se aplicaran a la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”.

- ❖ Enfoque Clásico
- ❖ Enfoque tecnológico de las tareas
- ❖ Enfoque ambiental
- ❖ Reducción de tamaño

#### **1.2.5.1 Enfoque Clásico.**

Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones. Ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización, en sus acciones, eran guiados por un sentimiento de obligación en la organización y por una serie de reglas y reglamentos racionales.

El enfoque clásico se basaba más en especialización de tareas, seguir una serie de reglas y procedimientos para lograr el crecimiento, por lo que los trabajadores se sentían obligados y presionados en sus funciones.

#### **1.2.5.2 Enfoque Tecnológico de las tareas**

En el enfoque tecnológico de las tareas para el diseño organizacional, que surgió en los años sesenta, intervienen una serie de variables internas de la organización que son muy importantes. “Tecnología de las Tareas” se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la producción de diferentes tipos de productos. Los estudios clásicos realizados a mediados de los años sesenta por Joan Woodward y sus colegas arrojaron que las tecnologías de las tareas de una organización afectaban tanto su estructura como su éxito.

### **1.2.5.3 Enfoque Ambiental.**

En la época que Woodward realizó sus estudios, Tom Burns y G.M. Stalker estaban desarrollando un enfoque para diseñar organizaciones que incorporaran el ambiente de la organización en las consideraciones en cuanto al diseño. Burns y Stalker señalaron las diferencias entre dos sistemas de organización: el mecanicista y el orgánico.

En un sistema mecanicista, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas.

Los objetivos para cada persona y unidad son definidos, con toda precisión, por Gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica.

### **1.2.5.4 Reducción de Tamaño.**

Con relación a la reducción de tamaño, en años recientes, los gerentes de muchas organizaciones estadounidenses han practicado un tipo de proceso de diseño organizacional que concede enorme importancia a las condiciones del entorno de sus organizaciones.

Este tipo de toma de decisiones se conoce, en general, con el nombre de reestructuración, pues cada quien de acuerdo a su perfil sabrá lo que tiene que hacer dentro de la organización para lograr el desarrollo.

En la actualidad, a la reestructuración suele entrañar una disminución de la organización, o para ser más descriptivos, una reducción de tamaño. Pues esto se ha logrado en base a la evolución de la tecnología, puesto que el trabajo que realizaban dos o tres personas de manera manual, ahora gracias a los sistemas tecnológicos solo se necesita una persona en esa área, lo que produce reducción de tamaño.

La reducción de tamaño implica que, una mejor organización ayuda a que el personal idóneo este ubicado de acuerdo a su perfil y a las necesidades de la empresa, por tanto se produce una reducción de personal ya que existe una mejor estructura, mejor definición de funciones.

## 1.2.6 Modelos del Diseño Organizacional.

Toda empresa, entidad o institución cuenta necesariamente con una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades, por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en sí su funcionamiento. La elaboración del Diseño Organizacional se realizará analizando dos modelos de diseño organizacional, tales como Richard Daft (2010) y Labrada Sosa Ailed (2012).

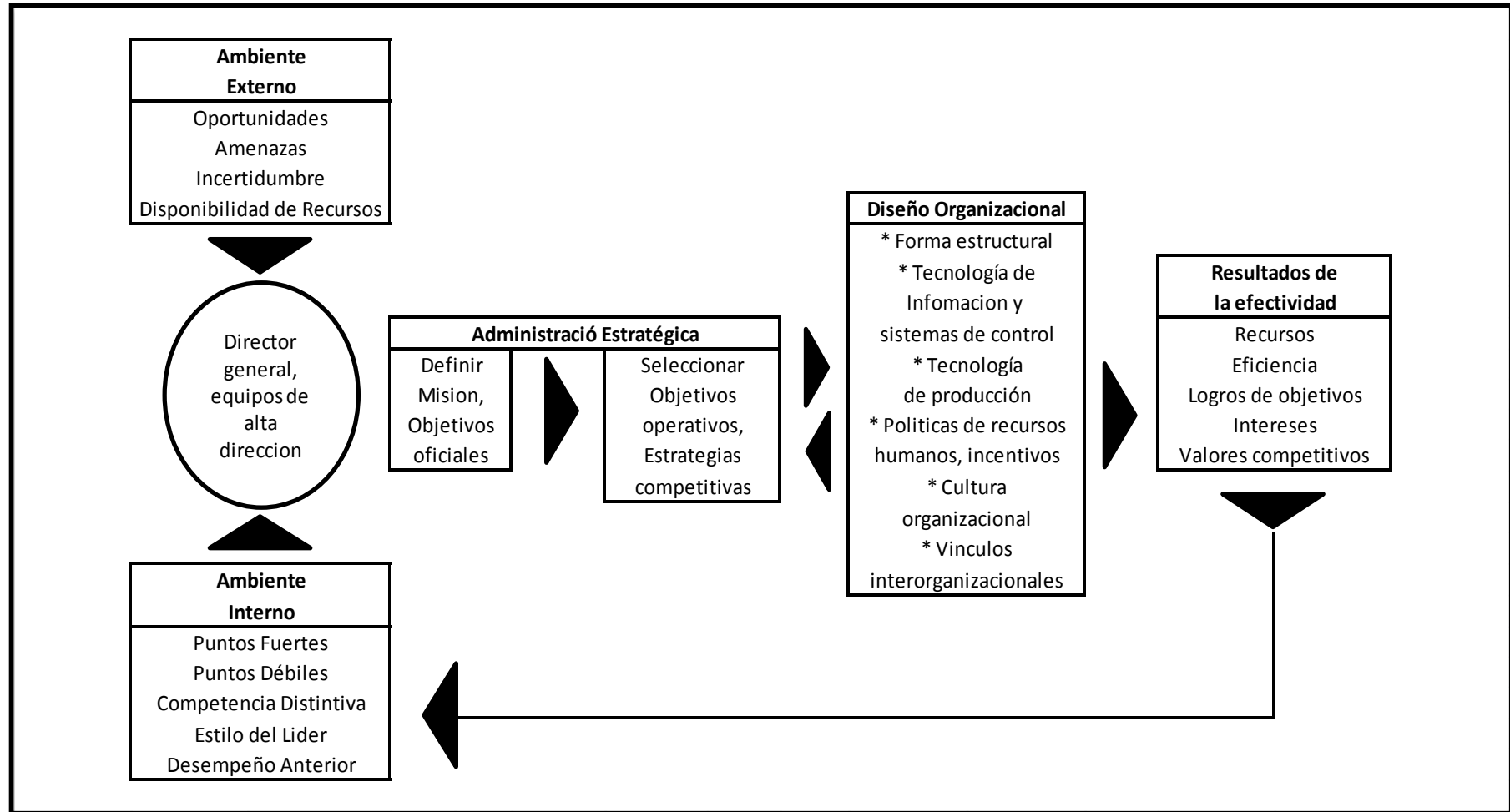
### 1.2.6.1 Modelo de Richard L. Daft.

El modelo de Richard L. Daft; se lo describe como uno de los modelos más comunes que permiten medir la efectividad de los esfuerzos de las organizaciones.

Pues para que los gerentes quienes son los encargados de administrar la organización deban tener claro de cómo medir la efectividad. El modelo de Daft.; está compuesto de las siguientes fases:

- ❖ **Fase 1. Análisis Ambiental: Análisis Externo:** Se analizan las Oportunidades, Amenazas y la Disponibilidad de los Recursos. **Análisis Interno:** Se analizan las Fortalezas, Debilidades, Desempeño.
- ❖ **Fase 2. Intento Estratégico:** Donde se deben definir: Misión, Metas Oficiales, Seleccionar Metas Operativas, Estratégicas y Competitivas.
- ❖ **Fase 3. Diseño Organizacional:** Donde sus elementos son: La Forma Estructural, Sistemas de Información, Sistemas de Control, Políticas de Recursos Humanos, Cultura Organizacional y Relaciones Interorganizacionales.
- ❖ **Fase 4. Resultados de Efectividad:** Se compone de elementos como: Alcanzar las metas, Recursos, Eficiencia

**GRÁFICO 1 Modelo de Diseño Organizacional de Richard Daft.**



**Fuente:** Daft Richard L. (2010) "Teoría y Diseño Organizacional", 9ª Edición  
**Elaborado por:** Angélica Coral Lavayen.

### 1.2.6.2 Modelo de Ailed Labrada Sosa.

El modelo de Ailed Labrada; responde a la necesidad de contar con una herramienta que permita la introducción de formas organizativas complementadas con el enfoque estratégico.

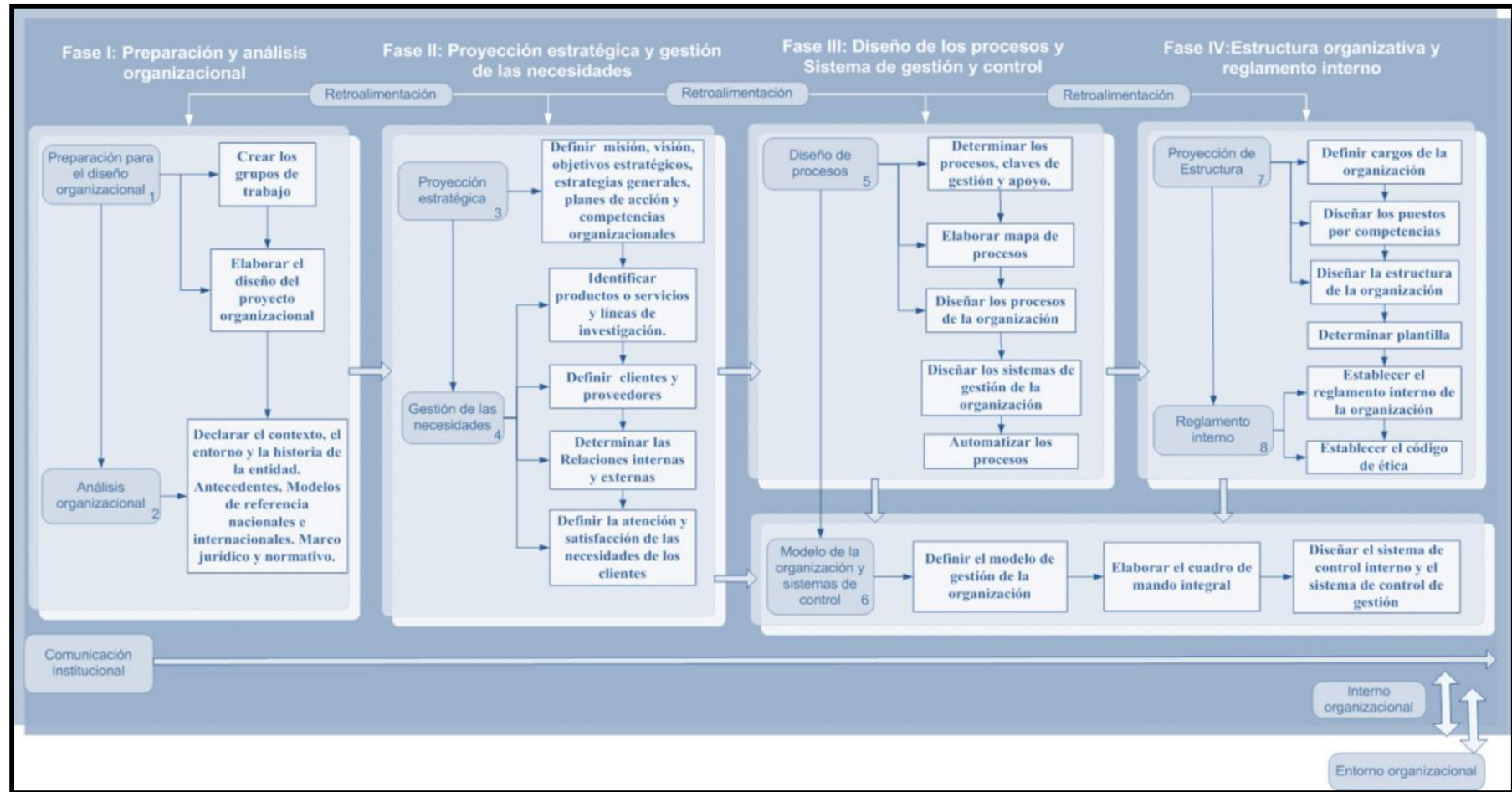
El modelo de que nos presenta Ailed está dado de 4 fases que son las siguientes:

- ❖ **Primera Fase: Preparación y Análisis Organizacional**, está dirigida a la preparación y el análisis organizacional.
- ❖ **Segunda Fase: Proyección Estratégica y Gestión de las Necesidades**, se orienta en la proyección estratégica y la gestión de las necesidades.

Se realiza el diagnóstico y elaboración del proyecto estratégico básico de la organización (misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias generales, planes de acción y competencias organizacionales). Se definen las líneas de investigación, productos, servicios, proveedores, clientes, relaciones internas y externas de la organización y se analiza la satisfacción de las necesidades de los clientes.

- ❖ **Tercera Fase: Diseño de los Procesos y Sistema de Gestión y Control**, permite lograr el diseño de los procesos y los sistemas de gestión y control. En la misma deben quedar definidos y diseñados los procesos clave, estratégicos y de apoyo. También deben quedar definidos y diseñados los sistemas de gestión de la organización.
- ❖ **Cuarta Fase: Estructura Organizativa y Reglamento Interno**, comprende la proyección de la estructura y el reglamento interno, obteniéndose como resultados la definición de los cargos de la organización, el diseño de los puestos por competencias, la proyección de la estructura organizacional, la plantilla, el manual de funciones, el reglamento.

**GRÁFICO 2 Modelo de Diseño Organizacional de Ailed Labrada Sosa**



**Fuente:** Labrada Sosa Ailed (2012) “Modelo de un diseño organizacional: Una aplicación práctica”  
**Elaborado por:** Angélica Coral Lavayen.

## **1.2.7 Componentes del Diseño Organizacional.**

### **1.2.7.1 Análisis Situacional.**

El análisis situacional está dado por una evaluación a los factores externos e internos de la organización.

La utilización de esta herramienta de análisis facilita el diagnóstico para la identificación y articulación de estrategias que permitan a la organización reorientar el rumbo, identificando su la posición actual y proveyendo elementos para tomar nuevos cursos de acción.

- ❖ **Análisis Externo:** Existen varios factores en el ambiente de una compañía que afectan la operación de la misma. Algunos de estos factores tienen un impacto positivo, mientras que otros pueden afectar negativamente. Es más, el mismo factor puede influir de manera positiva en una compañía y negativamente en otra, dependiendo de la misión y objetivos de la compañía.
  
- ❖ **Análisis Interno:** Cada compañía tiene una combinación de recursos internos única o particular, dependiendo de su personal, situación financiera, tecnología, etc. Estos factores establecen los límites de la capacidad de la compañía para alcanzar sus objetivos.

En el proceso de planificación, es importante tomar en consideración estos factores internos.

Conocer la Situación Actual de la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”, es uno de los puntos esenciales en nuestro trabajo de investigación.

La finalidad será conocer a fondo que funcionamiento tiene la organización, la misma que nos ayudará a determinar y establecer la estructura organizacional idónea. A su vez nos facilita a la definición de los elementos de la proyección estratégica. Es importante recalcar que para obtención de información necesaria para llevar a cabo el análisis, será de mucha ayuda la aplicación de técnicas de investigación como serán la encuesta y la entrevista.

### 1.2.7.2 Análisis FODA.

El FODA, es una técnica de planeación estratégica que permite crear o reajustar una estrategia, ya sea de negocios, mercadotecnia, comunicación, relaciones públicas, etc.

Este tipo de análisis es muy relevante para aquellos que quieren obtener un diagnóstico rápido de cómo se desenvuelve su negocio, además de brindar una orientación en el momento de plasmar objetivos y planes de acciones, para que estos sean lo más cercano a la realidad de la empresa.

Esta técnica permitirá conformar un cuadro de la situación actual de una empresa u organización.

“El análisis FODA permite, igualmente, hacer un análisis de los factores internos, es decir, de las fortalezas y debilidades de la institución. Combinando los factores externos (amenazas y oportunidades) y los factores internos (fortalezas y debilidades) se pueden precisar las condiciones en las cuales se encuentra la institución con relación a determinados objetivos, metas o retos que se haya planteado dicha organización.

El análisis FODA, en síntesis, permite entender mejor cuales son los factores internos o endógenos y los externos o exógenos, que influyen favorable o desfavorablemente en el desempeño de la organización y que condicionan la posibilidad de realizar la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las metas de dicha institución”. (Pág. # 85).

El **F.O.D.A**; denomina el proceso de análisis de:

- ❖ **Fortalezas:** Factores internos positivos que contribuyen al logro de los objetivos de la empresa.
- ❖ **Debilidades:** Factores internos negativos que inhiben el logro de los objetivos.
- ❖ **Oportunidad:** Todas aquellas posibilidades externas a la empresa que tienen un impacto favorable en sus actividades.
- ❖ **Amenaza:** Todas aquellas fuerzas externas a la empresa que pueden tener una influencia desfavorable en sus actividades.



### 1.2.7.3 Matriz FODA.

La Matriz FODA, nos indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. En la práctica, algunas de las estrategias pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada.

Para la realización de esta matriz tenemos que tener conocimientos de factores internos y externos que afectan el desarrollo de nuestro negocio.

Pero para propósitos de discusión, el enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables.

Significa ampliar el análisis FODA, para pensar y elegir detalladamente las opciones estratégicas y de esta manera se logra una mejor comprensión. Alejandro Serguei M. (2004), manifiesta:

La aplicación de la matriz FODA es una técnica que nos permite identificar y evaluar los factores positivos y negativos del macro y micro ambiente.

Permite a la organización hacer un análisis estratégico de su situación frente a las exigencias del medio, es de mucha utilidad al momento de identificar estrategias y alternativas de cambio” (Pág. # 45).

A continuación la matriz representada en forma esquemática:

- ❖ Está compuesta por nueve cuadrantes
- ❖ Cuatro cuadrantes son los factores claves (FODA)
- ❖ Cuatro cuadrantes de Estrategias (FO, DO, FA, DA)
- ❖ Cuadrante superior izquierdo queda en blanco

**CUADRO 3 Matriz FODA**

	<b>FORTALEZAS (F)</b> F1 F2 F3 ... Fn	<b>DEBILIDADES (D)</b> D1 D2 D3 ... Dn
<b>OPORTUNIDADES</b> O1 O2 O3 ... On	<b>FO</b> (Maxi – Maxi) Estrategia para maximizar F y O.	<b>DO</b> (Mini – Maxi) Estrategia para minimizar D y maximizar O.
<b>AMENAZAS</b> A1 A2 A3 ... An	<b>FA</b> (Maxi – Mini) Estrategia para maximizar F y minimizar A.	<b>DA</b> (Mini – Mini) Estrategia para minimizar D y A.

Fuente: Fred R. David.

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

- ❖ **Estrategias Maxi Maxi:** Aprovechar las fortalezas y las oportunidades del entorno para crecer (FO).
- ❖ **Estrategias Mini Maxi:** Superar las debilidades internas para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno (DO).
- ❖ **Estrategias Maxi Mini:** Utilizamos nuestras fortalezas internas para responder y enfrentar las amenazas del entorno (FA).
- ❖ **Estrategias Mini:** Ante nuestras debilidades y las amenazas del entorno, la institución se repliega en busca de condiciones más favorables para su supervivencia (DA).

#### **1.2.7.4 Proyección Estratégica.**

##### **1.2.7.4.1 Definición de Misión.**

La misión es la formulación del propósito para el cual existe la empresa. Generalmente es expresada en una sola frase.

Chiavenato I. (2011), afirma que “Misión significa literalmente, “deber”, “obligación” “Trabajo que desempeñara”. La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta: “¿Cuál es el negocio de la organización?”. Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o existir.” (Pág. # 73)

La misión debe considerar los siguientes aspectos:

- ❖ La razón de ser de la organización
- ❖ El papel de la organización en la sociedad
- ❖ La naturaleza del negocio de la organización
- ❖ El valor que la organización crea para sus grupos de interés
- ❖ Los tipos de actividades en los que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro.

##### **1.2.7.4.2 Definición de Visión.**

La visión, también llamada “visión de futuro”, es una formulación de la situación futura deseable para la empresa.

La visión puede ser expresada en una o varias frases redactadas de manera atractiva y motivadora.

Chiavenato I. sostiene que “Visión significa literalmente “una imagen”. La visión de los negocios, la visión organizacional o incluso la visión del futuro se entiende como el sueño que la organización acaricia. Es la imagen de cómo se verá en el futuro.”(Pág. # 77)

La Visión es una imagen del futuro deseado que buscamos crear con nuestros esfuerzos y acciones. La visión de futuro señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en la organización el presente y el futuro.

#### **1.2.7.4.5 Definición de Valores.**

Los valores, también llamados “valores corporativos, empresariales u organizacionales”, son las creencias (el credo) acerca de las conductas consideradas correctas y valiosas por la empresa.

Chiavenato I. (2011) sostiene “Son principios con los cuales se caracteriza la institución y fortalece la misión y visión. Generalmente se deben elaborar los valores corporativos con la participación de cada uno de los miembros, debe ser un trabajo en equipo, para evitar que queden como simples enunciados” (Pág. 78).

Los valores caracterizan de la mejor manera a las personas, no solo dentro de la cooperativa, sino fuera de ella, porque también deben ser valores inculcados a directivos, socios y empleados que conforman la organización.

#### **1.2.7.4.6 Definición de Objetivos.**

Chiavenato I. afirma que “El objetivo Organizacional es una situación deseada que la organización pretende obtener. Cuando alcanza un objetivo, este deja de ser el resultado esperado y la organización lo asimila como algo real y presente. Se vuelve realidad y deja de ser el objetivo deseado.”. (Pág. # 83)

Los objetivos organizacionales son unidades simbólicas e ideas que la cooperativa pretende alcanzar y transformar en realidad.

Es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la institución pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

Una vez formuladas la misión y la visión de la cooperativa es necesario determinar cuáles objetivos nos permitirán llevar a cabo esa misión y poder alcanzar en un periodo más o menos corto la visión. Estos objetivos generales son los objetivos estratégicos de la organización y representan los servicios, programas, o esfuerzos en áreas organizacionales que deben llevarse a cabo para cumplir con la misión de la organización. Los objetivos son han generado como consecuencia del análisis interno y externo con miras a la misión.

#### **1.2.7.4.7 Definición de Estrategias.**

“La estrategia se refiere al comportamiento de la organización como un todo integrado. La estrategia es holística, sistemática y medular. Planea, calcula y asigna recursos a las actividades básica para el éxito de la empresa”. (Pág. # 425)

Básicamente podemos decir que la estrategia es el camino que pretende seguir la organización para alcanzar sus objetivos globales en un entorno cambiante y competitivo. Más aún es un proceso continuo para construir el destino de la organización.

Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Es la guía para el diseño organizacional en toda organización o empresa, deben conocer en qué mercado y con qué producto lograrán los objetivos para establecer el diseño que permita maniobrar hacia el futuro. Las estrategias son guías que se siguen para cumplir los objetivos.

#### **1.2.7.5 Gestión de las Necesidades.**

##### **1.2.7.5.1 Atención al Cliente.**

Al hablar de atención al cliente; nos referimos a aquel servicio que prestan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes en caso que estos necesiten manifestar sus reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión, solicitar información adicional, solicitar servicio técnico entre las principales opciones y alternativas que ofrece este sector o área de las empresas a sus consumidores.

La importancia de la atención al cliente es cada día más evidente en un entorno competitivo tan duro como el actual. Sobre todo la importancia de la atención al cliente reside en considerar que el cliente es el rey de la empresa y lo más importante es mantener su satisfacción.

### **1.2.7.5.2 Satisfacción de necesidades**

La satisfacción de las necesidades está considerado como el concepto más tradicional hacia donde fija su atención el mercadeo el cual es la comprensión de las necesidades del consumidor, que se considera sujeto activo en la relación de intercambio económico, es precisamente esta la importancia que tiene para el mercadeo conocer a su consumidor, en sus necesidades y las variables que a través del producto que ofrezcan puede satisfacerlas.

Por satisfacción de la necesidad del cliente se entiende el conocimiento que la empresa tiene de los clientes, sus sistemas de servicio, su capacidad de respuesta y su aptitud para satisfacer los requerimientos y las expectativas del cliente. Se examinan los niveles actuales y las tendencias futuras al respecto, es la percepción que el cliente tiene sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

### **1.2.7.5.3 Proveedor**

Pues se define como proveedor a la persona o empresa que abastece con algo a otra empresa o a una comunidad. El término procede del verbo proveer, que hace referencia a suministrar lo necesario para un fin. Son proveedores aquellos que proveen o abastecen, o sea que entregan bienes o servicios a otros.

Debemos recalcar que el hecho de contar con buenos proveedores no sólo significa contar con insumos de calidad y, por tanto, poder ofrecer productos de calidad, sino también la posibilidad de tener bajos costos, o la seguridad de contar siempre con los mismos productos cada vez que se requieran.

En la actividad empresarial, la gestión de compras, es una actividad destinada a determinar las necesidades de la empresa y seleccionar quienes las proveerán con la calidad adecuada al menor costo, con las mejores condiciones de financiación, y en el tiempo propicio. Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector industrial incapaz de repercutir los aumentos de costo con sus propios precios.

### **1.2.7.6 Proyección del Diseño Organizacional.**

#### **1.2.7.6.1 Estructura Organizacional.**

Los enfoques tradicionales hacia la organización del trabajo están siendo cuestionados y reevaluados conforme los gerentes busquen diseños estructurales que den mejor apoyo y faciliten el trabajo de los empleados en la organización, es decir, aquellos que logren eficiencia, pero que también tengan la flexibilidad necesaria para lograr el éxito en el ambiente dinámico de hoy.

Mintzberg H. (2004), sostiene que “La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.” (Pág. # 39)

Es así que teniendo una definición de lo que es una estructura organizativa, podemos decir que la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí” considera importante implementar una estructura acorde a sus necesidades, con la finalidad de que tengan una excelente coordinación en las áreas funcionales de su organización.

La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación).

Las organizaciones utilizan el organigrama para representar gráficamente la estructura formal, la división de las tareas y las jerarquías de las diferentes posiciones. Es posible que las prescripciones detalladas en el organigrama no se perciban ni se cumplan por falta de motivación o mala coordinación de las actividades.

Es el complemento del diseño organizacional, en el cual se analiza la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización, es una mejor coordinación de las áreas funcionales de la Institución. La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

### **1.2.7.6.2 Orgánico Funcional.**

El modelo orgánico funcional incluye muy pocas dimensiones básicas y se adapta a las condiciones cambiantes y dinámicas del entorno, lo cual favorece la eficacia del diseño y permite que las personas tengan un enorme grado de libertad, descentraliza las decisiones, reduce drásticamente las jerarquías y propicia la delegación de la autoridad y responsabilidad de las personas.

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

Es el modo de organización más sencillo. La empresa simplemente atribuye a cada departamento unas funciones. Se utiliza en empresas generalmente dedicadas a un solo producto o servicio, con un margen geográfico de actuación pequeño, y dirigidas a un mismo tipo de cliente.

Este organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

### **Características del modelo Orgánico Funcional.**

El orgánico funcional nos presenta las siguientes características:

- ❖ **Autoridad funcional o dividida:** Se basa en la autoridad funcional y no en la autoridad lineal.
- ❖ **Líneas de Comunicación:** La comunicación debe existir entre los órganos existentes en la organización.
- ❖ **Descentralización de las decisiones:** Las decisiones se delegan a los órganos o que posean el conocimiento necesario para implementarlas mejor.
- ❖ **Énfasis en la Especialización:** La organización funcional se basa en la primacía de la especialización de todos los cargos en todos los niveles de la organización.



### **1.2.7.6.3 Políticas**

La política es un elemento básico para el desarrollo profesional y personal de los empleados, permite conseguir una mayor adecuación entre los objetivos individuales y los de Empresa. Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización.

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

### **1.2.7.6.4 Tecnología de Información**

En el mundo actual la tecnología es el factor base de toda organización, porque al llevar sistemas o tecnología que les permita desarrollarse como ellas esperan. La tecnología en las organizaciones pueden estar dadas, en las áreas de administración, áreas contables, en el área de recursos humanos, cuya finalidad es que permitan que cada una de las áreas realicen sus actividades de una manera eficaz y eficiente.

En las empresas dedicadas a producir, es una parte fundamental porque permite transformar la materia prima en producto terminado, no solo en empresas de producción, pues en las empresas de servicios también es necesaria la tecnología por las áreas administrativas al utilizar sistemas contables, operativos, como mencionamos con anterioridad. Las empresas actualmente invierten en tecnología, implementan algún tipo de software en cualquier área de la misma.

Al implementar algún tipo de tecnología de información les permite desarrollar las actividades de una manera ágil. Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), a veces denominada nuevas tecnologías de la información y la comunicación (NTIC) son un concepto muy asociado al de informática. Si se entiende esta última como el conjunto de recursos, procedimientos y técnicas usadas en el procesamiento, almacenamiento y transmisión de información

#### **1.2.7.6.5 Sistemas de Control.**

Los sistemas de control permiten evaluar y realizar seguimientos del cumplimiento de funciones asignadas a cada trabajador, se logra mejorar a través de resultados logrados. Estos sistemas tiene como finalidad definir y aplicar medidas para corregir y prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presentan en la organización y que puedan comprometer el logro de los objetivos. Los sistemas de control administrativo se definen en sentido amplio como las rutinas formales, los reportes y los procedimientos que utilizan la información para mantener o alterar patrones en las actividades organizacionales. Estos sistemas de control incluyen actividades formalizadas basadas en la información para la planeación, la elaboración de presupuestos, la evaluación del desempeño, la distribución de recursos y la asignación de recompensas a los empleados.

A fin de que los directivos implementen las acciones correctivas se les informa de los resultados comparados con los objetivos. Los **sistemas de control**, según la teoría cibernética, se aplican en esencia para los organismos vivos, las máquinas y las organizaciones. Un sistema de control está definido como un conjunto de componentes que pueden regular su propia conducta o la de otro sistema con el fin de lograr un funcionamiento predeterminado, de modo que se reduzcan las probabilidades de fallos y se obtengan los resultados buscados.

#### **1.2.7.6.6 Cuadro de Mando Integral.**

El cuadro de mando integral, como una metodología técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamiento de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentre estratégicamente alineados. La Planificación Estratégica, es el escenario principal donde se elaboran Objetivos de largo plazo y la respectiva Estrategia para alcanzar dichos objetivos, para lo cual existen una serie de metodologías, la más frecuente en nuestro medio es el análisis FODA .Aquí es donde entra el CMI, que es una herramienta que ayuda a traducir la estrategia y/o visión de largo plazo de una empresa en un conjunto de objetivos operativos (entendiendo operativo como acciones de corto plazo) que permitan gestionar la estrategia, desde el corto hasta el largo plazo, a través de indicadores de actuación.

### **1.2.7.7 Resultados de Efectividad.**

#### **1.2.7.7.1 Eficiencia Organizacional.**

Robbins S. y Decenzo D. (2002), se refieren a la eficiencia organizacional:

Paredes W. (2009), afirma “Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y restantes, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados”. (Pág. # 43)

La eficiencia es la expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado; minimizando el empleo de recursos, es la acción económica en sentido estricto y, significa hacer bien las cosas.

#### **1.2.7.7.2 Desempeño.**

En la actualidad organizaciones viven constantes cambios que les permiten a estas mantener un nivel de exigencia mayor en referencia al desempeño. Según Chiavenato I. (2000) sostiene que:

“El desempeño, como las acciones o comportamiento observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza con la que cuenta una organización”. (Pág. # 89)

El desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. El desempeño se vincula con las habilidades y conocimientos. Es el proceso dinámico a través del cual una organización o institución puede conocer sus propios rendimientos, especialmente sus logros y flaquezas y así reorientar propuestas o focalizarse en resultados positivos para hacerlos más rendidores. El desempeño laboral es el resultado productivo de una jornada de trabajo. La propuesta de cambio se hace por medio de un ciclo para la acción del que se parte de la obvia realidad, hasta llegar al resultado deseado, un mejor desempeño laboral

### **1.2.7.7.3 Evaluación.**

El concepto de evaluación se refiere a la acción y a la consecuencia de evaluar, un verbo cuya etimología se remonta al francés évaluer y que permite indicar, valorar, establecer, apreciar o calcular la importancia de una determinada cosa o asunto.

La evaluación es la acción de estimar, apreciar, calcular o señalar el valor de algo. La evaluación es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas. La evaluación consiste en la comparación de los impactos reales del proyecto con los planes estratégicos acordados.

Está enfocada hacia lo que habías establecido hacer, lo que has conseguido y cómo lo has conseguido. Puede ser formativa: tiene lugar durante la vida de un proyecto u organización con la intención de mejorar la estrategia o el modo de funcionar del proyecto y organización. La evaluación no es un acontecimiento aislado, sino un ejercicio que implica análisis de alcance y profundidad diferentes, que se lleva a cabo en distintos momentos como respuesta a las necesidades cambiantes de conocimiento y aprendizaje durante el proceso

### **1.2.7.7.4 Seguimiento.**

El seguimiento puede definirse como una función continua, cuyo principal objetivo es proporcionar a los gerentes y a los principales interesados, el contexto de una intervención en curso, indicaciones tempranas de progreso, o de la falta de progreso, y en el logro de resultados. Consiste en el análisis y recopilación sistemáticos de información a medida que avanza un proyecto. Su objetivo es mejorar la eficacia y efectividad de un proyecto y organización.

Se basa en metas establecidas y actividades planificadas durante las distintas fases del trabajo de planificación. Ayuda a que se siga una línea de trabajo, y además, permite a la administración conocer cuando algo no está funcionando. Si se lleva a cabo adecuadamente, es una herramienta de incalculable valor para una buena administración y proporciona la base para la evaluación.

### **1.3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXI CONVENCIONAL INTERCANTONAL EN CAJA COMÚN “JOSÉ MARTI”.**

#### **1.3.1 Administración.**

La administración es universal, como necesidad, como disciplina, como proceso, como conjunto de técnicas y herramientas que son necesarias estudiar con toda la seriedad y profundidad.

Robbins S. y Decenzo D. afirman que “La administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ella.

En el concepto de administración la palabra proceso, se refiere las actividades primordiales que desempeñan los gerentes”. (Pág. # 5)

La administración es una de las actividades más importantes, pues a medida en que la sociedad empezó a depender del esfuerzo grupal y de muchos grupos organizados tendieron a crecer; la tarea de los administradores se volvió más importante, puesto que la administración persigue productividad, lo que implica eficiencia y eficacia.

De esta manera la administración se considera como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados. En resumen se puede decir que la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicarlos demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas.

De esta manera se les da a conocer a los miembros de la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”, que actualmente es importante llevar una administración eficiente, de tal manera que logren alcanzar un funcionamiento excelente, pues de ella depende qué tan adecuado sea el uso de los recursos con que cuentan para realizar sus actividades. Básicamente la administración es el proceso para conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas.

### **1.3.2 Gestión Administrativa.**

Un sistema de Gestión Administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución, a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Alvares C. (2009), refiere “la importancia de la gestión administrativa y su análisis porque a través de dicha gestión se pueden analizar y examinar los sistemas administrativos de la empresa, incluyendo los procedimientos, políticas, métodos, funciones, estructura, recursos, planes y programas, entre otros, para evaluar y determinar su buen funcionamiento”. (Pág. # 65)

La gestión administrativa está considerada como un conjunto ordenado de estructuras y procesos, esto permite poder aumentar sus capacidades en cuanto a adaptación, aprendizaje y crecimiento y con ello llevar a cabo las funciones que le permitan actuar con eficiencia y eficacia en el ámbito donde se encuentran las organizaciones.

Es por eso que se considera importante que la organización defina su estructura organizacional, y por medio de esta mejorar su gestión administrativa.

La que permita que la cooperativa “José Martí”, desempeñe sus funciones de una manera precisa y coordinada.

#### **Propósitos de la Gestión Administrativa**

- ❖ Dar soporte en la planificación y control de las actividades empresariales.
- ❖ Gestionar el sistema de información contable (contabilidad financiera y analítica).
- ❖ Detectar y anticipar las necesidades de financiación de la empresa y a su vez seleccionar la combinación de fuentes de financiación que permitan satisfacer las mismas de la forma más eficiente.

### 1.3.3 Aspectos Constitutivos.

#### 1.3.3.1 Constitución

La Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”, fue constituida a los 26 días del mes de Diciembre del año 2011 mediante Acuerdo Ministerial 325; con el propósito de prestar servicio de transporte en la modalidad de taxi, en forma permanente dentro de la Provincia de Santa Elena.

Sujetándose a las disposiciones de la Ley Orgánica de Transporte, Transito y Seguridad Vial, y Reglamento de Servicio de Transportación y las disposiciones que emitan Organismos competentes. Desde esa época tiene como representante vitalicio ejerciendo la función de Presidente el señor Luis Ramírez Panchana.

La cooperativa cuenta con un total de 25 Socios actualmente; es así que luego de su constitución se reconoció a la Asamblea General de socios como la máxima autoridad y organismo competente para resolver los problemas internos que se presente en la misma. Está ubicado en la **Provincia:** Santa Elena, **Cantón:** Santa Elena, **Parroquia:** Ballenita, **Dirección:** Calle sexta y Avenida Séptima, **Teléfono:** 097565603.

**CUADRO 4 Directorio de la Cooperativa de Taxis**

<b>Directorio de la Cooperativa de Taxis “José Martí”</b>	
<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Cargo</b>
SR. Luis Ramírez Panchana	Presidente
Sr. Joffre Tumbaco Pizarro	Secretario
Sr. Luis Fernando Sarabia Unda	Tesorero
Sr. Gustavo Calderón Enríquez Sr. Xavier Echeverría Gómez Sr. Jesús Barrio Tenorio	Vocales Principales

**Fuente:** Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”.  
**Elaborado por:** Angélica Coral Lavayen

### **1.3.3.2 Estatutos**

Cuando se habla de estatutos nos referimos rasgos comunes que regulan las relaciones de ciertas personas que tienen en común la pertenencia a un territorio o sociedad. Por lo general, los estatutos son una forma de derecho propio. Puede referirse a una variedad de clases de estatutos cuyo rasgo común es que regulan las relaciones de ciertas personas que tienen en común la pertenencia. Los estatutos son normas jurídicas que imponen reglas de conducta (estatuyen, ordenan, establecen) en determinados ámbitos territoriales o en relación a actividades específicas.

Si bien tienen efectos generales, éstos lo son para todos aquellos a los que la norma se refiere en forma específica. Por otra parte, existen normas casi con rango de leyes o reglamentarias a las cuales también se las denomina con el nombre de estatuto también. Las mismas suelen regular una situación concreta, han heredado la misma denominación por una cuestión histórica. El estatuto es un documento normativo que contiene disposiciones generales relacionadas con la organización y el funcionamiento de una institución descentralizada autónoma estatal, una sociedad o una asociación. Se elabora por mandato de la ley u viene a ser su aplicación y/o reglamentación.

### **1.3.3.3 Permisos**

Documento en el que se reseñan las características de un vehículo, así como la identidad de su propietario. Es un certificado en el que la autoridad correspondiente (Delegación de Industria, etc.) admite la capacidad técnica de tránsito del vehículo, para su seguridad y la de los demás usuarios de las vías públicas, y que concede una vez reunidos los requisitos sobre los datos del vehículo (declaración del fabricante, etc.) en los trámites de matriculación.

Las transferencias de vehículos y las modificaciones efectuadas sobre los mismos deben ser comunicadas a la entidad emisora del permiso para la actualización o, en su caso, la renovación o nueva emisión del mismo. En general, los responsables del tráfico sancionan no sólo la carencia de permiso de circulación, sino también el hecho de no llevarlo aun poseyéndolo.



### **1.3.4 Recursos.**

La palabra recurso se emplea en diversos ámbitos, pero siempre con el significado de ser medio para el logro de fines. Para conseguir el cumplimiento de los objetivos, es necesario utilizar los recursos, los mismos que deben ser utilizados de la mejor manera para lograr la productividad esperada.

#### **1.3.4.1 Recurso Humano.**

Recursos Humanos, también conocido como Potencial Humano o Activo Humano, hace referencia al conjunto de trabajadores, empleados o personal que conforma un negocio o empresa. Se refieren a las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, no importa cuáles sean sus niveles jerárquicos o las tareas encomendadas. Los Recursos Humanos poseen las siguientes características:

- ❖ Posibilidad de desarrollo.
- ❖ Ideas, imaginación, creatividad, habilidades.
- ❖ Sentimientos
- ❖ Experiencias, conocimientos, etc.

#### **1.3.4.2 Recurso Material.**

Los recursos materiales son los bienes tangibles que la organización puede utilizar para el logro de sus objetivos. Son aquellos que se utilizan para ejecutar las operaciones organizacionales básicas. Contar con los recursos materiales adecuados es un elemento clave en la gestión de las organizaciones. Al mismo tiempo, se debe tener en cuenta que los recursos materiales deben ser adecuados para los recursos humanos con los que cuenta la organización. Los recursos materiales son los bienes tangibles que la organización puede utilizar para el logro de sus objetivos. En los recursos materiales podemos encontrar los siguientes elementos: maquinarias, inmuebles, insumos, productos terminados, elementos de oficina, otros.

#### 1.3.4.3 Recursos Técnicos.

Comprenden todos los procedimientos, métodos, organigramas, fórmulas, patentes, etc., es decir, todo aquello que permitirá al recurso humano desarrollar en forma adecuada sus funciones.

- ❖ **Procedimiento:** Es una serie de tareas relacionadas que forman una secuencia cronológica y la forma establecida de ejecutar el trabajo.
- ❖ **Método:** Manera prescrita para el desempeño de una tarea dada con consideración adecuada al objetivo, instalaciones y gastos de tiempo, dinero y esfuerzo.
- ❖ **Organigrama:** Representación gráfica de la estructura de una empresa.
- ❖ **Fórmula:** Modelo que contiene los términos en que debe redactarse un documento. Receta: Medicamento compuesto según la fórmula. Fórmula química, representación simbólica de la composición de un cuerpo compuesto.
- ❖ **Patente:** Documento expedido por el gobierno para el ejercicio de ciertas profesiones o industrias o para explotar un producto o servicio.
- ❖ **Patente de Invención:** Certificado que entrega el gobierno al autor de un invento para asegurarle su propiedad y la explotación exclusiva durante cierto tiempo.

Los recursos técnicos, son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos: sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas, entre otros.

### **1.3.5 Proceso Administrativo.**

Existen diferentes conceptualizaciones en cuanto al proceso administrativo; sin embargo Chiavenato I. (2001) define como:

“El proceso administrativo es un medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial. después de definir los objetivos empresariales y formular estrategias que la empresa pretende desarrollar analizando el ambiente que rodea la empresa, la tarea que debe desempeñarse y la tecnología que se utilizara, así como las personas involucrada, debe administrarse la acción empresarial que pondrá en práctica la estrategia seleccionada”.(Pág.# 75)

Las diversas funciones del administrador, en conjunto, conforman el proceso administrativo. Por ejemplo, planeación, organización, dirección y control; consideradas por separado, constituyen las funciones administrativas, cuando se toman como una totalidad para conseguir objetivos y forman el proceso administrativo.

#### **1.3.5.1 Planeación.**

Esta fase del proceso predetermina el curso de acción a seguir, permite decidir qué hacer antes de hacerlo, como base para prever y manejar el futuro; en consecuencia planeación es sistematizar por adelantado los objetivos, políticas, proyectos, programas, planes de acción, entre otras.

Reyes Ponce A. (2005) indica que “La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos.” (Pág. # 211)

En conclusión podemos decir que la planeación es una de las funciones administrativas que nos permiten definir los cursos de acción en determinando tiempo y espacio, que nos ayudan a conseguir en un futuro los objetivos propuestos.

Es la primera etapa del proceso administrativo en la cual implica la selección de misión y objetivos. Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados.

### **1.3.5.2 Dirección.**

Función que consiste en dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.

A partir de la dirección, los administradores ayudan a las personas a ver que pueden satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial al contribuir a las metas de una empresa.

Robbins S. y Decenzo D. (2002), afirman que “La dirección es otro componente de la administración. Los gerentes están dirigiendo cuando motivan a los empleados, coordinan las actividades de otros, eligen el canal más eficaz de comunicación y resuelven los conflictos entre los miembros”. (Pág. # 7)

Se puede decir que la dirección influye de una manera directa sobre las actividades de un individuo o grupo, en los esfuerzos que realicen, encaminados al logro de metas en una situación determinada. Por medio de esta función los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial y contribuir al cumplimiento de los propósitos de la empresa

### **1.3.5.3 Control.**

El control es una de las últimas fases del proceso administrativo, mediante el cual se miden los resultados obtenidos de los planes preparados.

Robbins S. y Decenzo D. sostiene que “La última actividad de los gerentes es controlar. Después de que se han establecido las metas, se han formulado los planes, se ha definido el orden de la estructura y se ha contratado, capacitado y motivado al personal, aún falta algo: un gerente que se asegure de que las cosas marchen bien y vigile el desempeño de la organización”. (Pág. # 7)

El control establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren.

La empresa debe considerar el control como una necesidad administrativa para alcanzar los objetivos y no como un obstáculo. El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento.

### **1.3.6 Servicios.**

El servicio, son todas aquellas actividades costeadas por la empresa que proporcionan una ayuda o beneficio de índole material o social a los empleados. Definen los servicios "como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades"

#### **1.3.6.1 Servicio General**

El servicio general es prestado de la misma forma a todos los consumidores (se utilizan los mismos pasos y procedimientos), permitiendo poca o ninguna variación en las especificaciones del servicio / procesos. En general, el servicio general constituye una oferta minuciosamente focalizada.

#### **1.3.6.2 Servicio Personalizado**

Los servicios personalizados son prestados de acuerdo a los requerimientos específicos del cliente, siendo, por lo tanto, mucho más flexibles que los estandarizados.

### **1.3.7 Financiamiento.**

El financiamiento es el mecanismo por medio del cual una persona o una empresa obtienen recursos para un proyecto específico que puede ser adquirir bienes y servicios, pagar proveedores, etc. Por medio del financiamiento las empresas pueden mantener una economía estable, planear a futuro y expandirse. Se designa con el término de Financiamiento al conjunto de recursos monetarios financieros que se destinarán a para llevar a cabo una determinada actividad o proyecto económico.

La principal particularidad es que estos recursos financieros son generalmente sumas de dinero que llegan a manos de las empresas, o bien de algunas gestiones de gobierno, gracias a un préstamo y sirven para complementar los recursos propios. El financiamiento consiste en financiar determinada empresa, o adquisición, o proyecto, lo cual en algunos supuestos consiste en otorgar un crédito, y en otros casos otro tipo de contratos, entre otros tantos supuestos de financiamiento.

#### **1.3.7.1 Financiamiento Interno.**

Es aquel que proviene de los recursos propios de la empresa, como: aportaciones de los socios o propietarios, la creación de reservas de pasivo y de capital, es decir, retención de utilidades, la diferencia en tiempo entre la recepción de materiales y mercancías compradas y la fecha de pago de las mismas.

También corresponden a los fondos liberados por la actividad financiera de la empresa.

#### **1.3.7.2 Financiamiento Externo.**

Es aquel que se genera cuando no es posible seguir trabajando con recursos propios, es decir cuando los fondos generados por las operaciones normales más las aportaciones de los propietarios de la empresa, son insuficientes para hacer frente a desembolsos exigidos para mantener el curso normal de la empresa, es necesario recurrir a terceros como: préstamos bancarios, factoraje financiero, etc. Una de las principales formas de obtener financiamiento es el crédito, que no es más que el dinero que se recibe para hacer frente a una necesidad financiera y el que la entidad se compromete a pagar en un plazo de tiempo, a un precio determinado (interés), con o sin pagos parciales, y ofreciendo garantías de satisfacción de la entidad financiera que le aseguren el cobro del mismo.

#### **1.3.7.4 Presupuesto.**

Los presupuestos de las organizaciones son de dos tipos: presupuesto de operaciones y presupuestos financieros. El presupuesto de operaciones señala los bienes y servicios que la organización espera consumir durante el plan del presupuesto. Por regla general, enumeran tanto las cantidades materiales, como las cifras de los costos. Los presupuestos financieros detallan el dinero que la organización pretende gastar en ese mismo plazo y las fuentes de dónde se obtendrá el dinero. Es así que el presupuesto es la cantidad de dinero que se estima será necesaria para hacer frente a ciertos gastos. El presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado. También dice que el presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.

## **1.4 MARCO LEGAL.**

### **1.4.1 Constitución del Estado Ecuatoriano 2008**

#### **Trabajo y Seguridad Social:**

La Constitución del Ecuador en su art. 33, establece que el trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía.

El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

#### **Formas de trabajo y su retribución:**

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

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

- ❖ Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.
- ❖ A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.
- ❖ Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

Por lo tanto la Constitución del Ecuador 2008, garantiza el derecho del trabajador y que sus labores se desarrollan dentro de un ambiente armónico, para que se cumpla este precepto es importante que la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”, cuente con un diseño organizacional que tenga como propósito una adecuada gestión administrativa, impactando positivamente en los socios y empleados en general.

#### **1.4.2 Plan Nacional para El Buen Vivir**

##### **Objetivo 2:**

##### **“Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía”**

“Trabajamos por el desarrollo de los y las ciudadanas, fortaleciendo sus capacidades y potencialidades a través del incentivo a sus sentimientos, imaginación, pensamientos, emociones y conocimientos”.

El proyecto a realizarse que es de implementar un diseño organizacional a la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”, lo podemos conectar con un objetivo del Plan Nacional para el Buen Vivir que es el segundo que nos dice

Mejorar las capacidades y potenciales de la ciudadanía en la que aportara a todos los socios de la cooperativa más capacidad y potencia en sus conocimientos para realizar un buen servicio de transporte y que esto parte principalmente de una buena gestión administrativa dentro de la cooperativa.

##### **Objetivo 6:**

##### **“Garantizar el trabajo estable, justo y digno, en su diversidad de formas”**

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



Se pretende abarcar un segundo objetivo que nos dice que debemos de garantizar un trabajo estable, justo y digno, por lo que con el diseño se tratara de mejor la gestión administrativa de la cooperativa brindándole una estructura estable, una dirección estratégica justa y la cultura organizacional digna que además se recalca en el anterior objetivo que nos dice, mejorar el potencial de las personas pero a esto le completamos el cómo conseguir esto y es con el sexto objetivo.

### **1.4.3 Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito Y Seguridad Vial 2011.**

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

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

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

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

- 1) El incumplimiento de las estipulaciones contractuales suscritas por parte del operador, en cuanto no constituya una infracción más grave;
- 2) No atender en un plazo máximo de 96 horas los reclamos presentados por escrito por los usuarios a las operadoras sobre incumplimiento de las frecuencias

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

- 3) Las operadoras que se dediquen a la venta de partes o piezas de vehículos, y que no dispongan del certificado de homologación;
- 4) No acatar las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales vigentes o las que norme la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial;
- 5) Proveer a la Comisión Nacional o a las Comisiones Provinciales de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, información inexacta o incompleta sobre aspectos de los títulos habilitantes, frecuencias y rutas;
- 6) La falta de pago de derechos y contribuciones, en los plazos estipulados;
- 7) No proveer información solicitada por la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial que sea necesaria para que este Organismo pueda ejercer sus funciones, de planificar, evaluar, regular las actividades de transporte;
- 8) No proporcionar a los usuarios los términos y condiciones de prestación del servicio establecido por la operadora en los documentos que suscriba con la Comisión Nacional

## **1.4.5 Ley de Cooperativas**

### **Reglamento General de la Ley de Cooperativas Decreto N° 6.842 (del 7 de setiembre de 1966)**

#### **TITULO XI**

##### **Disposiciones especiales**

**“Artículo 184.** Se puede constituir cooperativas de transporte, ya sea a base de un capital común aportado por los socios, con el cual se adquirirá la unidad o unidades, que serán de propiedad de la cooperativa, ya sea a base de la aportación de una unidad por cada socio.”

El reglamento general de la ley de cooperativas nos indica que en el artículo 184, se puede constituir una cooperativa de transporte siempre y cuando los socios que formen parte de ella deberán de aportar con capital común, para que de esta manera tenga beneficios por parte de la cooperativa, además que la base de aportación para ingresar debe ser una unidad, es decir, un auto por cada socio de la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”.

**“Artículo 186.** En todas las Cooperativas de transporte terrestre automotriz en que los socios conservan en propiedad su vehículo, dichos socios serán siempre choferes profesionales y manejarán sus propias unidades.”

Así mismo en este reglamento nos dice en el artículo 186 que todas las cooperativas de transporte terrestre automotriz, deben exigir que todos los socios deberán ser profesionales en el volante para poder pertenecer a una cooperativa de transporte y manejar un vehículo (taxi), y además que ellos deberán de manejar sus propios vehículos como beneficio de los socios y porque ellos deben trabajar en sus vehículos porque es su deber como taxista y socio de una Cooperativa de Transporte en Taxis, en este caso “José Martí”.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para su diseño y elaboración ha sido necesaria una profunda preparación académica y reunir ideas e información, aplicando perseverancia y convicción en la integración de los conocimientos adquiridos gracias a los diferentes trabajos de investigación.

En el presente capítulo se describe el diseño metodológico empleado en nuestro trabajo de investigación, precisando el tipo y método de investigación, las técnicas e instrumentos, la población y muestra considerada para el desarrollo de nuestro trabajo. Entre los tipos de investigación se utilizó la Investigación Aplicada que nos ayudó a conseguir información del entorno. Además se aplicó la Investigación Descriptiva, la Investigación Bibliográfica y la Investigación de Campo.

Los Métodos de Investigación en que se basó nuestra investigación, son el Método Inductivo que se basa en el razonamiento para obtener conclusiones y el Método Analítico, proceso cognoscitivo que consiste en descomponer el objeto de estudio. Las técnicas e instrumentos juegan un papel fundamental, consideradas de gran utilidad para nuestro trabajo de investigación, se utilizaron la Entrevista y la Encuesta. Los instrumentos utilizados son el guion de entrevista y el cuestionario. Obtener información importante de socios y clientes, lo que conlleva a que se pueda tener una propuesta viable a la solución de los problemas de la cooperativa de taxis.

La población y muestra considerada para realizar las encuestas es el muestreo no probabilístico por conveniencia; debido a que nuestra muestra es pequeña, por lo tanto se escogió a todos los socios, así mismo a 100 clientes fijos que utilizan el servicio de transporte en taxis de la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí” de Ballenita, Provincia de Santa Elena. Los datos que se obtienen de los instrumentos serán procesados en el programa de Microsoft Excel, el cual serán representados en tablas y gráficos. Donde luego se plantea las respectivas conclusiones y recomendaciones.

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

El término diseño se refiere al plan o estrategia concebido para obtener la información que se desee, es decir, es el plan de acción a seguir en el trabajo de campo. El diseño de investigación constituye el plan general del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes o comprobar la hipótesis de investigación.

El diseño de investigación desglosa las estrategias básicas que el investigador adopta para generar información exacta e interpretable. Es la etapa en la cual el estudiante muestra qué aplicará para recoger la información, la cual debe estar estrechamente vinculada con los objetivos que haya planteado

El presente trabajo de investigación se desarrolló considerando **la investigación cualitativa**, según Pérez Serrano (1994);

“La investigación cualitativa se considera como un proceso activo, sistemático y riguroso de la indagación dirigida en el cual se toman decisiones sobre lo investigable en tanto está en el campo de estudio. El foco de atención de los investigadores está en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables incorporando la voz de los participantes, sus experiencias, actitudes, creencias y reflexiones tal como son esperadas por ellos mismos” Pág. 46

Considerando la conceptualización de Pérez Serrano en cuanto a la investigación cualitativa decimos que esta busca explicar las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento. Se orienta a profundizar casos específicos de estudio y no generalizar. La preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social. Es así que decimos que es importante mencionar el método que se va a utilizar en la investigación para el caso u objeto de estudio.

Esto quiere decir como investigador de nuestro trabajo decidiremos dónde habrá de llevarse a cabo las intervenciones y la recolección de datos; ésta puede llevarse a cabo en un ambiente natural (como el hogar o el centro laboral de los sujetos) o en un ambiente de laboratorio (con todas las variables controladas). Para este caso el ambiente donde se llevó a cabo la recolección de información fue dentro de la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”.

## 2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.

La modalidad del trabajo de investigación que se utilizó, es el de **Proyecto Factible o de Intervención**, con la finalidad de que nuestra propuesta tenga el éxito deseado, por lo cual nos basaremos en los diferentes tipos de investigación que mencionamos con anterioridad. La propuesta de nuestro trabajo llegara a la etapa de conclusiones y la viabilidad de la misma. De acuerdo a la definición dada por Yépez E. (2007), especifica:

“La modalidad de la investigación como un proyecto factible, basados técnicas y fundamentos, que permitan solucionar problemas, requerimientos o necesidades de las organizaciones sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. Para su formulación y ejecución debe apoyarse en investigaciones de tipo documental, de campo o un diseño que incluyan ambas modalidades”. (Pág. 4).

El proyecto factible sirve para realizar una mejora o resolver una problemática grupal, social, institucional y empresarial, sobre cualquier aspecto que afecte a su buen desempeño, por tal motivo es necesario llegar a conclusiones, especificando la solución al problema existente en la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”. Los proyectos factibles admiten dar solución a problemas encontrados en una organización, a través de diferentes acciones, según la situación que se presente; sin embargo, algunos trabajos de investigación enfocados bajo la modalidad de proyecto factible, no ejecutan la propuesta, solo se diseña, quedando plasmadas en un plan de acción, siendo esta la finalidad de la modalidad.

De lo antes planteado, para llevar a cabo el proyecto factible, lo primero que debe realizarse es un diagnóstico de la situación; en segundo lugar, es plantear y fundamentar con basamentos teóricos la propuesta a elaborar y establecer, tanto los procedimientos metodológicos así como las actividades y los recursos necesarios, para llevar adelante la ejecución.

Al emplear el sistema de proyecto factible, en la presente investigación es como una presentación, que se fundamenta en primer lugar en realizar el diagnóstico respectivo de la situación real de la cooperativa de taxis, para luego planear las estrategias y la fundamentación teórica que es la base fundamental del proyecto, aplicando diversos tipos de investigación, especialmente la investigación de campo.

## 2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.

Para el desarrollo de la presente investigación, se utilizaron varios tipos de investigación, de entre los que se resaltan los siguientes:

### 2.3.1 Por el Propósito.

#### ❖ Investigación Aplicada:

Stanovich Keith (2007), menciona “En la investigación aplicada “El objetivo es predecir un comportamiento específico en una configuración muy específica”. (Pág. #106).

Se utilizó la investigación aplicada, debido a que implican un procedimiento llevado a cabo mediante, entrevistas o cuestionarios, que serán realizadas a los miembros que conforman o tengan relación directa con la cooperativa de taxis “José Martí” para conocer las necesidades o problemas que afectan mencionada organización, como es la necesidad de realizar un diseño organizacional. Este tipo de investigación también recibe el nombre de práctica o empírica busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren, depende de los avances y resultados de la investigación básica, lo que le interesa al investigador son las consecuencias prácticas

### 2.3.2 Por el Nivel.

#### ❖ Investigación Descriptiva:

Bonge M. (2006); afirma que “Los estudios descriptivos en ciencias sociales busca especificar las propiedades importantes de personas, sociedades, conductas, comunidades o cualquier fenómeno digno de análisis”. (Pág. # 56)

La investigación realizada es de tipo **descriptiva** porque se necesitó encontrar el problema principal, las causas y sus posibles efectos, todo esto relacionado al diseño organizacional y a la gestión administrativa de la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”, con la finalidad de solucionar el problema que le impide efectuar una administración eficiente. La **Investigación descriptiva**, también conocida como la investigación estadística, describen los datos y este debe tener un impacto en las vidas de la gente que le rodea.

### **2.3.3 Por el Lugar.**

#### **❖ Investigación Bibliográfica**

El tipo de la investigación que se utilizó fue la investigación bibliográfica, se analizó la teoría que orientó el estudio de campo y la solución al problema encontrado dentro de la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”. Se realiza especialmente basándose en textos prescritos, pueden ser en forma impresa o Digital

Yépez E. (2007) manifiesta que:

“Este tipo de investigación tiene un ámbito determinado, su originalidad se refleja en el manejo de documentos y libros que permitan conocer, comparar y deducir los diferentes enfoques, criterios y conceptualizaciones, análisis, conclusiones, recomendaciones de los diversos autores e instituciones estudiadas, con el propósito de ampliar el conocimiento y producir de nuevas propuestas, en el trabajo”. (Pág. # 115).

Nos permitirá analizar mejor los conocimientos en el área, permitiendo desarrollar un excelente diseño organizacional, esto se realiza por medio de fuentes primarias (encuestas, entrevistas) y secundarias (bibliotecas, internet, etc.).

Por tal motivo se constituyó en una herramienta de gran utilidad para la presente investigación sobre Diseño Organizacional, para la organización mencionada anteriormente.

#### **❖ Investigación de Campo**

Yépez E. (2007), sostiene que “La investigación de campo es el estudio sistemático de problemas, en el lugar en que se producen los acontecimientos con el propósito de descubrir, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza e implicaciones, establecer los factores que lo motivan y permiten predecir su ocurrencia.”. (Pág., # 115)

La investigación de campo fue realizada en las instalaciones de la cooperativa, se llevó a cabo con la finalidad fue recabar información de las variables y relacionarlas entre sí, se utilizó la entrevista que estuvo orientada a los directivos de la cooperativa. La investigación directa es la que se efectúa en el lugar y tiempo. Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones.



## 2.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.

### 2.4.1 Método Inductivo.

Méndez C. (2006), sustenta que:

“La inducción es ante todo una forma de raciocino o argumentación. Por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas. Tiene como objetivo llegar a conclusiones que estén en relación con sus premisas como el todo lo está con las partes. A partir de verdades particulares, Concluimos verdades generales.” Pág. 239

El **método inductivo** por lo general se basa en la observación de un fenómeno, posteriormente se realizan investigaciones para lograr la generalización, en este caso el diseño organizacional de la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”.

Se utilizó este método porque a través de él se llega a una conclusión óptima de todo lo que se refiere un diseño organizacional para cooperativa Es un modo de razonar que nos lleva de lo particular a lo general.

### 2.4.1 Método Analítico.

Moran G. y Cervantes D. (2010), sostiene que “El Método Analítico, es un proceso cognoscitivo que consiste en descomponer un objeto de estudio mediante a separación de cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual”. (Pág. # 12)

Utilizamos el **método analítico** para obtener conclusiones reales, analizando poco a poco cada parte del objeto de estudio y dando explicaciones a partir del objeto de estudio “Diseño Organizacional para la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí” de Ballenita, Provincia de Santa Elena”. El método empírico es un modelo de investigación científica, que se basa en la experimentación y la lógica empírica, que junto a la observación de fenómenos y su análisis estadístico, es el más usado en el campo de las ciencias sociales y en las ciencias naturales. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías

## **2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.**

### **2.5.1 Entrevista.**

Munch L. y Ángeles E. (2009), sostienen que “La Entrevista es una de las técnicas más utilizadas en la investigación. Mediante ésta una persona (entrevistador) solicita a otra (entrevistado).

La Entrevista puede ser uno de los instrumentos más valiosos para obtener información, y aunque aparentemente no necesita estar muy preparada, esta habilidad requiere de capacitación, pues no cualquier persona puede ser un buen entrevistador”. (Pág. # 75)

Hemos de partir del hecho de que una entrevista, es un proceso de comunicación que se realiza normalmente entre dos personas; en este proceso el entrevistado obtiene información del entrevistado de forma directa.

En este caso se aplicó la entrevista a directivos y empleados de la cooperativa de taxis “José Martí”, con la finalidad de obtener sus criterios de acuerdo al diseño organizacional.

Y conocer la situación actual de su organización. Se entrevista cuando se quiere saber algo de alguien que no se puede obtener por vía numérica.

### **2.5.2 Encuesta.**

Munch L. y Ángeles E. (2009), afirma que “La Encuesta es una técnica que consiste en obtener información acerca de una parte de la población o muestra, mediante el uso del cuestionario o la entrevista. La recopilación de información se hace mediante preguntas que miden los diversos indicadores que se han determinado en la operacionalización de los términos del problema o de las variables de la hipótesis”. (Pág. # 68)

La información que se obtuvo fue de gran utilidad para comprobar la hipótesis planteada, como es la implementación de un diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”.

La encuesta fue realizada por medio del cuestionario, a socios y clientes fijos de la cooperativa de taxis. Donde se obtuvo información de gran importancia para plantear la propuesta como es el diseño organizacional.

## 2.6 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

### 2.6.1 Guía de Entrevista.

Para realizar la respectiva entrevista se elaboró un guion con preguntas relacionadas con nuestro tema de trabajo, esta entrevista estuvo dirigida a los directivos y empleados de la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”.

De acuerdo con Miles & Huberman citados por Soria (2002), “En los casos de estudio las guías de entrevistas suelen ser generadas particularmente para cada caso dependiendo de las características situacionales de cada uno. Las preguntas planteadas en este instrumento deben estar relacionadas directa o indirectamente con los objetivos y propuestas de la investigación”. (Pág. # 77).

Una guía para entrevista, es una lista de preguntas que se planea hacerle al entrevistado, que sirve para conocer más sobre un tema y según la información que se quiera obtener. Dentro del tipo de entrevistas encontramos: la entrevista dirigida o estructurada y la entrevista no estructurada. Es una herramienta y una técnica extremadamente flexible, capaz de adaptarse a cualquier condición, situación, personas, permitiendo la posibilidad de aclarar preguntas, orientar la investigación y resolver las dificultades que pueden encontrar la persona entrevistada.

Para el caso de nuestro trabajo se utilizó la **entrevista estructurada** que se realiza conforme a un cuestionario previamente preparado con una serie de preguntas estandarizadas, que permiten anotar las respuestas en forma codificada o textual.

Estas preguntas básicamente se direccionaron para conocer la situación actual de la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”. Se consideraron a los directivos y empleados con los que cuenta mencionada organización.

En este interrogatorio, las preguntas se formulan en los mismos términos y en el mismo orden. El empleo de guías presupone un cierto grado de conocimiento sobre las personas que uno intenta estudiar. Este tipo de guía es útil cuando el investigador ya ha aprendido algo sobre los informantes a través del trabajo de campo, entrevistas preliminares u otra experiencia directa. Esta guía puede ser ampliada o revisada a medida que se realizan entrevistas adicionales.

## 2.6.2 Cuestionario.

El cuestionario es un procedimiento considerado clásico en las ciencias sociales para la obtención y registro de datos. Su versatilidad permite utilizarlo como instrumento de investigación y como instrumento de evaluación de personas, procesos y programas de formación.

Bernal Cesar A. (2010) se refiere a “El Cuestionario como un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis del objeto de estudio y centro del problema de investigación”. (Pág. # 250)

La finalidad del cuestionario es obtener, de manera sistemática y ordenada, información acerca de la población con la que se trabaja, sobre las variables objeto de la investigación o evaluación. Tiene su importancia ya que se recopilan datos muy interesantes y en alguno que otros casos estos cuestionarios arrojan datos inesperados. Los cuestionarios en el proceso de investigación son práctica común socorrida por los investigadores. Para decir que un instrumento tiene validez de contenido el diseñador del cuestionario debe asegurarse que la medición representa el concepto medido.

Para realizar la encuesta dirigida a socios y cliente fijos de la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”; se procedió a utilizar la **escala de Likert**, por ser la más indicada para la realización del cuestionario. Se utilizó preguntas sobre los hechos que interesan a la investigación y son contestados por los socios. Se trata de un instrumento fundamental para la obtención de datos.

Esta escala consiste en una serie de declaraciones que expresan una actitud favorable o desfavorable hacia el concepto que se está estudiando. Se pide al participante que indique su nivel de aceptación o desacuerdo con cada declaración, asignándole una calificación numérica. La escala de Likert mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Se le conoce como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem. La escala se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente.

## 2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA.

### 2.7.1 Población.

La población estadística, también llamada universo o colectivo, es el conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones.

La población es un conjunto de personas que servirán para el objeto de estudio, así lo manifiesta Bernal Cesar A. (2010):

“Población es la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales desean hacer inferencia”. (Pág. # 160)

La investigación realizada en este caso involucro, a directivos, socios y empleados.

La población para la presente investigación, sobre diseño organizacional para la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí” de Ballenita, Provincia de Santa Elena, se descompone de la siguiente manera:

**CUADRO 5 Distribución de la Población**

DESCRIPCIÓN	N° DE PERSONAS
<b>Directivos</b>	6
<b>Socios</b>	25
<b>Empleados</b>	4
<b>Clientes Fijos</b>	100
<b>TOTAL</b>	<b>135</b>

**Fuente:** Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”.

**Elaborado por:** Angélica Coral Lavayen.

### 2.7.2 Muestra.

Es la parte de la población que se selecciona para obtener información para desarrollar nuestro estudio.

Albert M. (2007), determina: La muestra es un subconjunto de la población de interés (sobre el cual se habrán de recolectar los datos y definir o delimitar de antemano con precisión) que tiene que ser representativo de esta, ya que al investigador le interesa que los resultados encontrados en la muestra logren generalizarse o extrapolarse a la población, para lo cual debe ser elegida por el procedimiento del muestreo. (Pag.61)

El tipo de muestreo se clasifica en:

#### ❖ **Muestreo Probabilístico.**

Son considerados aquellos elementos que tienen la misma posibilidad de ser elegidos. De esto se deduce que en la probabilística requiere de fórmula que viabilice la investigación. Los principales tipos de muestreo probabilísticos son: muestreo aleatorio simple, muestreo aleatorio estratificado, muestreo sistemático, muestreo por conglomerados.

#### ❖ **Muestreo no Probabilístico.**

Se caracteriza no por la probabilidad sino más bien por las características de la investigación, no requiere de fórmula sino más bien está en función de las características de la investigación, llamado también muestreo circunstancial. Los tipos de muestreos no probabilísticos son: muestro por conveniencia, muestreo por criterio, muestreo por cuotas.

Dentro del tipo de Muestreo no Probabilístico encontramos: El muestreo por conveniencia, el muestreo por criterios y el muestreo por cuotas.

❖ **Muestreo por conveniencia.** la selección de los elementos se deja a los investigadores y a quienes aplican el cuestionario. Estos seleccionan los elementos, dada la facilidad la facilidad de acceso o la conveniencia.

❖ **Muestreo por criterio.** se selecciona los elementos de acuerdo con el criterio de quien determina la muestra y considera que son los más representativos de la población.

- ❖ **Muestreo por cuotas.** bastante utilizado en investigación de mercados, cuando se requiere tener conocimiento acerca de la opinión que pueden tener aquellas personas que, por sus características se definen como el segmento de mercado.

Para la presente investigación de diseño organizacional para la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”, se realizó el tipo de muestreo no probabilístico, en este caso el muestreo por conveniencia.

Utilizamos el Muestreo por Conveniencia, debido a que nuestra muestra es pequeña, por lo tanto se escogió a todos los socios, así mismo a 100 clientes fijos que utilizan el servicio de transporte en taxis, personas que están dispuestos y disponibles para ser estudiados.

Como se puede observar en el siguiente cuadro se detalla la población que consideramos para aplicar las encuestas y obtener información relevante en cuanto al tema del Diseño Organizacional.

**CUADRO 6 Muestreo por Conveniencia**

<b>INSTRUMENTO</b>	<b>POBLACIÓN OBJETIVO</b>	<b>MUESTRA</b>
<b>Encuesta</b>	Socios	25
<b>Encuesta</b>	Clientes Fijos	100
<b>TOTAL</b>		<b>125</b>

**Fuente:** Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”

**Elaborado por:** Angélica Coral Lavayen.

## **2.8 PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO.**

### **2.8.1 Procedimiento.**

Procedimiento es una serie de pasos que rigen la ejecución de una instrucción, un proceso es un conjunto de operaciones o instrucciones que llevan a un fin que se está repitiendo. Un procedimiento es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma.

Término que hace referencia a la acción que consiste en proceder, que significa actuar de una forma determinada. El concepto, por otra parte, está vinculado a un método o una manera de ejecutar algo.

Para realizar el tratamiento de la información se procesan los datos para describir las distintas operaciones a las que serán sometidos en la investigación. Por lo que se efectuará:

- ❖ Búsqueda de la Información.
- ❖ Elaboración de Problema.
- ❖ Formulación del Problema.
- ❖ Planteamiento de la Justificación.
- ❖ Elaboración del Marco Teórico.
- ❖ Formulación de la Metodología
- ❖ Elaboración del Instrumento de Investigación.
- ❖ Gestión y apoyo Institucional.
- ❖ Aplicación de Instrumentos.
- ❖ Recolección de Datos

Los procesos que se desarrollaron en la presente investigación, se realizó analizando un conjunto de estrategias, técnicas y análisis que lograron llevar a cabo la investigación, que provoca un fácil entendimiento, y permite comprenderlos datos determinando por sí mismo la validez y confiabilidad de las conclusiones y recomendaciones presentadas una vez que se procede a la tabulación de las encuestas realizadas a socios y clientes.



### **2.8.2 Procesamiento.**

Por procesamiento de datos se entienden habitualmente las técnicas eléctricas, electrónicas o mecánicas usadas para manipular datos para el empleo humano o de máquinas.

Por supuesto, dado que se ha avanzado mucho en la comparación entre computadoras y cerebros, ¿por qué no invertir la situación y afirmar que el cerebro es capaz de procesar datos.

Da lugar a la evaluación de la información o datos obtenidos de las entrevistas y encuestas. Se realizó la obtención de resultados procesando, primero la tabulación de forma manual con ayuda de una hoja de cálculo (Excel), para cuantificar y agrupar las repuestas del respectivo cuestionario y guion para el caso de la entrevista.

Luego para el ordenamiento de la información que se obtuvo de los instrumentos realizados como la encuesta a los socios y clientes de la cooperativa “José Martí”, se construyó tablas por cada una de las preguntas con sus respectivos gráficos para representar los datos de la investigación. Los procesos que se desarrollaron en la presente investigación son los siguientes:

- ❖ Ordenamiento de los Datos.
- ❖ Organización y Tabulación de Datos.
- ❖ Elaboración de tablas y gráficos estadísticos.
- ❖ Análisis e Interpretación de datos.
- ❖ Establecimiento de las conclusiones.
- ❖ Establecimiento de las Recomendaciones.
- ❖ Construcción de la propuesta.
- ❖ Revisión de la Propuesta.
- ❖ Entrega del Informe Final.
- ❖ Sustentación final del Proyecto.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

En el presente capítulo muestran los resultados de nuestra investigación, que comprende análisis e interpretación de los resultados, tanto de la encuesta como de la entrevista. Instrumentos que fueron aprobados y se procedió a realizarlos. Para poder analizar e interpretar los resultados, se recopila la información luego se procesa de acuerdo a las técnicas e instrumentos utilizados durante el proceso de investigación, del Diseño Organizacional para la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí” de Ballenita, Provincia de Santa Elena

Es así que se procede al análisis e interpretación de los resultados, se ordenan los datos obtenidos del procesamiento de la información mediante la utilización del programa Excel para la respectiva tabulación de los datos en función de cada uno de los ítems y posteriormente presentarlos por medio de gráficos y tablas. Para luego proceder a realizar el análisis e interpretación de resultados. Mediante el análisis se determina cual es el inconveniente que presenta la cooperativa y las complicaciones que tienen los directivos y los socios y se plantean las recomendaciones. La entrevista que se realizó para la obtención de información; fueron planteadas a 6 directivos y 4 empleados; a su vez la encuesta dirigida a 25 socios y 100 clientes fijos de la cooperativa de taxis.

Esta información que se obtuvo será de gran importancia, nos dará lugar a tener una visión clara de los problemas existentes que tiene la cooperativa, y así plantear las soluciones necesarias para que la cooperativa se desarrolle de la manera que esperan.

Debido que mediante el análisis se determina cual es el inconveniente que presentan la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”, y las complicaciones que tienen los directivos y sus colaboradores. La información que se obtendrá al aplicar los instrumentos de investigación facilitara a entender las problemáticas y plantear soluciones, que nos sirva de apoyo para poder implementar la estructura adecuada para la cooperativa de taxis.

### **3.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.**

#### **1. ¿Cree usted que los directivos de la cooperativa se preocupan en llevar un ambiente interno adecuado?**

Consideran que llevan un buen ambiente interno con la finalidad de realizar sus funciones de mejor manera, que son un grupo de amigos más que ser socios de la cooperativa, prevalece en ellos el compañerismo y la unión para alcanzar formar una cooperativa de transporte de taxis reconocida en el medio; permitiendo así de este modo que la cooperativa tenga un ambiente estable.

Tomando en cuenta estas respuestas tenemos perspectivas diferentes, y así se permite considerar que implementar un diseño organizacional en el que se describan las funciones y les permita mejorar el ambiente de su cooperativa.

Debemos decir que toda organización tiene un buen funcionamiento partiendo de un elemento muy importante como es la comunicación es una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad. El ambiente laboral de la empresa es un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño, en la productividad del trabajador.

#### **2. ¿Existe buena comunicación entre los miembros de la cooperativa para la pronta resolución de problemas o toma de decisiones?**

Las decisiones se toman en conjunto, tanto directivos como socios. Para plantear soluciones se reúnen, convocan a reuniones y se exponen los temas a tratar y se llega a un consenso para determinar las mejores soluciones frente a un conflicto.

Aunque también parte de los entrevistados recalcaron que existe un poco de discrepancia porque hay puntos de vista diferente, pero con que cada socio expone su idea de solución y se finaliza considerando las opiniones de todos para tomar la mejor decisión. La comunicación es importante para tomar decisiones por lo tanto una buena organización debe basarse en la fluida y libre comunicación entre sus ejecutivos, quienes tienen a cargo el análisis, diagnóstico, planificación y control, destinados a la concreción de resultados, a través de la toma de decisiones, la delegación y motivación, para lograr el alcance de los objetivos de su organización, cuyo eje fundamental es la comunicación.

### **3. ¿Ha realizado un análisis situacional de la cooperativa, que permita conocer el ambiente en el que se desenvuelve actualmente?**

Los directivos supieron manifestar que no han realizado un análisis situacional, muchos no tenían conocimiento de los beneficios que implica realizar dicho análisis para su cooperativa.

De esta manera se realizara a la cooperativa un análisis, por lo cual los directivos están prestos a brindar su tiempo para realización del mismo.

Ya que son parte clave para llevar a cabo el mismo. Pues es una de las herramientas más robustas que provee de insumos necesarios para el proceso de análisis estratégica, proporcionando la información necesaria para la planificación e implantación de acciones y medidas correctivas, favoreciendo la innovación y estimulando la generación de nuevos proyectos para la organización. El análisis situacional tiene por objeto determinar un diagnóstico que proporcionará una guía de evaluación que facilite conocer el nivel de eficiencia con que se está operando, así como las principales deficiencias que limitan dicha operación.

### **4. ¿La cooperativa tiene definida misión y visión institucional?**

La cooperativa de taxis no cuenta con la definición de su misión visión institucional, como bien sabemos son elementos importantes dentro de una organización. Pues bien sabemos que la misión es la razón de ser de la empresa, y la visión donde la empresa espera estar en un futuro. Estos dos elementos se encuentran dentro de la proyección estratégica.

En términos prácticos la misión trata de distinguir a una empresa de las demás; por eso mismo llega a contener la descripción del producto en términos del valor o beneficio que da al cliente, así como la filosofía empresarial y la tecnología básica o que domina.

La visión, plantea las bases para tomar las decisiones, ya que debe ser flexible y dar la posibilidad de dejar la última palabra al criterio y buen juicio del líder para tomar una decisión. Es así que los directivos contemplan como buena idea el implementar estos elementos que son necesarios en su cooperativa de taxis. Una visión claramente definida permite que la dirección se concentre en una imagen nítida y hacia ella dirija su liderazgo, sus recursos y a su gente.

**5. ¿Tiene definido objetivos institucionales que permita la toma de decisiones en favor de su cooperativa?**

Respecto a que si la cooperativa cuenta con objetivos institucionales con el fin de tomar las decisiones correctas, se pudo constatar que no poseen definido dichos objetivos.

Los mismos que son importantes porque son los objetivos que ellos persiguen como organización, los mismos que les permitirá alcanzar el éxito deseado y desarrollarse como esperan.

Se consideran así desarrollar los objetivos para la cooperativa, los mismos que deberán ser claros y tratar de cumplirlos y mejorarlos continuamente, y así lograr el éxito deseado para la cooperativa.

Una vez que la organización tiene clara la misión y visión debe definir sus objetivos aquellos enunciados que orientan el camino hacia un fin concreto en un futuro.

**6. ¿Miembros que conforman el directorio de la cooperativa tienen bien definida sus responsabilidades y funciones?**

Dentro de la cooperativa se coordinan las actividades dependiendo el cargo que tengan su directorio en este caso el presidente, es quien se encarga la mayor parte de las gestiones que se llevan en cuanto a la cooperativa, pero si consideraron que las actividades deben estar bien definidas más aun definir las responsabilidades para llevar a cabo las mismas.

Es importante que dentro de la cooperativa existan la definición de responsabilidades así se evitaran conflictos internos, que conllevan a que no se trabaje en un ambiente ameno. Trabajar de una manera coordinada y bajo sus respectivas funciones hará que sus miembros trabajen de manera eficiente y se aprovechen los recursos con los que cuentan. El definir las responsabilidades, hará que las personas que laboran dentro de la cooperativa de taxis cumplan su trabajo a cabalidad, sobre todo logrando que la persona se sienta satisfecha de cumplir sus funciones.

Más allá de las atribuciones que correspondan a las personas con funciones específicas, la organización de la empresa se basa en la definición de forma clara e inequívoca de las funciones y responsabilidades de cada persona en los diferentes niveles jerárquicos de una empresa.

**7. ¿Posee algún vínculo con alguna institución para financiar las actividades que se realizan para mejorar el ambiente interno de la cooperativa?**

Supieron manifestar que no cuentan con ningún vínculo externo. Se financian por medio de las aportaciones de los socios. Dichas aportaciones se hacen cuando se requiere de algún trámite que tenga que ver con la cooperativa.

Los socios dicen ser colaboradores, porque es un grupo que busca un objetivo en común, pertenecer a una cooperativa que sea bien organizada y bien dirigida para que crezcan mas no buscan perjudicar a la misma para que no progresen.

Hoy en día sabemos que los vínculos interorganizacionales, son muy importantes ayudan a toda empresa u organización a relacionarse con otras para juntas lograr el desarrollo y crecimiento deseado, buscando mejores opciones al estar vinculadas entre sí, igualmente intercambiar conocimientos, recursos y fuentes de información, para lograr el éxito deseado.

**8. ¿Dentro de la cooperativa se realizan evaluaciones de desempeño a los miembros que conforman el directorio?**

Los entrevistados nos respondieron en su totalidad que no realizan evaluaciones de desempeño. Cada persona se encarga de realizar sus tareas de la mejor manera, pero nunca evalúan cuan eficiente fueron en realizar dichas actividades.

Consideran que evaluar constantemente es una buena opción, porque ayudara a conocer si las funciones y tareas asignadas se están realizando correctamente. Buscando también que se generen problemas con los socios ya que son ellos quienes deben informar de las actividades que se realizan en cuanto la cooperativa.

Con la implementación del diseño organizacional y definir maneras de evaluar el desempeño de los directivos, se espera que los directivos mejoren su trabajo y permita mantener una buena comunicación y definición clara de las decisiones que se toman para el bienestar de la cooperativa. Muchas empresas creen que para conformar un equipo de trabajo eficiente, basta con contratar a quienes tengan el mejor Currículum o cuenten con las habilidades requeridas para el cargo que realizarán. Esto no es cierto. Es fundamental hacer una medición constante del desempeño de los trabajadores una vez que son contratados.

**9. ¿Considera usted que la elaboración del diseño organizacional ayudaría a establecer, mejorar el desempeño laboral?**

De los directivos entrevistados la mayoría contesto de manera positiva, implementar un modelo de diseño organizacional serviría como guía para el desarrollo eficiente del trabajo dentro de la cooperativa.

Ven también como beneficio porque de esta manera sabría cómo llevar las tareas de una manera coordinada, ahorrándoles tiempo y asignando a las personas que realmente corresponde hacerlas. El diseño organizacional hace que los jefes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización.

Los conocimientos del diseño organizacional giran en torno al funcionamiento interno de una organización. La meta de un nuevo diseño organizacional es dividir tareas y trabajo para llegar a un fin común.

**10. ¿Considera usted que la carencia de una buena administración ha influido en el desarrollo de cooperativa de taxis?**

Para los socios la carencia de una buena administración si es impedimento para que ella se desarrolle dentro del mercado competitivo, pues manifestaron que de ello depende que se lleve una buena coordinación y que se alcancen los objetivos planteados en la cooperativa y se obtuvo en las encuestas que es la administración juegan un papel importante para que su organización crezca.

La Administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad. Es de mucha importancia explicar que la administración es esencial en todo tipo de organización, pues sin una buena administración los resultados lógicamente no son buenos.

Podemos decir que la administración, juega un papel muy importante, para que la cooperativa alcance el éxito deseado, porque al llevar una buena administración, utilizan mejor los recursos tanto humanos y materiales con los que cuentan. La administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

**11. ¿Para evaluar sus actividades, la cooperativa cuenta con algún proceso en cuanto a control?**

Ellos supieron respondernos en su mayoría que no conocen de algún tipo proceso que les ayude a tener control de sus actividades. Es evidente de esta manera que no conocen de los procesos de la administración.

Es por tal razón que es necesario que conozcan de los beneficios que brinda cada uno de los elementos del proceso administrativo. Y mucho más el elemento como lo es el Control dentro de una organización.

El control permite comparar los resultados con los planes generales, Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño, Idear los medios efectivos para medir las operaciones, etc.

Conocemos que el control es un elemento del proceso administrativo, y es muy importante como los otros elementos, pues en este se verifican y se aseguran que las actividades que se han programado se estén llevando a cabo como fueron planificadas.

**12. ¿Disponen del recurso humano para todas las responsabilidades y funciones que se desempeñan en la cooperativa?**

Las responsabilidades están dadas más que nada al directorio, y personal administrativo. Básicamente el número de personas con las que actualmente la cooperativa están desempeñando las funciones necesarias.

Lo que ellos destacan es que muchas veces la definición de responsabilidades es lo que no manejan muy bien, es el caso del señor presidente que manifestó que muchas veces el solo es el encargado de movilizarse por las gestiones de la cooperativa.

Pero se llega al dialogo con el resto del directorio en un momento determinado y se delega a distintas actividades a cada miembro del directorio. Mencionaron también que cuentan con dos secretarias, uno en el turno de la mañana y otra que cubre el puesto en las tardes, ellas son las encargadas de permanecer en la cooperativa informando o brindando algún requerimiento del directorio o de los socios. Una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente.



**13. ¿En caso de que sea necesario incrementar equipos o herramientas para la cooperativa, disponen con el recurso financiero?**

Bajo esta pregunta, muchos de los entrevistados coincidieron que se manejan con recursos que cada socio aporta. Como se mencionó anteriormente no tienen financiamiento externo. Implementar recursos que sepan que mejoran el funcionamiento de su cooperativa, ven esa opción como algo valedero.

Pues ellos buscan como el éxito de su cooperativa, por eso tienen la predisposición de cooperar en cuanto a fondos en el caso de requerir algún tipo de equipo o herramienta necesaria para su organización.

**14. ¿Los recursos con los que cuentan actualmente son manejados correctamente?**

En esta pregunta existen opiniones divididas al observar que 4 de los 10 entrevistados concuerda que manejan correctamente los recursos, es decir por los equipos en cuanto el área que manejan las secretarías. Pero el restante de los entrevistados reconocen que los equipos no son duraderos y se tendría que implementar nuevos equipos. Por lo tanto tratan de manejarse con los recursos que cuentan actualmente de la mejor manera, y de utilizarlos de forma pertinente.

Para que una organización tenga una buena administración se debe utilizar los recursos de una manera adecuada, entre los que se destacan los recursos materiales, técnicos y el más importante el humano.

**15. ¿Al implementar el diseño organizacional considera que habrá mejoramiento de su gestión administrativa?**

La mayor parte considero que si ayudaría al mejoramiento de su gestión administrativa, debido a que al implementar el diseño organizacional lo harían.

La preocupación más importante para manejar las organizaciones, está referido a la definición precisa y clara de sus objetivos, puesto que de allí se parte hacia la práctica del proceso administrativo, el cual consiste en la planificación, organización, dirección, coordinación, ejecución y control de las actividades y recursos de los que disponen para el desarrollo de sus empresas. No solamente se busca que la cooperativa mejore en su gestión, sino que mejore en su totalidad como organización.

### 3.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

#### 3.2.1 Encuesta dirigida a Socios.

##### 1. ¿Tiene usted conocimiento de que es un diseño organizacional?

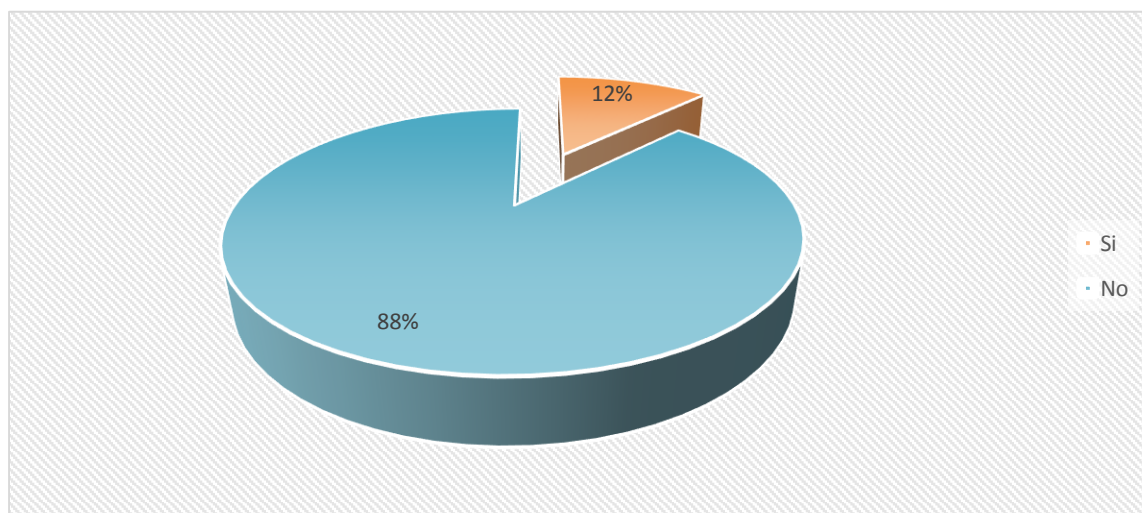
**TABLA 1 Conocimiento del Diseño Organizacional**

NÚMERO DE PREGUNTA	Conocimiento del Diseño Organizacional		
	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Si	3	12%
	No	22	88%
	<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen

**GRÁFICO 3 Conocimiento del Diseño Organizacional**



Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

Se preguntó a los socios de la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí” no conocen que es un diseño organizacional. La gráfica nos indica que un 88% (22) socios, no tienen conocimiento de lo que es un diseño organizacional, a diferencia de un 12% (3 socios) que manifiesta tener conocimiento sobre el tema. Se aprecia un porcentaje alto de socios que no conocen del tema que vamos a tratar. Por no conocer sobre el tema, y desconocen los beneficios que este les puede brindar.

## 2. ¿Cómo considera usted; que la cooperativa establezca un diseño organizacional?

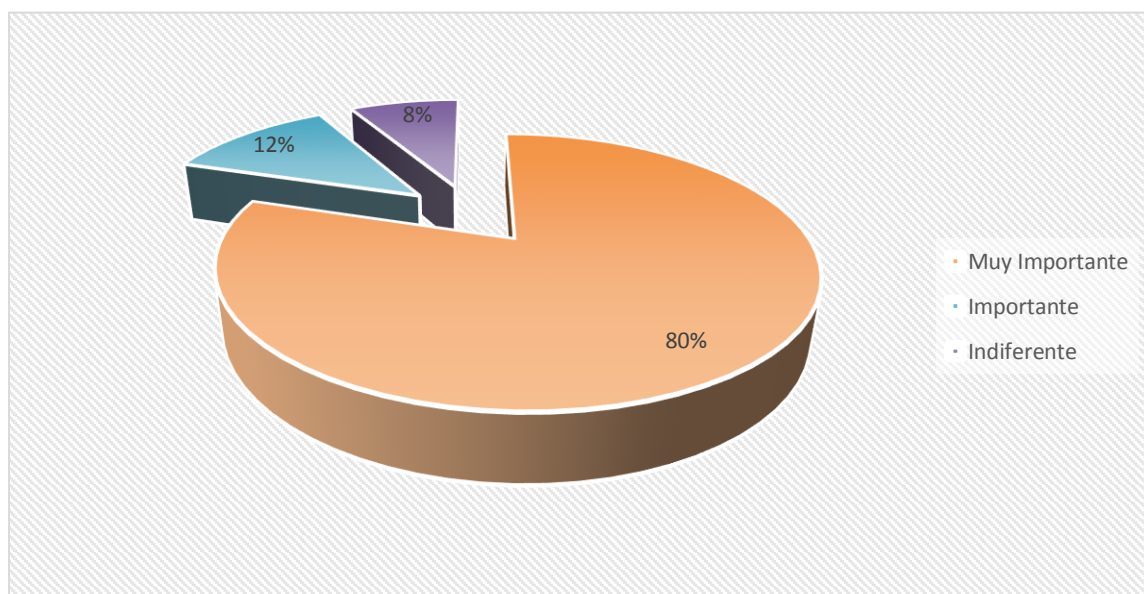
**TABLA 2 Implementar Diseño Organizacional**

NÚMERO DE PREGUNTA			
Implementar Diseño Organizacional			
<b>2</b>	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	Muy Importante	20	80%
	Importante	3	12%
	Indiferente	2	8%
	<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

**GRÁFICO 4 Implementar Diseño Organizacional**



Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

Según los datos que arrojaron en las encuesta que se les realizó a los socios de la Cooperativa de Taxis “José Martí”, con respecto a esta interrogante si consideran importante la implementación de un Diseño Organizacional para la cooperativa. La gráfica nos demuestra que los socios consideran Muy Importante la implementación de un Diseño Organizacional representada por el 80%, equivalente a (20 socios). A su vez el 12 % que equivale a (3 socios) consideran Importante, mientras que el 8% restante representada por (2 socios) se muestra indiferente al tema. Lo que favorece a nuestra propuesta de trabajo como es implementar el Diseño Organizacional.

**3. ¿Considera usted que el establecer el diseño organizacional ayudaría definir claramente las responsabilidades dentro de la compañía?**

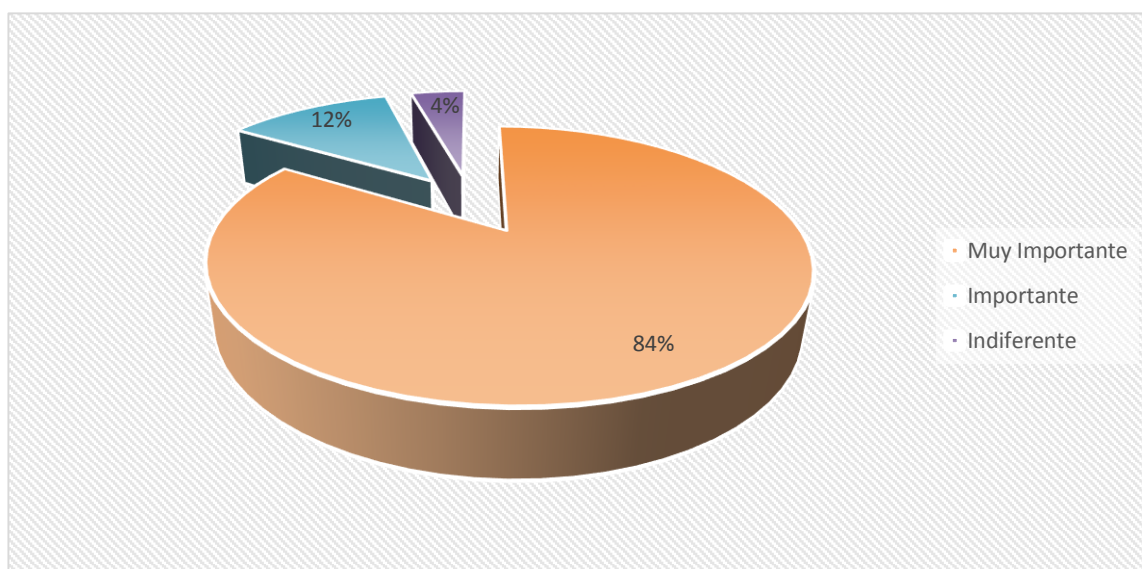
**TABLA 3 Definir Responsabilidades**

NÚMERO DE PREGUNTA	Definir Responsabilidades		
	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>3</b>	Muy Importante	21	84%
	Importante	3	12%
	Indiferente	1	4%
	<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

**GRÁFICO 5 Definir Responsabilidad**



Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

En base a los datos que reflejan la gráfica nos demuestra que el 84%, representado por (21 socios) encuestados indican que es Muy Importante el tener establecido el diseño organizacional en la cooperativa, para que las responsabilidades y funciones estén definidas de manera clara. Mientras que el 12% (3 socios) manifestaron que es Importante, 1 (socio) que según la gráfica equivale a un 4% se mostró indiferente al tema de investigación como es del diseño organizacional.

#### 4. ¿Cómo se siente con la organización que lleva la cooperativa actualmente?

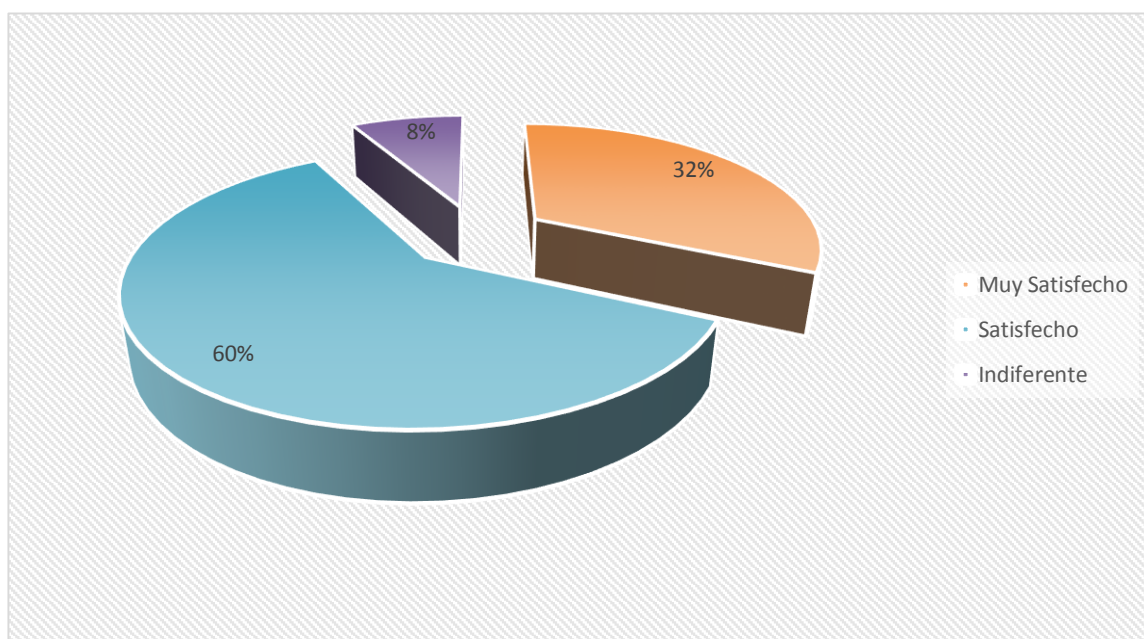
**TABLA 4 Organización de la Cooperativa**

NÚMERO DE PREGUNTA	Organización de la Cooperativa		
	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
4	Muy Satisfecho	8	32%
	Satisfecho	15	60%
	Indiferente	2	8%
	<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

**GRÁFICO 6 Organización de la Cooperativa**



Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

Los resultados que nos muestra la gráfica en cuanto a la interrogante, de cómo es la organización que lleva la cooperativa actualmente, obtuvimos que de los 25 socios encuestados, el 60% representado por 15 (socios) indica sentirse Muy Satisfecho con la organización de la cooperativa de taxis, seguido del 32 % equivalente a (8 socios) indica sentirse Satisfechos, y un 8% que son (2 socios) le es Indiferente el tema de la organización de la cooperativa de taxis. Podemos apreciar que la mayoría de los socios se encuentra Muy Satisfechos con la organización actual de la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”.

**5. ¿Considera usted que la manera de tomar decisiones en la cooperativa es adecuada?**

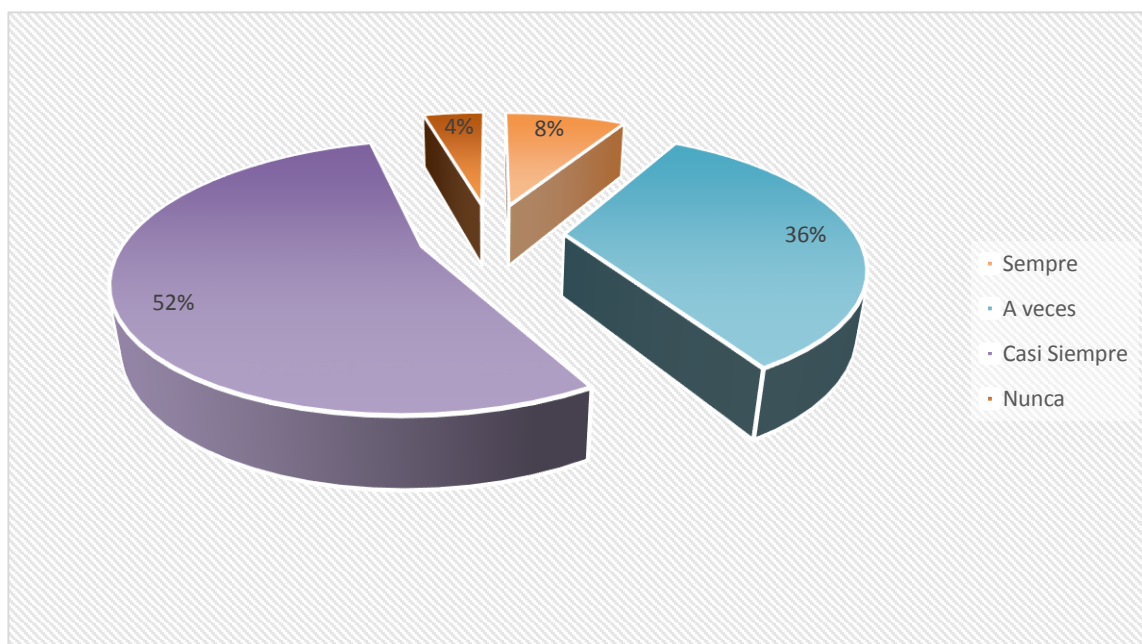
**TABLA 5 Toma de Decisiones**

NÚMERO DE PREGUNTA			
Toma de Decisiones			
5	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	Siempre	2	8%
	A veces	9	36%
	Casi Siempre	13	52%
	Nunca	1	4%
	<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

**GRÁFICO 7 Toma de Decisiones**



Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

Según el análisis estadístico, la tabla y los datos de la gráfica nos demuestran que los datos que se obtuvieron de los 25 socios de la Cooperativa de Transporte “José Martí”, arrojan que el 52% representada por (13 socios) manifiestan que la toma de decisiones dentro de la cooperativa es Siempre de manera adecuada, el 36% que equivalen a (9 socios) consideran que Casi Siempre, con un porcentaje mínimo del 8% (2 socios) indican que es A veces y un 4% considero que Nunca se toman las decisiones adecuadas, las mismas que deben favorecer a la cooperativa de taxis.

## 6. ¿Conoce los objetivos que persigue la cooperativa?

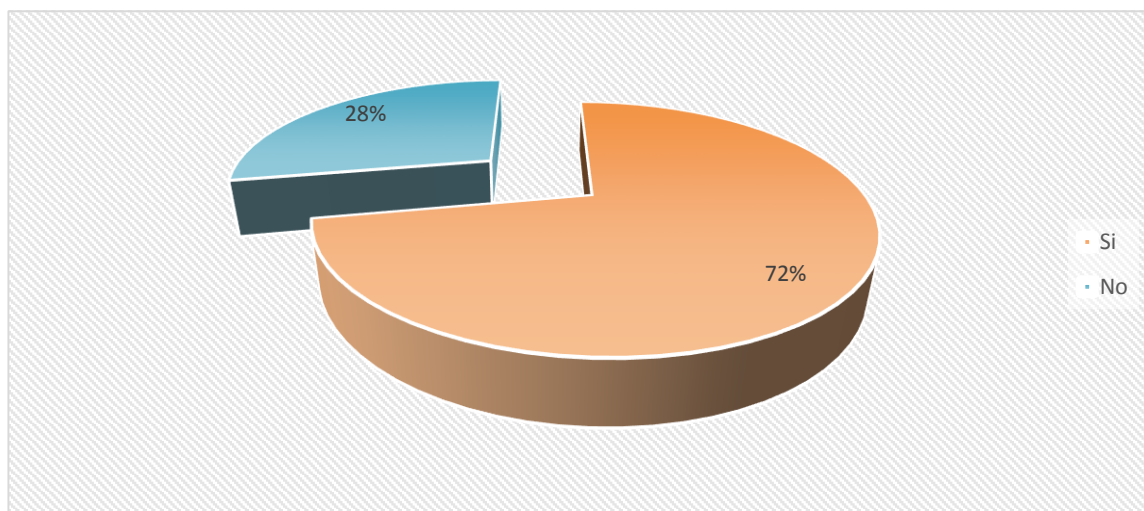
**TABLA 6** Objetivos de la Cooperativa

NÚMERO DE PREGUNTA			
Objetivos de la Cooperativa			
<b>6</b>	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	Si	18	72%
	No	7	28%
	<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

**GRÁFICO 8** Objetivos de la Cooperativa



Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

En cuanto a la interrogante si conocen los objetivos de la cooperativa, pregunta que se planteó en las encuestas realizadas a los socios de la cooperativa, podemos apreciar según el análisis estadístico de la tabla y la gráfica nos demuestran que del total de los encuestados, el 72 % representados por (18 socios) indican que si conocen de los objetivos que persigue su institución, los mismos que los involucra porque persiguen un objetivo en común que crezca su institución y permanezca en la actividad a la que se desempeña. Mientras que vemos que un 28% que equivale a (7 socios) dicen no conocer los objetivos de la cooperativa de transporte en taxis “José Martí”, un punto importante a tratar en el proceso del desarrollo de nuestro tema de trabajo.

**7. ¿Están claramente definidos las funciones y responsabilidades de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos?**

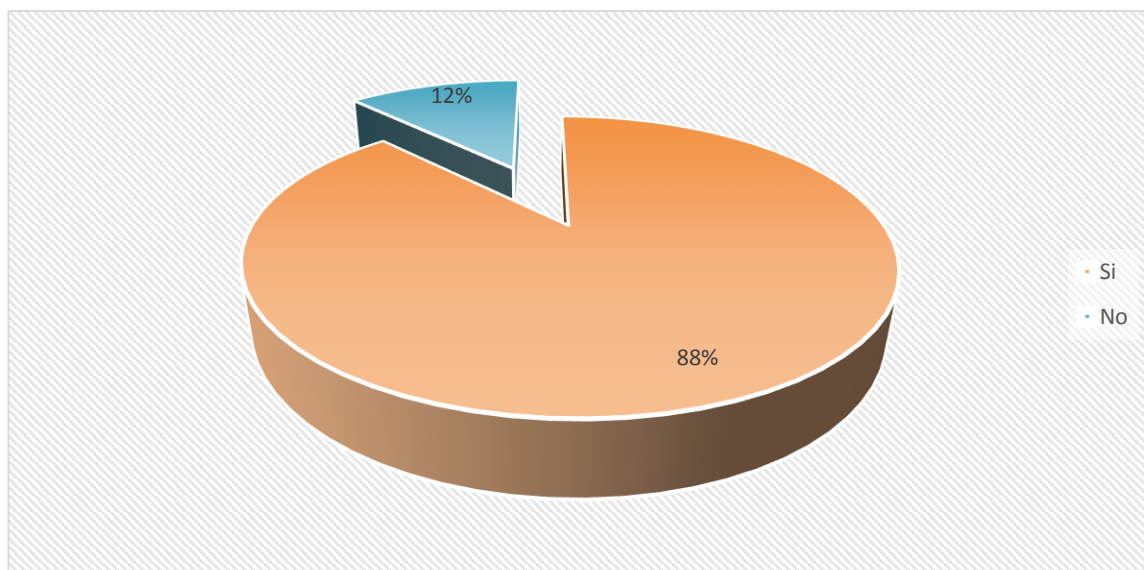
**TABLA 7 Definición de funciones y responsabilidades**

NÚMERO DE PREGUNTA		Definición de funciones y responsabilidades	
<b>7</b>	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	Si	22	88%
	No	3	12%
	<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

**GRÁFICO 9 Definición de funciones y responsabilidades**



Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

Según los datos proporcionados gracias a las encuestas realizadas a los socios de la cooperativa, podemos apreciar en la tabla y en la gráfica que del total de los encuestados 25, el 88% representados en (22 socios) manifiestan que están definidas las responsabilidades, funciones y niveles jerárquicos dentro de la cooperativa de transporte de taxis, el restante de los socios encuestados representados en un 12% (3 socios), indicaron de manera negativa a la interrogante planteada. Aunque en su mayoría tengan la definición clara de las funciones, responsabilidades, se considera importante que tenga definida su estructura organizacional.



## 8. ¿Realiza usted funciones que no pertenecen a su cargo?

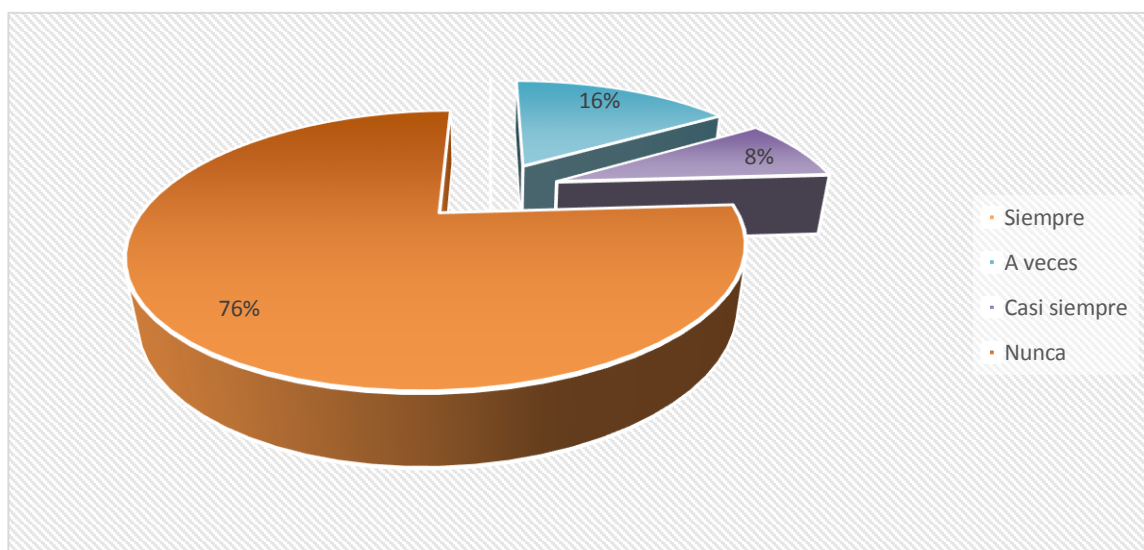
**TABLA 8 Función Laboral**

NÚMERO DE PREGUNTA	Función Laboral		
	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
8	Siempre	0	0%
	A veces	4	16%
	Casi siempre	2	8%
	Nunca	19	76%
	<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

**GRÁFICO 10 Función Laboral**



Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

La gráfica demuestra que el 76% representado por 19 (socios), indican que Nunca realizan funciones que no corresponden a su cargo. De la misma manera el 8% de trabajadores mencionan que Casi Siempre realizan funciones que no les corresponden. El 16% de los socios mencionan que a veces se les asignan funciones que no les corresponden. Se deduce que la cooperativa al no contar con un diseño organizacional, los trabajadores y socios piensan que realizan actividades que no corresponden a su cargo debido a las falencias en la estructura organizacional desconocen sus actividades y responsabilidades dentro de la organización.

## 9. Implementación de Estrategias.

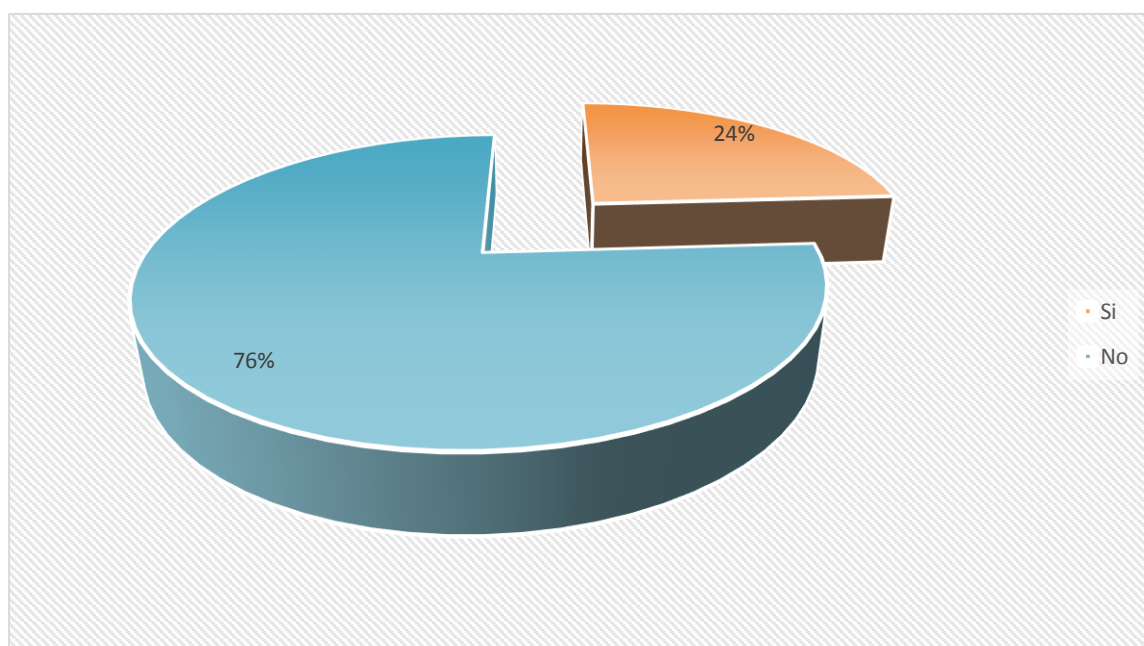
**TABLA 9 Implementación de Estrategias**

NÚMERO DE PREGUNTA		Implementación de Estrategias	
<b>9</b>	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	Si	6	24%
	No	19	76%
	<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

**GRÁFICO 11 Implementación de Estrategias**



Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

Al plantear la pregunta, que si los miembros de la cooperativa de taxis implementa estrategias para el ejercicio de sus funciones, observamos en los datos que nos muestra la gráfica que del total de los 25 socios encuestados, el 76% representado en (19 socios) indicaron que no se implementan estrategias, en cuanto al porcentaje restante representado en el 24 % (6 socios) según su apreciación indican que si implementan las estrategias necesarias para el ejercicios de las funciones. Es necesario que la cooperativa implemente estrategias que ayuden al progreso de la cooperativa de transporte, con la finalidad que puedan alcanzar los objetivos que tienen trazados como organización.

**10. ¿Las estrategias que implementan permite en buen desempeño de las funciones dentro de la cooperativa?**

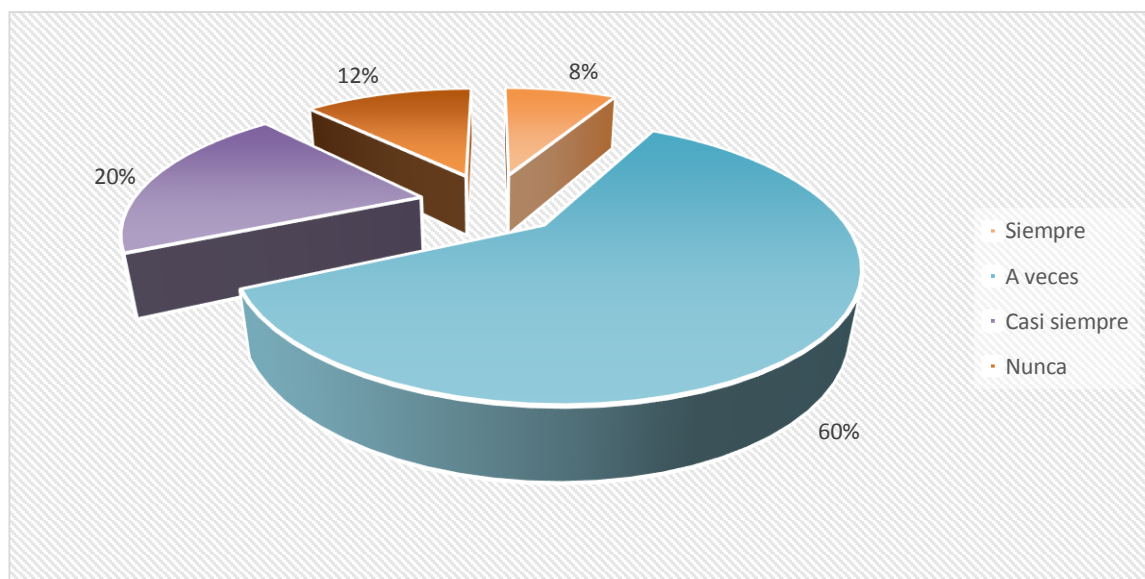
**TABLA 10 Administración de la Cooperativa**

NÚMERO DE PREGUNTA	Administración de la Cooperativa		
<b>10</b>	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	Siempre	2	8%
	A veces	15	60%
	Casi siempre	5	20%
	Nunca	3	12%
	<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

**GRÁFICO 12 Administración de la Cooperativa**



Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

Los datos que se muestran en la gráfica, observamos criterios diferentes, con la interrogante planteada en cuanto si las estrategias que se implementan permiten tener un buen desempeño en las funciones que se llevan dentro de la cooperativa de taxis. Del total de los 25 socios, el 60% (15 socios) manifiestan que a veces las estrategias que implementan permiten en buen funcionamiento, así tenemos que el 20% (5 socios) indican que casi siempre, el 8% (2 socios) manifiestan que siempre y el 12% (3 socios) consideran que las estrategias nunca ayudan a tener el buen desempeño.

**11. ¿Considera usted que la cooperativa cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades laborales?**

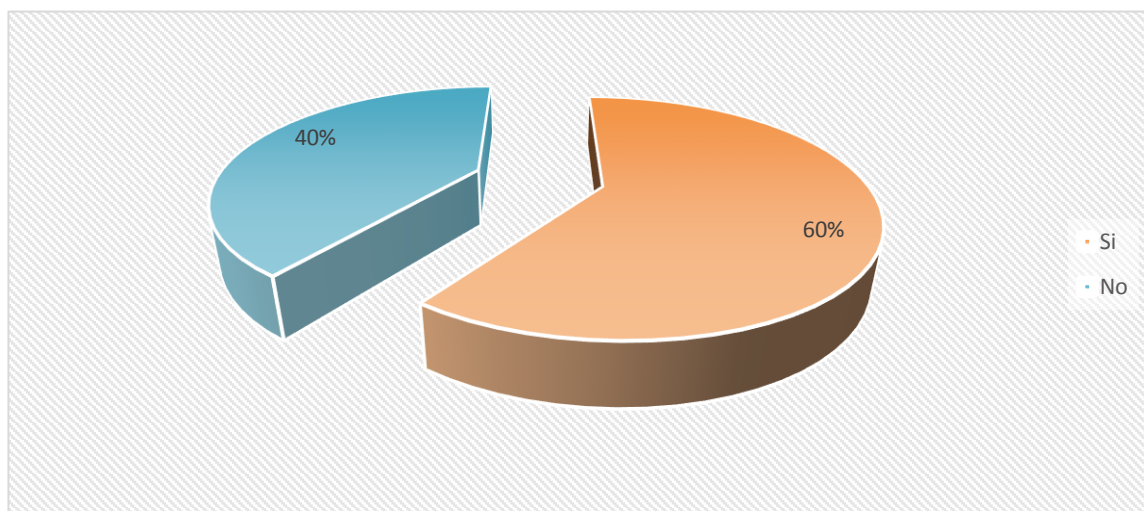
**TABLA 11 Recursos**

NÚMERO DE PREGUNTA	Recursos		
	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>11</b>	Si	15	60%
	No	10	40%
	<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

**GRAFÍCO 13 Recursos**



Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

Conforme los resultados de las encuestas, se observa que el 60% (15 socios) indicaron que la empresa si dispone de todos los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades que lleva acabo la cooperativa de transporte en taxis “José Martí”, el resto de los 25 socios encuestados en este caso el 40% representado por (10 socios encuestados no cuentan con los recursos necesarios para poder realizar mejor sus labores dentro de la cooperativa de taxis. Pues bien sabemos que las estrategias son importantes dentro de toda organización, pues las estrategias son las guías que se deben seguir para poder cumplir con los objetivos de la organización.

## 12. Considera que la administración que lleva a cabo la cooperativa es:

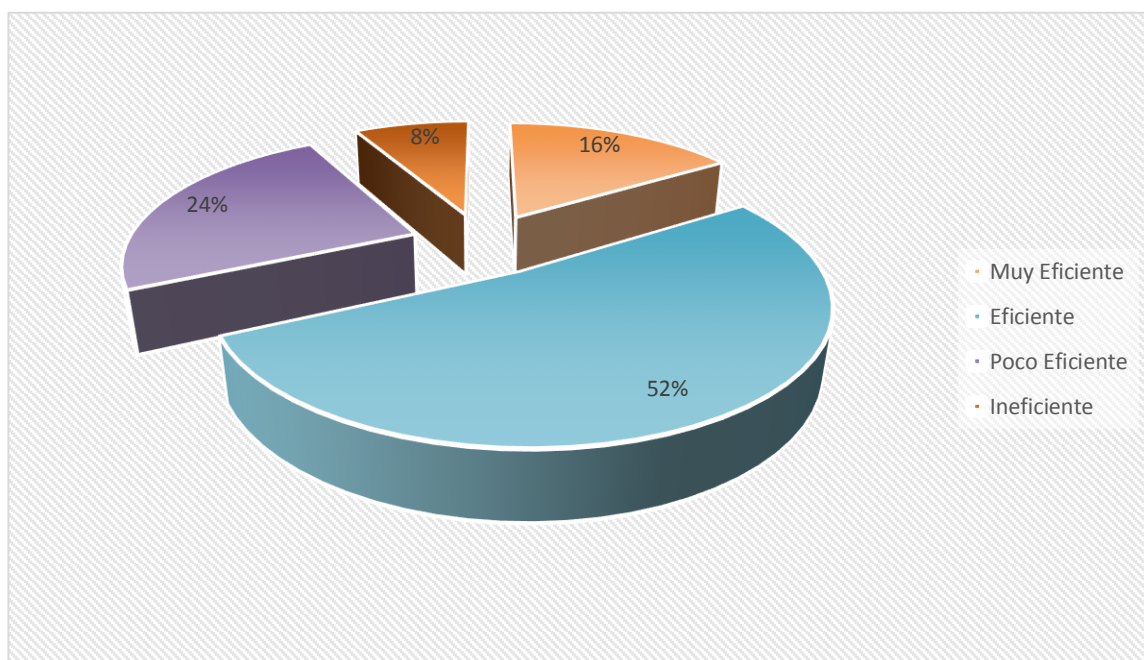
**TABLA 12 Administración**

NÚMERO DE PREGUNTA	Administración		
	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
12	Muy Eficiente	4	16%
	Eficiente	13	52%
	Poco Eficiente	6	24%
	Ineficiente	2	8%
	<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

**GRAFÍCO 14 Administración**



Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

Podemos observar en los datos de la tabla y datos que nos muestra la gráfica, que del total de los 25 socios encuestados, obtuvimos que el 16% (4 socios) manifestaron que la Administración en la cooperativa de transporte en taxis “José Martí” es Muy Eficiente. Así tenemos un 52% equivalente a (15 socios), que indican que es Eficiente la administración. El 24% (6 socios) que calificaron como Poco Eficiente y el 8% restante (2 socios) dicen que la administración es Ineficiente.

**13. Se encuentran centralizadas las decisiones en "José Martí" es decir una sola persona toma las decisiones en la cooperativa.**

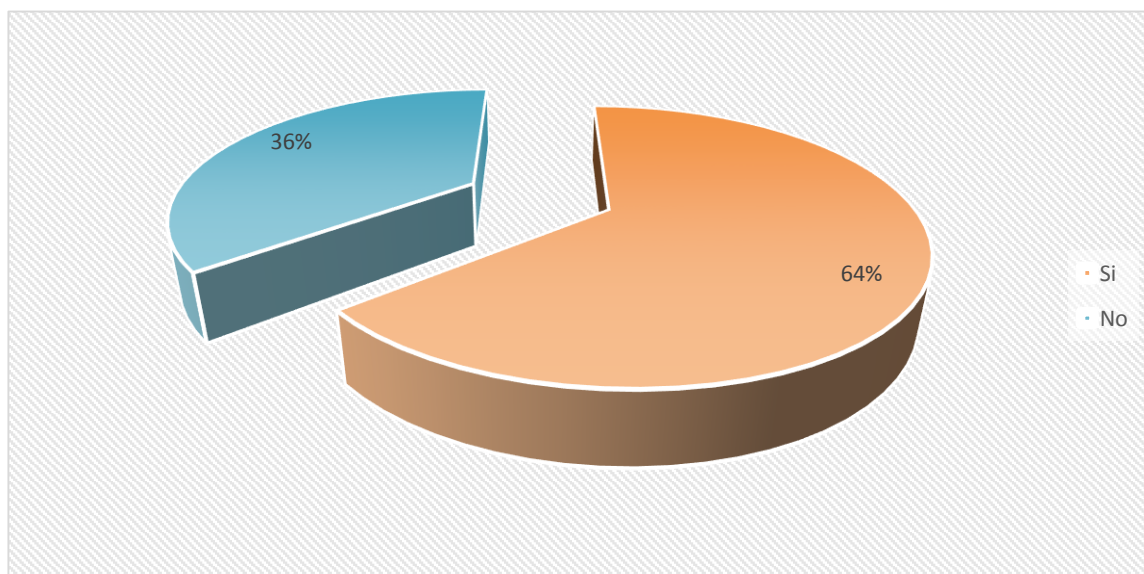
**TABLA 13 Centralización de las Decisiones**

NÚMERO DE PREGUNTA	Centralización de las Decisiones		
	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>13</b>	Si	16	64%
	No	9	36%
	<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

**GRAFÍCO 15 Centralización de las decisiones**



Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

Según el análisis estadístico, la tabla y el gráfico demuestran que el 64% de los socios encuestados afirman que las disposiciones que se dan en la cooperativa de transporte en taxis "José Martí" se encuentran centralizadas, es decir que una sola persona toma las decisiones en la cooperativa, esto se conoce pues 16 de los 25 socios que la conforman así lo manifiestan y, quien toma las medidas es el Gerente de la Empresa, para luego darles a conocer las disposiciones que se han tomado, a los socios; únicamente un 36% correspondiente a 9 empleados que no se encuentran centralizadas las decisiones.

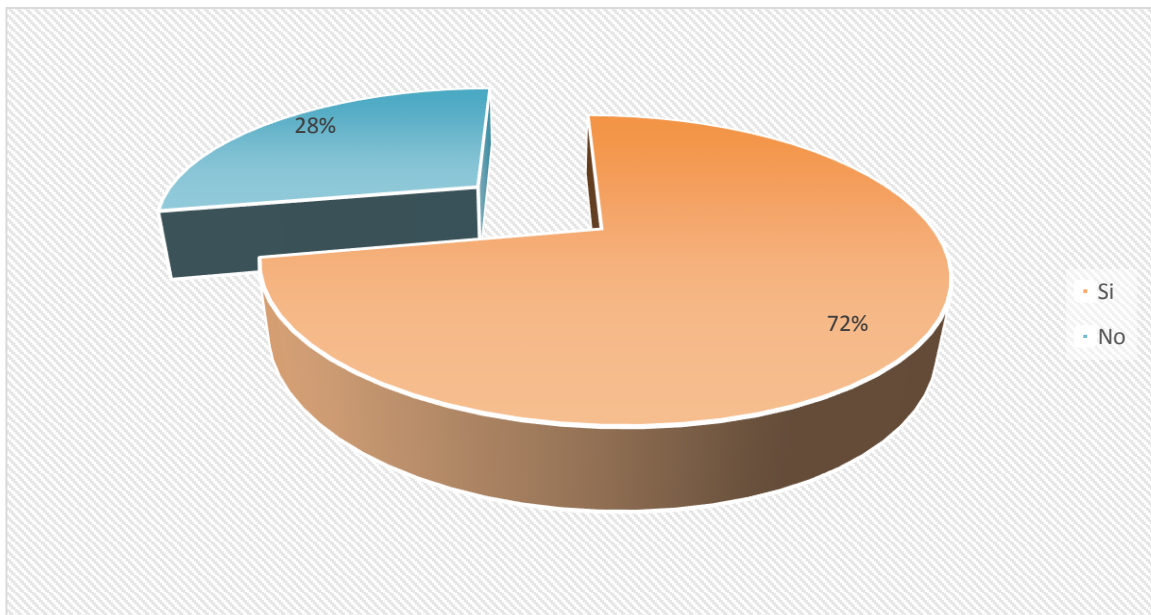
**14. ¿Considera usted que existen líneas jerárquicas bien definidas en la cooperativa?**

**TABLA 14 Líneas Jerárquicas**

NÚMERO DE PREGUNTA		Líneas Jerárquicas	
<b>14</b>	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	Si	18	72%
	No	7	28%
	<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Socios Encuestados  
Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

**GRAFÍCO 16 Líneas Jerárquicas**



Fuente: Socios Encuestados  
Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

Los resultados que se observan demuestran que el 72 % de los empleados de la cooperativa de transporte “José Martí” sí consideran que existen líneas jerárquicas bien definidas en la cooperativa, el 28% manifestaron que no se encuentra bien definida. Esta información que obtuvimos de los socios encuestados, es de vital importancia ya que con el mínimo porcentaje que no dice estar definidas las líneas jerárquicas, nos dan lugar a que se puedan realizar pequeños ajustes en las líneas jerárquicas de la cooperativa.

**15. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera que la cooperativa tiene como fortaleza?**

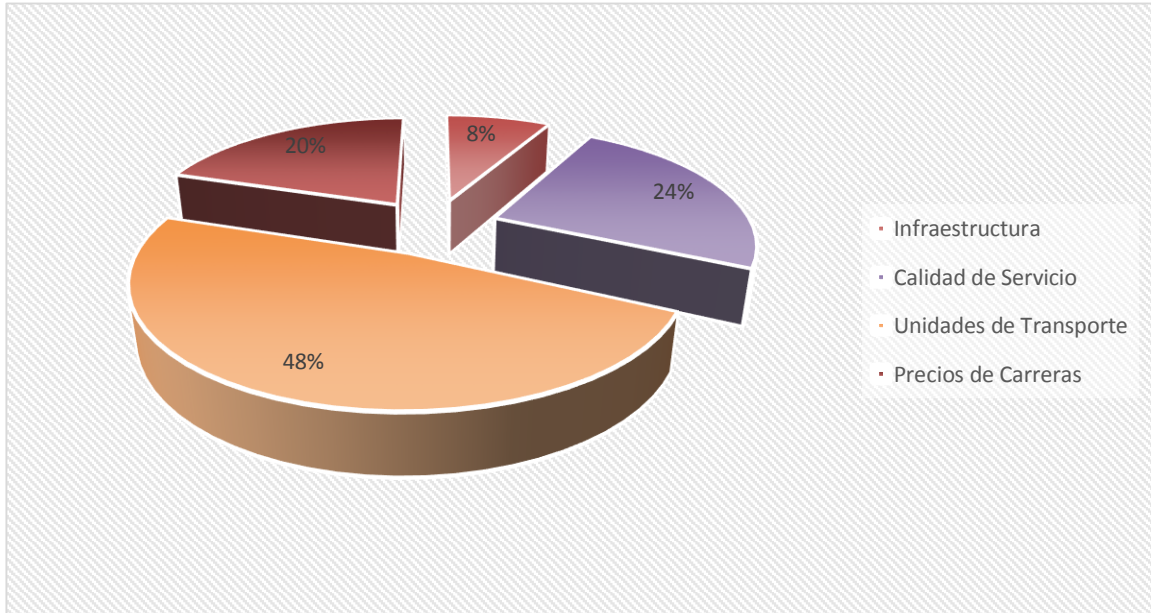
**TABLA 15 Fortalezas de la Cooperativa**

NÚMERO DE PREGUNTA	Fortalezas de la Cooperativa		
	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>15</b>	Infraestructura	2	8%
	Calidad de Servicio	6	24%
	Unidades de Transporte	12	48%
	Precios de Carreras	5	20%
	<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

**GRAFÍCO 17 Fortalezas de la Cooperativa**



Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

Con respecto a la interrogante de cual consideran como fortaleza, observamos que en los datos de la gráfica, nos demuestra un 8% (2 socios) consideran que la Infraestructura es su fortaleza, seguido de un 24 % (6 socios) que manifiesta como fortaleza a la calidad de servicio, de la misma manera tenemos que un 48% (12 socios) el porcentaje más alto considera que las unidades de transporte es considera su fortaleza y un 20% (5 socios) indico como fortaleza a los precios.



### 3.2.2 Encuesta dirigida a Clientes.

1. ¿Cubre satisfactoriamente sus necesidades, el servicio de transporte en taxis que ofrece “José Martí”?

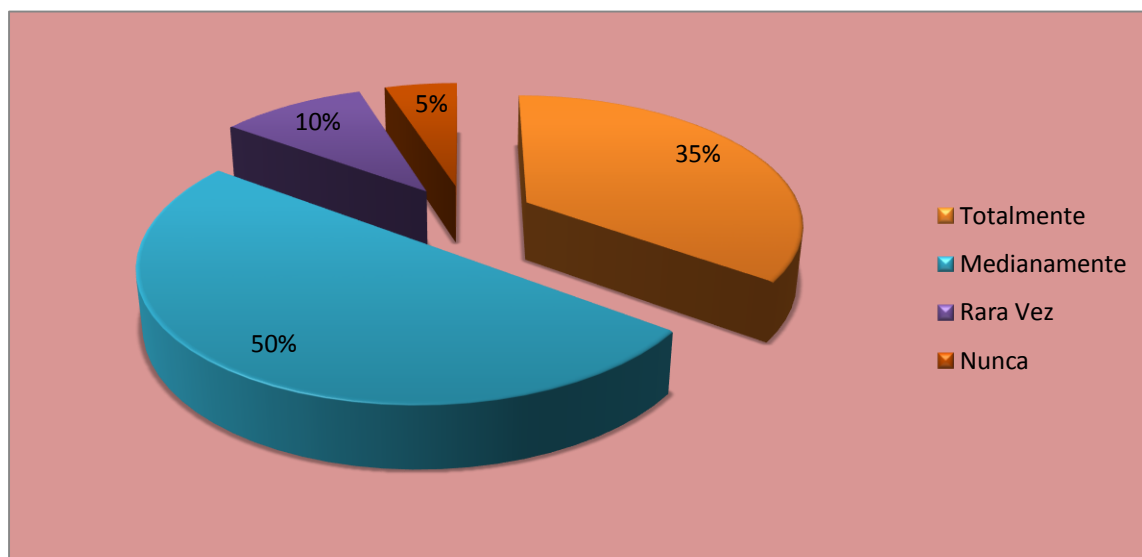
**TABLA 16 Satisfacción del Cliente**

NÚMERO DE PREGUNTA	Satisfacción del Cliente		
	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Totalmente	35	35%
	Medianamente	50	50%
	Rara Vez	10	10%
	Nunca	5	5%
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes Encuestados

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen

**GRAFÍCO 18 Satisfacción del Cliente**



Fuente: Clientes Encuestados

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen

Al consultar a los clientes sobre el servicio que ofrece la Cooperativa “José Martí”, el 50% de los encuestados manifestó que medianamente el servicio cubre satisfactoriamente sus necesidades; el 35% indicó que totalmente y 10% rara vez, sólo un 5% manifestó que nunca cubre sus necesidades. Dar al cliente la importancia que merece significa proporcionar un servicio de calidad, el cual se reflejará en las actitudes de los conductores que laboran en la cooperativa.

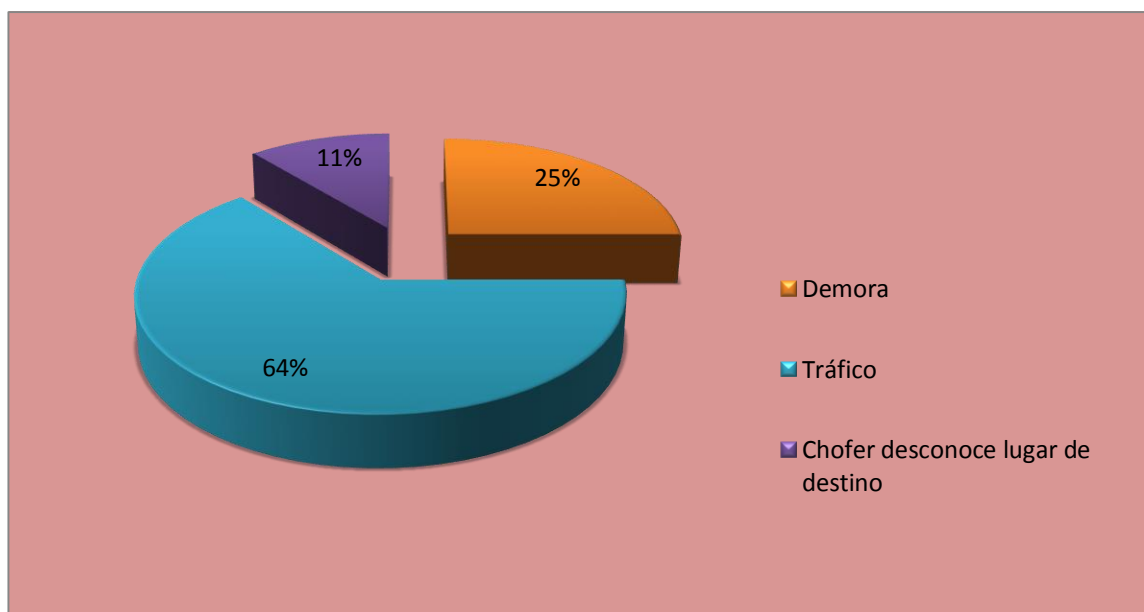
**2. ¿Cuál es la principal dificultad que ha encontrado con el servicio que da la cooperativa “José Martí”?**

**TABLA 17 Dificultad en el Servicio**

NÚMERO DE PREGUNTA	Dificultad en el Servicio		
	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	Demora	25	25%
	Tráfico	64	64%
	Chofer desconoce lugar de destino	11	11%
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes Encuestados  
Elaborado por: Angélica Coral Lavayen

**GRAFÍCO 19 Dificultad en el Servicio**



Fuente: Clientes Encuestados  
Elaborado por: Angélica Coral Lavayen

El gráfico muestra que el 64% de los clientes encuestados manifiesta que la principal dificultad que hay en el servicio es el tráfico, el 25% considera que es la demora, el restante que es el 11 % consideran que los choferes desconocen el lugar del destino. Como se puede observar los clientes de la cooperativa de taxis tienen la percepción real de las dificultades que existen en el servicio que presta “José Martí”. Los mismos que hay que mejorar para que los clientes se sientan satisfechos del servicio otorgado.

3. ¿Considera usted importante que el Sr. conductor de la cooperativa “José Martí” se capacite en atención del servicio al usuario?

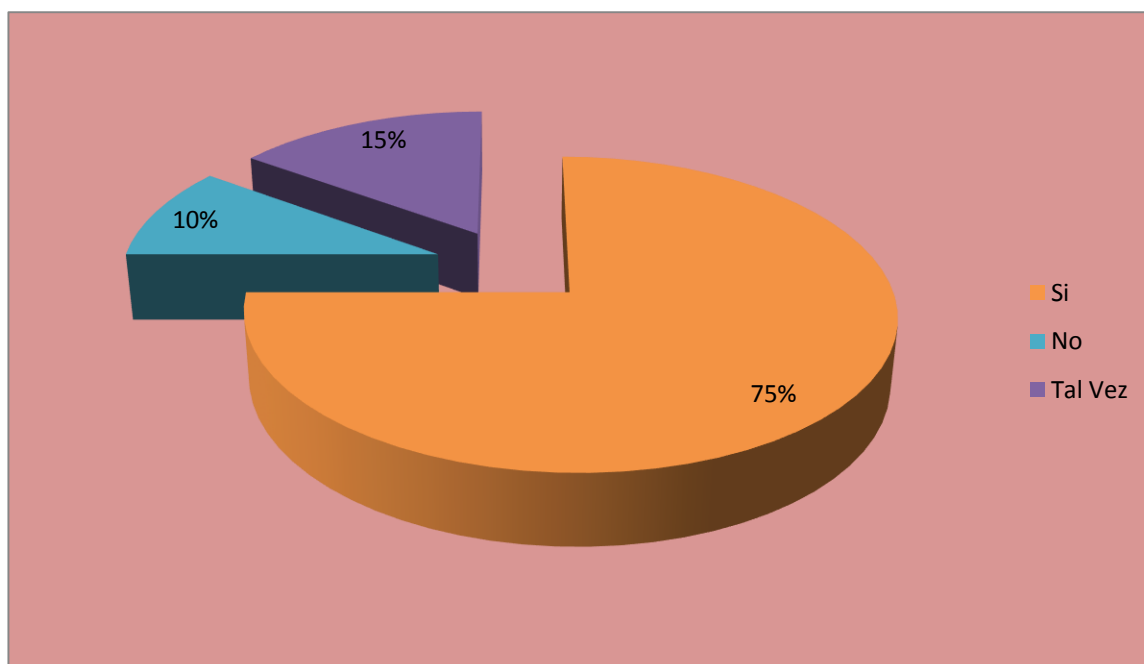
**TABLA 18 Importancia de la Capacitación**

NÚMERO DE PREGUNTA	Importancia de la Capacitación		
	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
3	Si	75	75%
	No	10	10%
	Tal Vez	15	15%
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes Encuestados

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

**GRAFÍCO 20 Importancia de Capacitación**



Fuente: Clientes Encuestados

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

El gráfico muestra que el 75 % de los clientes consideran que si es importante que se les brinde capacitación a los conductores de la cooperativa, el 10% opina que no y un 15% opino que tal vez. La capacitación al conductor es importante en el tema de atención al cliente así mejorar la imagen institucional y con mayor relevancia la prestación del servicio de los conductores de la cooperativa debe estar dirigida a lograr la satisfacción en el cliente. Esta satisfacción debe garantizarse en cantidad, calidad, tiempo y precio.

**4. ¿Piensa usted que el trato de los choferes hacia los clientes es considerado y amable?**

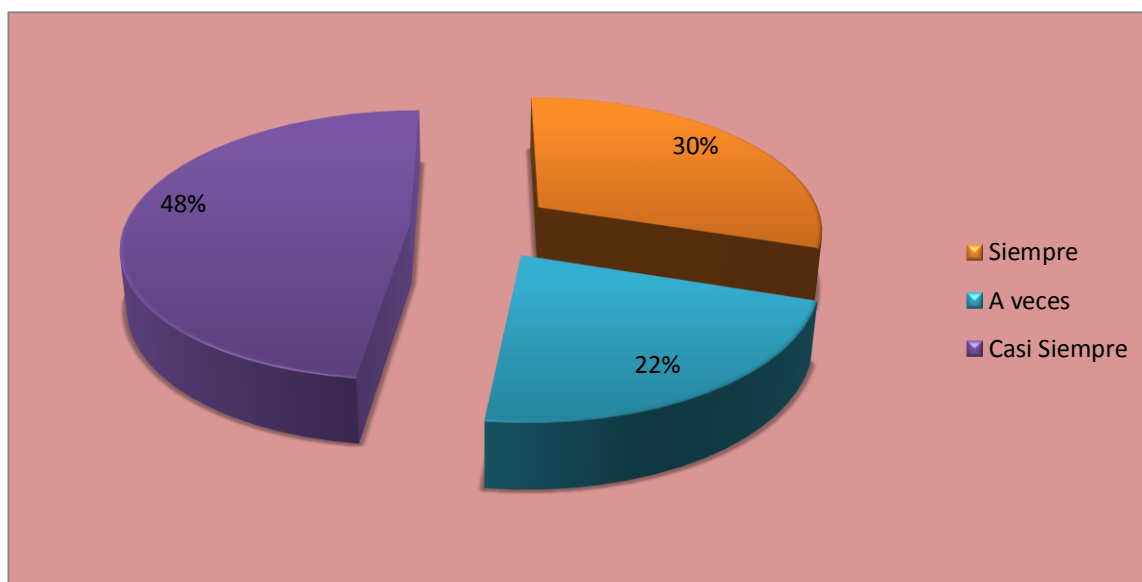
**TABLA 19 Trato a clientes**

NÚMERO DE PREGUNTA	Trato a Clientes		
	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
4	Siempre	30	30%
	A veces	22	22%
	Casi Siempre	48	48%
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes Encuestados

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

**GRAFÍCO 21 Trato a clientes**



Fuente: Clientes Encuestados

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

Como podemos observar en el gráfico muestra que el 48 % de los clientes consideran que casi siempre reciben buen trato por parte de los conductores de la cooperativa, el 22% opina que solo a veces tienen un buen trato. Y un porcentaje del 30% opinó que siempre reciben buen trato. Es importante que los conductores traten bien al cliente y así lograr la satisfacción en ellos. Se realiza también tomando en cuenta este factor del buen trato al cliente porque es a ellos quienes brindan un servicio, así logran que tanto el chofer y la cooperativa tengan una buena imagen.

## 5. ¿Cuenta la cooperativa “José Martí”, con unidades en perfectas condiciones?

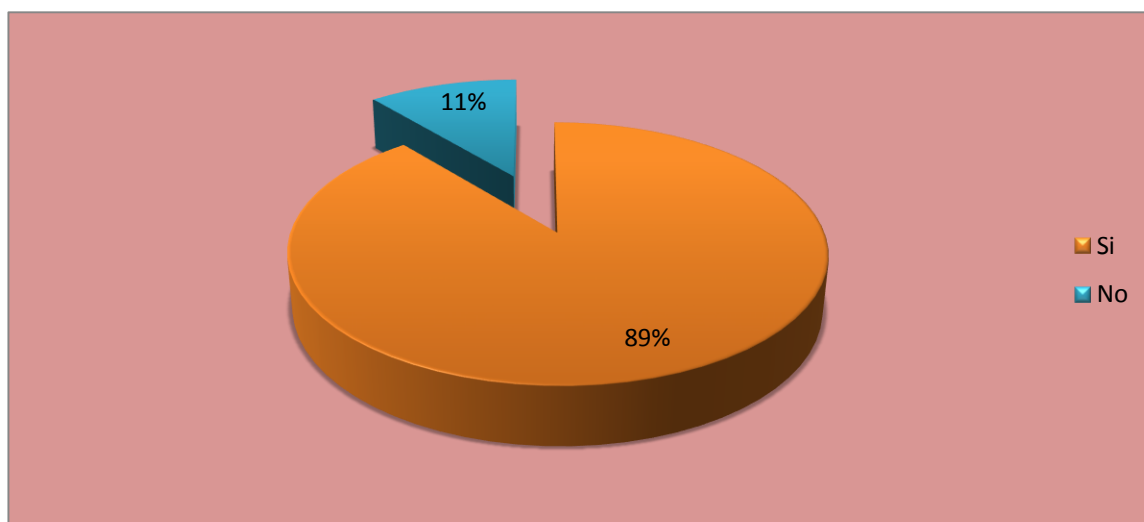
**TABLA 20 Unidades en buenas condiciones**

NÚMERO DE PREGUNTA	Unidades en buenas condiciones		
	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
5	Si	89	89%
	No	11	11%
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes Encuestados

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen

**GRAFÍCO 22 Unidades en buenas condiciones**



Fuente: Clientes Encuestados

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

Según el análisis estadístico, la tabla y el gráfico demuestran que el 89% de los clientes encuestados afirman que la cooperativa de transporte en taxis “José Martí” cuenta con sus unidades de transporte en perfectas condiciones. Así también tenemos que un 11% considero que no es así; que la cooperativa no posee unidades en buenas condiciones. Sin embargo se puede conocer que la cooperativa al ser joven en el mercado y más aún deben acatar las disposiciones, y una de esas es que los socios deben poseer unidades en perfectas condiciones, con la finalidad de brindar al cliente buen servicio, reflejado en la comodidad del usuario.

**6. ¿Considera usted que en la cooperativa de taxis “José Martí”, debería implementar el servicio de radio taxi?**

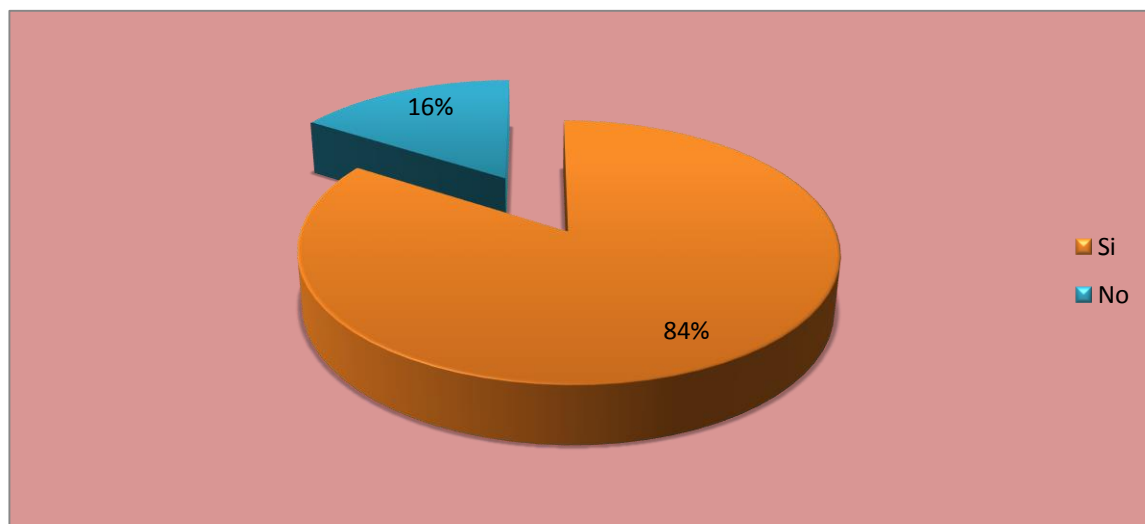
**TABLA 21 Implementar servicio radio taxi**

NÚMERO DE PREGUNTA	Implementar servicio de radio taxi		
	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>6</b>	Si	84	84%
	No	16	16%
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes Encuestados

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

**GRAFÍCO 23 Implementar servicio de radio taxi**



Fuente: Clientes Encuestados

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

De los 50 usuarios encuestados, podemos evidenciar que el 84 % equivalente a (84 clientes) manifestaron que si consideran importante que la cooperativa implemente el servicio de radio taxis. El 16 % de los encuestados, equivalente a (16 clientes) no estar de acuerdo con el servicio. De esta manera se considera importante que la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”, implemente el servicio de radio taxis, ya que la mayoría de sus clientes han dado una respuesta favorable, a la interrogante planteada en nuestra encuesta.

**7. ¿Según su apreciación considera que la cooperativa necesita hacer renovación de sus unidades de transporte?**

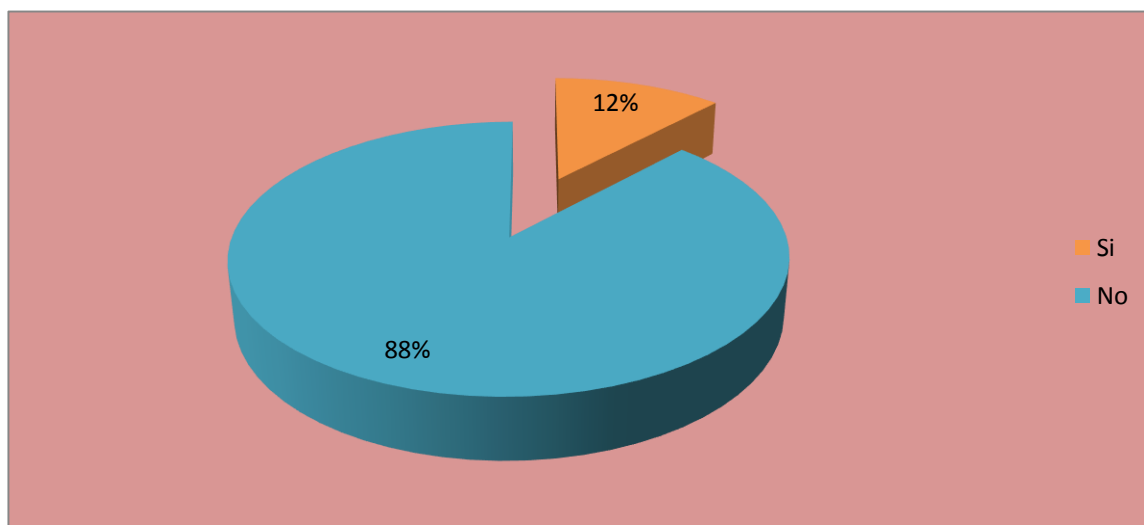
**TABLA 22 Renovación de Unidades**

NÚMERO DE PREGUNTA	Renovación de unidades		
	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
7	Si	12	12%
	No	88	88%
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes Encuestados

**Elaborado por:** Angélica Coral Lavayen.

**GRAFÍCO 24 Renovación de unidades**



**Fuente:** Clientes Encuestados

**Elaborado por:** Angélica Coral Lavayen.

Se puede observar en la gráfica que del total de los 50 clientes encuestados, el 88% representado por (88 clientes) respondieron que no ante la interrogante que si la cooperativa necesita renovación en sus unidades de transporte. Mientras que el 12% equivalente a (12 clientes) respondieron que si ante nuestra pregunta. Como sabemos que la cooperativa se puede decir que en su totalidad, cuenta con unidades en perfectas condiciones, unidades que van desde el año 2010 y 2012. Pues al tener unidades en buen estado brindaran una buena imagen a la cooperativa, y es un factor que influye mucho a la hora de que el cliente elija el servicio.

## 8. ¿Con que frecuencia utiliza el servicio de transporte en taxis “José Martí”?

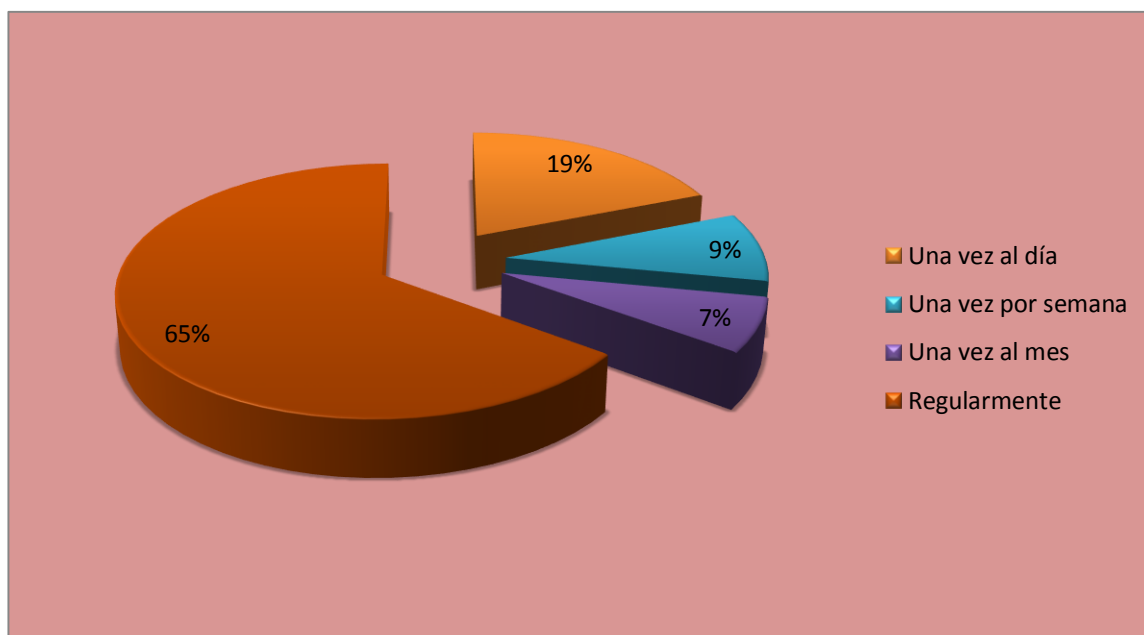
**TABLA 23** Uso del servicio de taxis

NÚMERO DE PREGUNTA	Uso del servicio de taxis		
	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
8	Una vez al día	19	19%
	Una vez por semana	9	9%
	Una vez al mes	7	7%
	Regularmente	65	65%
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes Encuestados

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

**GRAFÍCO 25** Uso del servicio de taxis



Fuente: Clientes Encuestados

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

Según el análisis estadístico el gráfico demuestran que el 19% (19 clientes) encuestados afirman que utilizan una vez el día el servicio que ofrece la cooperativa de taxis “José Martí”, un 9 % (9 clientes) manifestó que usa el servicio una vez por semana, el 7% (7 clientes) indico que lo hace por una vez al mes, mientras que el 65% (65 clientes) de los usuarios hacen uso del servicio regularmente. El uso del servicio de taxis es frecuente, pues hoy en día es un medio de transporte más seguro.



**9. ¿Cuál de las siguientes característica considera usted que debe contar un taxi a la hora de prestar sus servicios?**

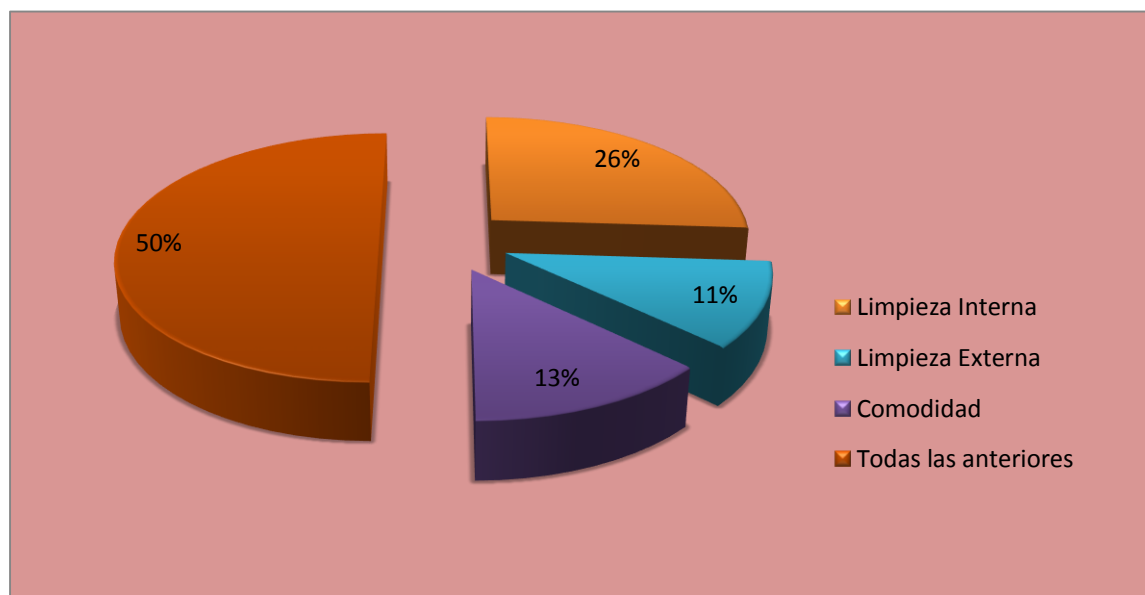
**TABLA 24 Características del servicio**

NÚMERO DE PREGUNTA	Características del Servicio		
	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
9	Limpieza Interna	26	26%
	Limpieza Externa	11	11%
	Comodidad	13	13%
	Todas las anteriores	50	50%
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes Encuestados

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

**GRAFÍCO 26 Características del servicio**



Fuente: Clientes Encuestados

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

En la pregunta que se les formuló a los clientes de “José Martí”, en cuanto a las características según su apreciación debe tener un taxi a la hora de prestar servicios, se observa en la gráfica que el 22% (11 clientes) manifestó que era limpieza interna, el 8% (4 clientes) considero la limpieza externa, seguida de la característica comodidad que tuvo el 18% (9 clientes), y el 52 % (26 clientes) manifestó que todas las características son importantes a la hora de escoger un servicio de taxis.

**10. ¿Qué parámetros usted considera los más adecuados para calificar el buen servicio de una empresa de taxis?**

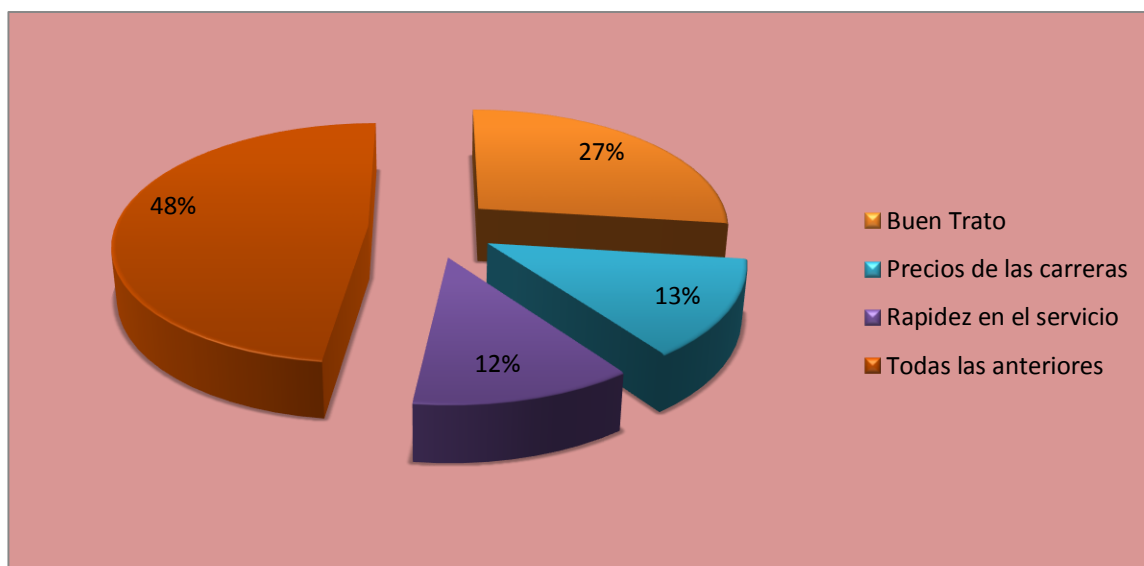
**TABLA 25 Parámetros para calificar servicio**

NÚMERO DE PREGUNTA	Parámetros para calificar servicio		
	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>10</b>	Buen Trato	27	27%
	Precios de las carreras	13	13%
	Rapidez en el servicio	12	12%
	Todas las anteriores	48	48%
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes Encuestados

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

**GRAFÍCO 27 Parámetros para calificar servicio**



Fuente: Clientes Encuestados

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

Observamos que en la gráfica el 27% (27 clientes) indicaron que el buen trato es un factor importante al calificar el servicio. El 13% (13 clientes) consideraron que los precios de las carreras, el 12% (12 clientes) manifestaron que la rapidez en el servicio que brinden es un parámetro importante que se debe considerar al calificar el buen servicio. Mientras que el 48% (48 clientes) se inclinaron por contestar que todos los parámetros son necesarios al calificar el servicio.

**11. ¿Cómo estima usted los precios que ofrece la cooperativa de transporte en taxis “José Martí”?**

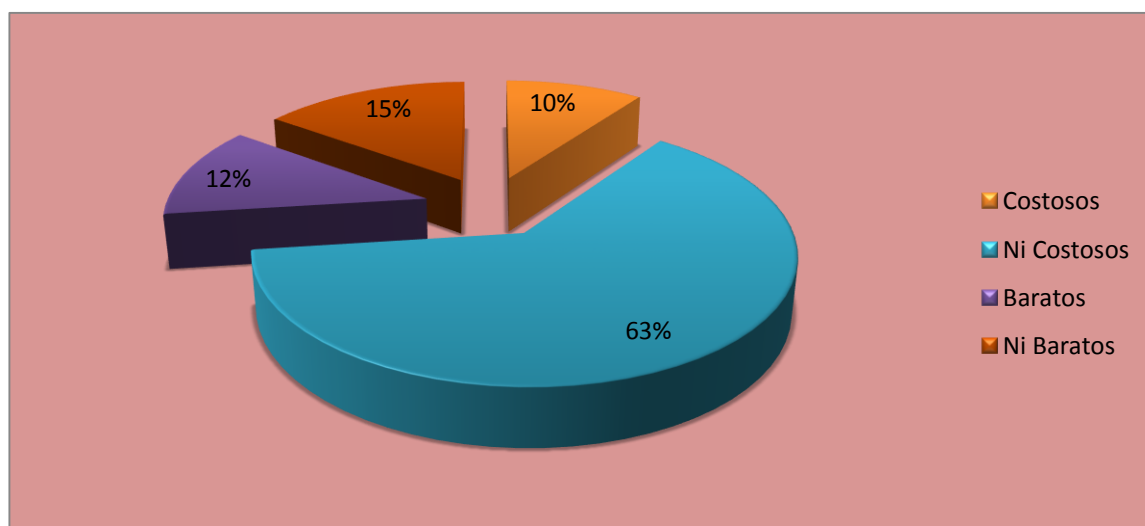
**TABLA 26 Precios de las carreras**

NÚMERO DE PREGUNTA	Precios de las carreras		
	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>11</b>	Costosos	10	10%
	Ni Costosos	63	63%
	Baratos	12	12%
	Ni Baratos	15	15%
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes Encuestados

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

**GRAFÍCO 28 Precios de las carreras**



Fuente: Clientes Encuestados

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

Tomando en cuenta los datos que se obtuvieron en la gráfica luego del análisis estadístico, se observa que al plantear la interrogante como es según la apreciación de los precios que ofrece la cooperativa de transporte en taxis convencional “José Martí”; se obtuvieron los datos de que el 10% (10 clientes) dijeron que los precios de las carreras eran costosos, el 63% representados por (63 clientes) consideraron que los precios no les parece ni costosos, el 12% (12 clientes) indicaron ser baratos y el 15% (15 clientes) se inclinaron por la opción ni baratos.

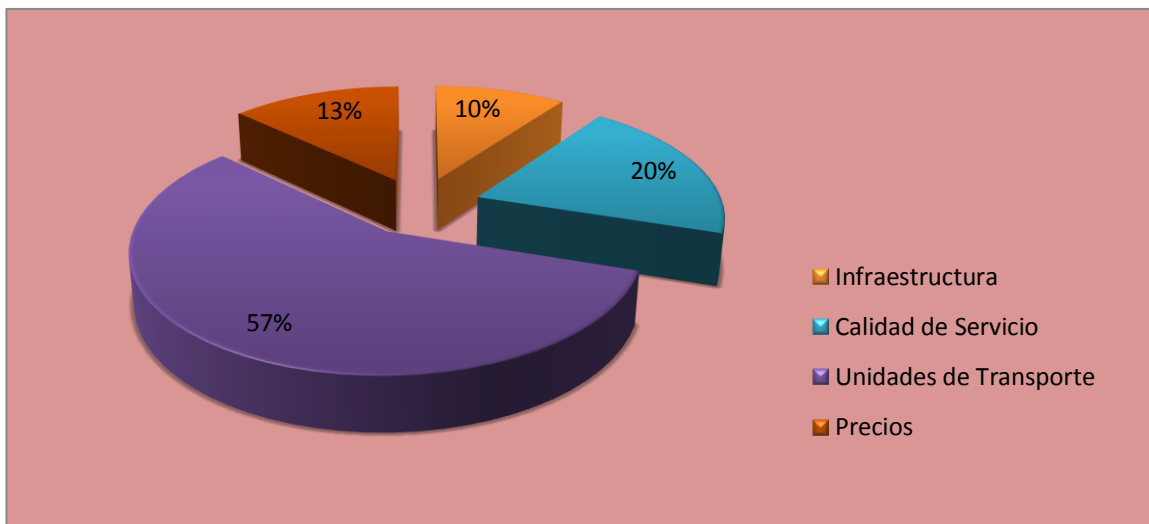
12. ¿Cuál de las siguientes características considera que la cooperativa de taxis posee como fortaleza?

**TABLA 27 Fortalezas de la Cooperativa**

NÚMERO DE PREGUNTA	Fortalezas de la Cooperativa		
	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
12	Infraestructura	10	10%
	Calidad de Servicio	20	20%
	Unidades de Transporte	57	57%
	Precios	13	13%
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes Encuestados  
Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

**GRAFÍCO 29 Fortalezas de la Cooperativa**



Fuente: Clientes Encuestados  
Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

Después de obtener el análisis estadístico, observamos que en la gráfica el 10 % (10 clientes) indicaron que consideran como fortaleza la infraestructura de la cooperativa de taxis. El 20 % (20 clientes) consideraron que la calidad del servicio, el 57 % (57 usuarios) manifestaron que las unidades de transporte son su mayor fortaleza, debido como se mencionó anteriormente poseen unidades nuevas y en perfecto estado. Mientras que el 13 % (13 clientes) se inclinaron por contestar los precios que ofertan al brindar su servicio era la fortaleza que consideran importante.

### **3.4 CONCLUSIONES.**

- 1) Con la aplicación de las técnicas e instrumentos, para levantar información se pudo conocer mediante la aplicación de la entrevista que la cooperativa de taxis, carecen de misión, visión, objetivos; siendo ellos la razón de ser de la empresa y es importante que tengan definido estos factores de la proyección estratégica.
- 2) A través del uso de técnicas de recolección de información como la encuesta y entrevista se pudo conocer como se está llevando la administración de la cooperativa de transporte, y a su vez conocer si por medio del diseño de un modelo organizacional los directivos consideran que pueden mejorar su gestión administrativa.
- 3) Por medio de los resultados de las encuestas, pudimos obtener que la mayoría de los socios encuestados, considero importante que al tener definida una Estructura Organizacional para su cooperativa, permitirá tener definida de manera clara las responsabilidades y funciones dentro de la organización.
- 4) La capacitación sobre el servicio al cliente a los señores conductores de la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”, es un factor que los clientes consideran que es importante, así los conductores prestan un servicio de calidad y a su vez origina desarrollo de la cooperativa. Cultivando así en los clientes fidelidad hacia el servicio que presta la cooperativa.
- 5) Los resultados obtenidos en la recolección de información permitió corroborar la necesidad de la implementación del Diseño Organizacional para la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí” ya que la cooperativa carece de una estructura organizacional y de todos los elementos que la componen.

### **3.5 RECOMENDACIONES.**

- 1) El modelo organizacional a implementarse logrará que la cooperativa de taxis cuente con una estructura organizativa que detalle el trabajo de cada miembro, la misión, visión, objetivos institucional con la finalidad de que sea una organización formalmente estructurada, estos son elementos de la proyección estratégica, que no deben faltar en cualquier organización.
- 2) De acuerdo a los resultados mediante la aplicación de las técnicas de investigación, se propone el diseño de un modelo organizacional para la cooperativa “José Martí”. El mismo que servirá de guía o instrumento de apoyo permitiéndole cumplir eficientemente sus funciones; además porque es indispensable si hablamos de mejorar sus competencias administrativas.
- 3) Diseñar el modelo de estructura organizacional acorde a las necesidades de la cooperativa, lo cual será necesario y primordial para conocer sus responsabilidades y la respectiva descripción de puestos dentro de la organización.
- 4) Basándonos en los resultados que se obtuvieron de los clientes encuestados se considera muy importante capacitar al conductor profesional en el desempeño de sus operaciones, con el fin de brindar calidad en el servicio al usuario.
- 5) Se recomienda la elaboración de un diseño organizacional de esta manera se podrán obtener varios beneficios que contribuirá al desarrollo de la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”, se obtendrá también una excelente administración para que exista mejor coordinación en las actividades que desarrollen como organización..

## **CAPÍTULO IV**

### **“PROPUESTA DE UN DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXI CONVENCIONAL INTERCANTONAL EN CAJA COMÚN JOSÉ MARTI, DE BALLENITA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.”**

#### **4.1 PRESENTACIÓN.**

A través del desarrollo de nuestro trabajo de investigación, se determinó la necesidad de elaborar la propuesta del Diseño Organizacional para la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”.

Debemos mencionar que las personas que ayudaron a evidenciar la necesidad de que la cooperativa realice el diseño organizacional, fueron los directivos, socios y empleados de la institución. Ellos estuvieron prestos a colaborar para todo el proceso del desarrollo del trabajo investigativo y así desarrollar la propuesta del trabajo.

Hoy en día sabemos que en toda organización el diseño organizacional, se convierte en la base para así 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.

El modelo organizacional a implementarse tiene como propósito definir la estructura organizativa adecuada para la cooperativa, establecer la misión, visión, valores, políticas, objetivos, y la finalidad de mejorar las competencias administrativas que permitan a la cooperativa desarrollar sus actividades de mejor manera, y obtener los resultados que esperan como es crecer como institución y permanecer en el mercado donde se desenvuelven. Con el diseño organizacional se proyecta el mejoramiento administrativo en la gestión de la cooperativa de taxis “José Martí”, para que sea el soporte de múltiples problemas que se pudieron conocer a través del uso de las técnicas e instrumentos de recolección de informaciones utilizadas en nuestro trabajo.

#### 4.2 DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.

##### COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS “JOSÉ MARTI”

- ❖ **Razón Social:** Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”.
- ❖ **Constituida:** Según Acuerdo Ministerial 325.
- ❖ **Representante Legal:** Sr. Luis Ramírez Panchana
- ❖ **Objeto:** Servicio de transporte en taxis
- ❖ **Ubicación:** Ballenita, Provincia de Santa Elena
- ❖ **Dirección:** Calle sexta y Avenid séptima
- ❖ **Teléfono:** 0997565603
- ❖ **Correo Electrónico:** josé marti\_taxis@hotmail.es
- ❖ **Logotipo de la Cooperativa:** La Cooperativa “José Martí”, cuenta con un logotipo sencillo por lo que se procedió a reestructurarlo quedando de la siguiente

manera:



**Fuente:** Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”  
**Elaborado por:** Angélica Coral Lavayen.



### **4.3 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.**

La Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”, no posee una estructura organizacional definida, por lo que se propone aplicar un diseño organizacional, con el fin de aumentar su eficiencia, efectividad y desarrollo, para el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

La propuesta del diseño organizacional, se realiza también con la finalidad de ayudar a mejorar la gestión administrativa de la cooperativa “José Martí”, estará enfocada a la estructuración de los puestos de trabajo para ubicarlos en las unidades a las que pertenecen y así asignarles las atribuciones y responsabilidades que deben cumplir.

El diseño organizacional que se propone para la cooperativa de taxis, está basado en los modelos de Richard Daft y Ailed Labrada Sosa. Mencionados modelos han sido adaptados según las necesidades que presenta la organización. El modelo está compuesto por el análisis situacional, proyección estratégica, gestión de necesidades, proyección del diseño organizacional y resultados de efectividad.

De acuerdo al diagnóstico, actualmente la cooperativa carece de una estructura organizacional, que le permita tener un ordenado control de las actividades que en ella se realizan, provocando que los recursos humanos, materiales y financieros, se desperdicien y por lo consiguiente, se generen problemas que no le permite su eficiente desarrollo.

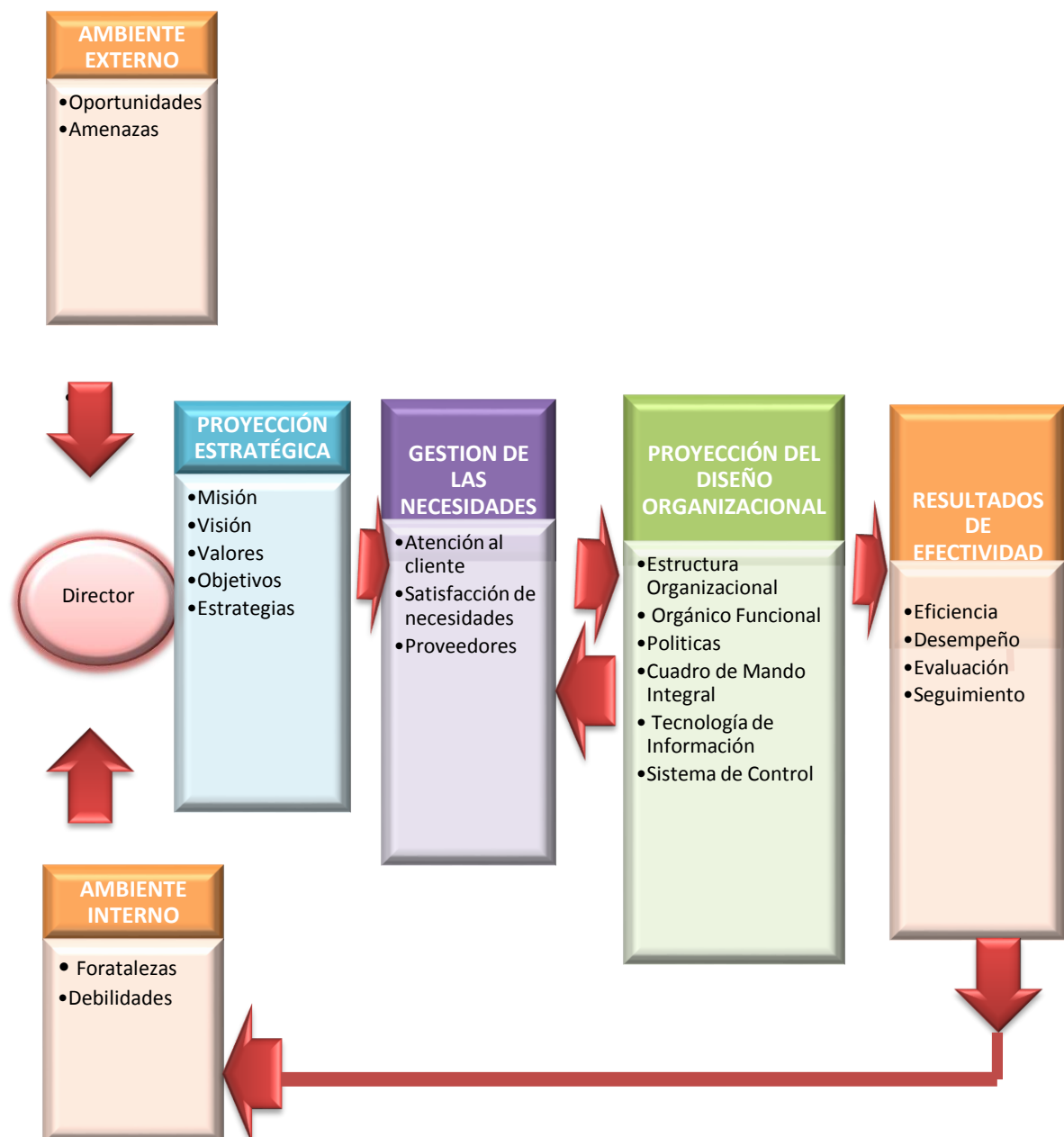
Mencionamos como punto importante que para llevar a cabo la propuesta de nuestro trabajo, nos ayudamos en base a teorías explicados por varios autores sobre diseño organizacional para el óptimo cumplimiento de la propuesta, mejorando el desempeño en la gestión administrativa.

Y a su vez de la aplicación de técnicas e instrumentos de información, para obtener datos que ayuden a poder definir la estructura idónea para la cooperativa de taxis. Con la aplicación del diseño organizacional, la cooperativa estará en la capacidad de enfrentar las contingencias que se presenten en el futuro, porque en la actualidad el mundo de las empresas u organizaciones viven en un continuo cambio, evolución e innovación, por ello, se hace necesario que su administración vaya de la mano ante los cambios existentes del entorno en el que se desenvuelven.

#### 4.4 MODELO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS CONVENCIONAL “JOSÉ MARTÍ”.

El trabajo de investigación desarrollado para la elaboración del Diseño Organizacional para la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”, se consideró pertinente tomar como base los dos modelos como son: el diseño propuesto por Richard Daft y Ailed Labrada Sosa, el cual fue adaptado a las necesidades de la cooperativa.

**GRAFÍCO 30 Diseño Organizacional**



**Fuente:** Daft Richard L. y Labrada Sosa Ailed  
**Elaborado por:** Angélica Coral Lavayen.

## 4.5 COMPONENTES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

### 4.5.1 Análisis Situacional

Luego de realizar los respectivos procedimientos, presentamos el análisis situacional de la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”. Como sabemos al análisis situacional, nos presenta las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, el cual nos ayudó a conocer las necesidades y sobre todo brindara información de gran ayuda, para llevar a cabo la propuesta; como es implementar el diseño organizacional para la cooperativa y mejorar su gestión administrativa

### Análisis Interno

#### Fortalezas

CUADRO 7 Fortalezas

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Constituida Legalmente</li><li>❖ Unidades de transporte propios</li><li>❖ Choferes Profesionales</li><li>❖ Autos nuevos y cómodos que brindar al usuario, seguridad y confort</li><li>❖ Comunicación entre directivos y socios.</li></ul>

Fuente.: Matriz de Fortalezas

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

#### Debilidades

CUADRO 8 Debilidades

DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Empleados con escasos conocimientos académicos</li><li>❖ Desconocimiento de los elementos de la Proyección Estratégica</li><li>❖ Socios desconocen de políticas</li><li>❖ Desmotivación en socios</li><li>❖ Inexistencia de una estructura organizativa</li><li>❖ No existen funciones y responsabilidades definidas dentro de la cooperativa</li></ul>

Fuente.: Matriz de Debilidades

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

### Análisis Externo

Dentro del análisis externo tenemos las Oportunidades y Amenazas, las mismas que presentamos a continuación:

## Oportunidades

**CUADRO 9 Oportunidades**

<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Hacer uso de los sistemas de información</li><li>❖ Satisfacción del cliente</li><li>❖ Facilidad de contactarse con la cooperativa (crear central de radio taxis)</li><li>❖ Clientes hacen uso del servicio, por la inseguridad que existe en el transporte público (buses)</li><li>❖ Demanda no cubierta por parte de transporte publico</li><li>❖ Interés de conductores en capacitarse</li><li>❖ Colaboración de los miembros de la cooperativa para realizar el diseño organizacional</li></ul>

**Fuente:** Matriz de Oportunidades

**Elaborado por:** Angélica Coral Lavayen.

## Amenazas

**CUADRO 10 Amenazas**

<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Crecimiento de taxis ilegales</li><li>❖ Crecimiento de inseguridad (Robo de vehículos)</li><li>❖ Alta competencia</li><li>❖ Accidentes de tránsito</li></ul>

**Fuente:** Matriz de Amenazas

**Elaborado por:** Angélica Coral Lavayen.

#### 4.5.2 Matriz FODA

**CUADRO 11 Matriz FODA**

<p><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p><b>FORTALEZAS (F)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Constituida Legalmente</li> <li>❖ Unidades de transporte propios</li> <li>❖ Choferes Profesionales</li> <li>❖ Autos nuevos y cómodos que brindar al usuario, seguridad y confort</li> <li>❖ Comunicación entre directivos y socios.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES (D)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Empleados con escasos conocimientos académicos</li> <li>❖ Desconocimiento de los elementos de la Proyección Estratégica</li> <li>❖ Socios desconocen de políticas</li> <li>❖ Desmotivación en socios</li> <li>❖ Inexistencia de una estructura organizativa</li> <li>❖ No existen funciones y responsabilidades dentro de la cooperativa.</li> </ul>
	<p><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Hacer uso de los sistemas de información</li> <li>❖ Satisfacción del cliente</li> <li>❖ Facilidad de contactarse con la cooperativa (crear central de radio taxis)</li> <li>❖ Clientes hacen uso del servicio, por la inseguridad que existe en el transporte público (buses)</li> <li>❖ Demanda no cubierta por parte de transporte publico</li> <li>❖ Interés de conductores en capacitarse</li> <li>❖ Colaboración de los miembros de la cooperativa para realizar el diseño organizacional</li> </ul> <p><b>Amenazas (A)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Crecimiento de taxis ilegales</li> <li>❖ Crecimiento de inseguridad (Robo de vehículos)</li> <li>❖ Alta competencia</li> <li>❖ Accidentes de tránsito</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS FO (Crecimiento)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Crear un Ambiente adecuado en la cooperativa de taxis</li> <li>❖ Impulsar a la cooperación e integración entre los miembros de la cooperativa</li> <li>❖ Utilizar el trabajo en equipo</li> <li>❖ Proponer proyectos que ayuden al crecimiento y desarrollo de la cooperativa, a su vez mejorar su gestión administrativa</li> </ul>
	<p><b>ESTRATEGIAS FA (Supervivencia)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Brindar una buena imagen de la cooperativa de taxis.</li> <li>❖ Renovar las unidades de transporte cuando se estime conveniente</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS DA (Fuga)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Brindar y priorizar la seguridad e integridad de nuestros usuarios</li> <li>❖ Brindar un buen trato a los clientes, usuarios o pasajeros.</li> </ul>

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

## **4.6 PROYECCIÓN ESTRATÉGICA**

### **4.6.1 Misión**

Brindar seguridad y buscar la satisfacción del cliente, garantizando el cumplimiento y la eficiencia en el servicio de transporte en taxis. Comprometidos a trabajar en conjunto para beneficio de la sociedad actual, promoviendo un ambiente de trabajo basado en la integridad y el trabajo en equipo, generando rentabilidad para nuestros socios.

### **4.6.2 Visión**

La cooperativa “José Martí”, busca ser la empresa líder en el servicio de transporte de taxis dentro de la Provincia de Santa Elena, permanecer en constante crecimiento, consolidarnos como una de las mejores empresas a nivel nacional, atendiendo profesionalmente la demanda de transporte que nuestra sociedad exige.

### **4.6.3 Valores**

La Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí” son:

- ❖ **Responsabilidad:** Que los socios y directivos cumplan con los compromisos adquiridos por y para la institución, realizando de manera correcta las actividades encomendadas.
- ❖ **Excelencia:** Valor que nos demanda calidad, esfuerzo, empeño para lograr resultados.
- ❖ **Confianza:** Poseer seguridad en uno mismo y en los demás, esto ayudará al trabajo en grupo, y al desarrollo integral de los miembros de la cooperativa.
- ❖ **Constancia:** Ser persistente hasta alcanzar los objetivos y metas propuestas por la cooperativa. La constancia será la clave para que socios y directivos lleguen a cumplir los objetivos de interés propios y para la cooperativa

### **4.6.4 Objetivos**

Los objetivos de la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”, están dados de la siguiente manera:

## **Objetivo General**

Mejorar la gestión administrativa de la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí” mediante la implementación del diseño organizacional, que permitan el cumplimiento adecuado de las actividades administrativas que se realizan en la cooperativa.

## **Objetivos Específicos**

- ❖ Plantear a los miembros de la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”, los beneficios del diseño organizacional con la finalidad de hacer una propuesta para el mejoramiento de la gestión administrativa.
- ❖ Capacitar a los conductores de la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”, en temas de atención al cliente, para que puedan brindar una buena imagen a los clientes de su cooperativa. Proporcionado calidad en el servicio, donde el cliente se sienta seguro de volver a solicitar servicio que ofrece la cooperativa de taxis.
- ❖ Plantear nuevos sistemas de tecnología para optimizar las actividades administrativas que realiza la cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”.

### **4.6.5 Estrategias**

Existen estrategias que ayudan a que las organizaciones se desarrollen, con la finalidad de mejorar y poder posicionarse el medio donde funciona, y sobre todo satisfacer la necesidad de los clientes que son el factor importante de cualquier empresa u organización.

Las estrategias que se creen convenientes a plantear para la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”, son las siguientes:

#### **1. Crear un Ambiente adecuado en la cooperativa de taxis:**

- ❖ **Analizar la situación de la cooperativa para conocer:**  
Fortalezas, Debilidades Oportunidades y Amenazas

- ❖ **Implementar una Dirección Estratégica:** Misión, Visión, Valores, Objetivos y Estrategias.

## **2. Proceder a la estructuración de los cargos de los miembros de la cooperativa de taxis**

- ❖ Aportar con un organigrama para la cooperativa y conocer los niveles jerárquicos.
- ❖ Definir Políticas para la cooperativa de taxis
- ❖ Definir las funciones y responsabilidades de los cargos de cada socio.
- ❖ Distribuir de acuerdo a las funciones y responsabilidades a los socios en su respectivo lugar de trabajo.

## **3. Impulsar a la cooperación e integración entre los miembros de la cooperativa**

- ❖ Plantear la implementación de Sistemas sistema de información, comunicación y control para mejorar la cooperación y el compromiso con la cooperativa.
- ❖ Impulsar a que la cooperativa de taxis, establezca vínculos Interorganizacionales.

## **4. Capacitar a los socios de la cooperativa de taxis**

Mantener comunicado al personal el día en que se realiza las capacitaciones con tiempo para evitar ausencias de socios. Temas como: Motivación, Liderazgo, Funciones y responsabilidades con la cooperativa, Atención al cliente y Seguridad.

## **5. Renovar las unidades de transporte cuando se estime conveniente**

- ❖ Contar con unidades de transporte, que brinde a nuestros usuarios comodidad y confort.
- ❖ Fomentar la responsabilidad y seguridad en el traslado de los pasajeros a su destino final
- ❖ Mejorar la imagen de la cooperativa de taxis.

## **6. Brindar Seguridad y priorizar la integridad de los clientes.**

- ❖ Asegurar que la unidad de transporte se encuentre en perfectas condiciones
- ❖ Concientizar a los conductores, de brindar seguridad a los usuarios al o conducir en estado étílico.
- ❖ Tomar las debidas precauciones, como el hacer uso del cinturón de seguridad.
- ❖ Conducir a la una velocidad moderada



## **7. Brindar un buen trato a los clientes, usuarios o pasajeros**

- ❖ El cliente actualmente, no exige en calidad y en precio, se fijan en el tarto por parte de los choferes.
- ❖ Brindar al usuario un trato amable, de respeto y cordialidad
- ❖ Brindar un buen trato, hará que los usuarios prefieran el servicio de “José Martí”

## **8. Proponer proyectos que ayuden al crecimiento y desarrollo de la cooperativa.**

- ❖ Plantear proyectos y darles a conocer a los demás socios y tomar las debidas decisiones. buscar información necesaria para la implementación de sistema de control.

## **4.7 GESTIÓN DE LAS NECESIDADES.**

### **4.7.1 Atención al Cliente**

Se considera de mucha importancia que la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”, conozcan las diferentes técnicas existentes para conocer opiniones por parte de sus clientes, entre las que tenemos las siguientes:

- ❖ **Buzón de Sugerencias:** Es un método sencillo, bastante económico y de rápida implementación que consiste en colocar un buzón de correo en un lugar estratégico de la cooperativa, con un cartel identificador y pequeños formularios donde los clientes puedan anotar sus comentarios, sugerencias y quejas sobre servicio que brindan.
- ❖ **Encuestas:** Las encuestas consisten en obtener información entrevistando a un grupo representativo de clientes de la cooperativa para hacerles preguntas concretas (mediante un cuestionario) acerca de sus expectativas sobre el servicio que se presta.

En cualquier empresa y muy especialmente en aquellas cuyo objeto de su actividad es la venta de productos y servicios, la productividad se mide en términos de satisfacción del cliente, y el grado de esta satisfacción va más allá de la calidad del servicio, pues en su valoración entra en juego un factor dominante: La atención al cliente actualmente la

mayoría de productos y servicios existentes en el mercado, poseen características muy similares..

#### **4.7.2 Satisfacción de las Necesidades**

En este punto podemos mencionar que la satisfacción de necesidades es un factor clave de éxito para la cooperativa de transporte en taxis convencional “José Martí”, el mismo que se acompaña de la atención al cliente Ambos juegan un papel importante dentro de cualquier organización Las satisfacciones de las necesidades podrán ser cubiertas, mediante el uso de las técnicas de atención al cliente que plantearon anteriormente, como fue el buzón de sugerencias y las encuestas. Podemos concluir que lo importante ya no es captar nuevos clientes sino mantener satisfechos a aquellos que ya lo son.

#### **4.7.3 Proveedores**

La Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”, cuenta con los siguientes proveedores. Como sabemos los proveedores es un elemento importante que debe tener toda empresa u organización, pues son quienes nos proveen de productos para así llevar el negocio en marcha.

Dentro de los proveedores tenemos los siguientes:

##### **1. Proveedor de Repuestos para las Unidades de Transporte:**

Proveedor: Comercial de Repuestos “M & M” y Comercial Auto repuestos “PÉREZ”

- ❖ Neumáticos
- ❖ Bujías
- ❖ Baterías
- ❖ Alineación Y Suspensiones
- ❖ Aros
- ❖ Resortes, entre otros

##### **2. Proveedores de Servicio y Mantenimiento de las unidades de Transporte:**

Taller y Lubricadora “Melanie” y Taller “Amazonas”

- ❖ Cambio de Aceite
- ❖ Lavado

### 3. Proveedores de Suministros y Equipos Electrónicos:

Tamix S. A Imprenta y Librería Guayaquil

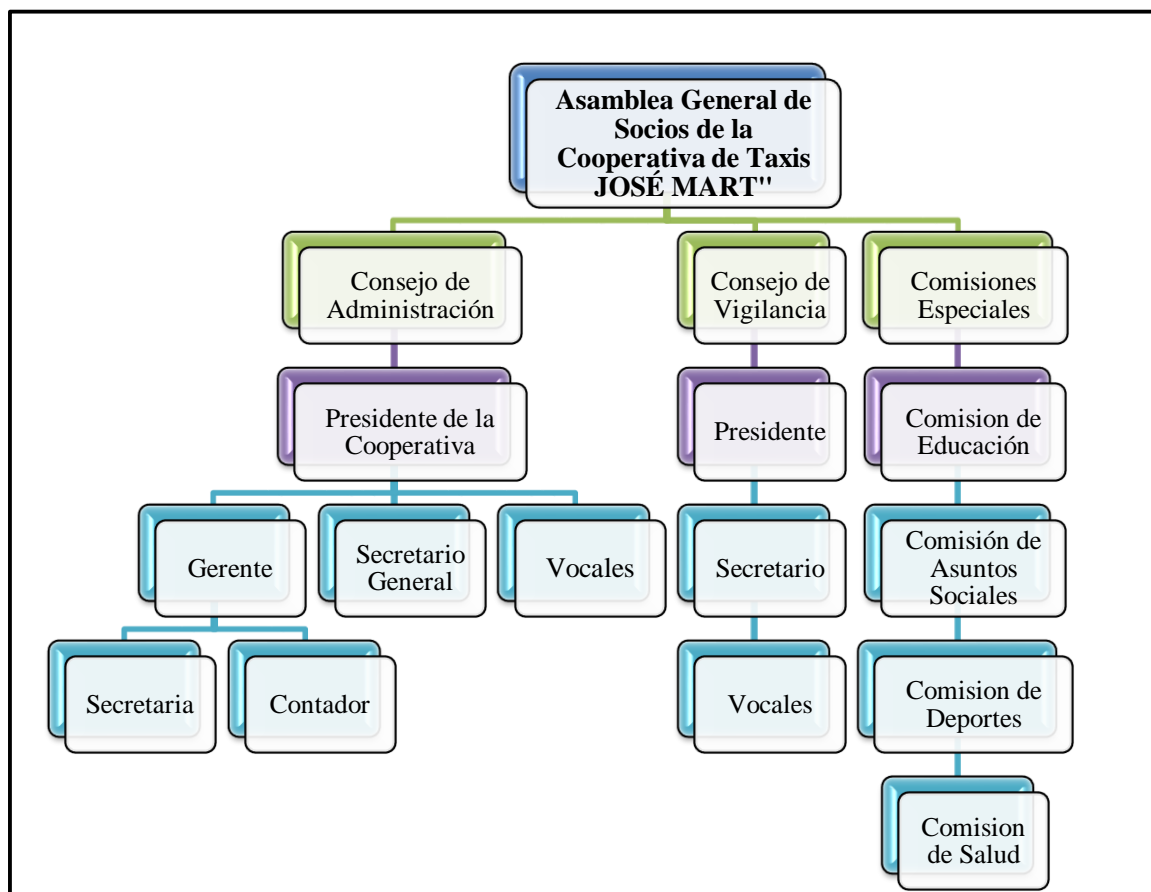
- ❖ Resma de Hojas
- ❖ Mouse
- ❖ Carpetas
- ❖ Impresora, Computador, otros.

## 4.8 PROYECCIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.

### 4.8.1 Estructura Organizacional

El tipo de estructura organizacional que se planteó para la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí” de Ballenita, es la Funcional. Pues su carácter sencillo permite la coordinación de manera fácil entre los departamentos y estará conformada de la siguiente manera:

**GRAFÍCO 31 Orgánico Funcional**



Fuente: Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”  
Elaborado por: Angélica Coral Lavayen.

#### **4.8.2 Orgánico Funcional**

##### **❖ Asamblea General de Socios.**

La Asamblea General de Socios, juega el papel más importante dentro de la cooperativa, pues se caracteriza por ser el máximo órgano de gobierno.

Las decisiones que tomen serán respetadas por sus socios, sin que se vaya en contra de las normas jurídicas que rigen a la organización, el funcionamiento y las actividades de la cooperativa.

Para ser participe en la asamblea general, los miembros (socios) deberán estar al día en el cumplimiento de sus obligaciones económicas dentro de la cooperativa, caso contrario respetar los límites de mora.

Las atribuciones y deberes son:

- ❖ Reformar el Estatuto, así como aprobar el Reglamento Interno que se dictare;
- ❖ Aprobar el Plan de Trabajo y el Presupuesto General de la Cooperativa
- ❖ Autorizar la adquisición de bienes, la enjaecen o gravamen el total o parcial de ellos, con su ejecución a La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular, su Reglamento y Reglamento Interno que se dictare.
- ❖ Elegir o remover con causa justa a los miembros de los Consejos de Administración, Vigilancia, Comisiones Especiales y cualquier otro delegado que deba asignar la cooperativa ante entidades de integración al sistema
- ❖ Conocer los balances semestrales y los informes relativos al movimiento económico de la cooperativa, aprobarlos, rechazarlos o hacer las observaciones que estime conveniente.

##### **❖ Consejo de Administración**

Dentro del orgánico funcional tenemos, el Consejo de Administración que es el órgano de dirección de la Cooperativa y el cual estará integrado por los vocales y sus respectivos

suplentes, elegidos en asamblea general por votación, previo cumplimiento de los requisitos que constarán en el reglamento interno de la cooperativa.

Se estipula que los vocales, tendrán una duración de 2 años cumpliendo sus funciones, pero podrán ser reelegidos para el mismo cargo, pero por una sola vez consecutiva.

Las facultades y obligaciones del consejo de administración; deberes y atribuciones;

- ❖ Velar por el cumplimiento de la Ley Orgánica de la Economía popular y solidaria y del Sector Financiero Popular, el Reglamento Interno, Estatuto Social y las resoluciones de la Asamblea General.
- ❖ Conocer las solicitudes de ingresos y retiro voluntario de los socios, aceptarlos o rechazarlos.
- ❖ Presentar la aprobación de la Asamblea General la memoria anual y los Balances semestrales de la cooperativa conjuntamente con el dictamen emitido por el Consejo de Vigilancia.
- ❖ Nombrar y remover con causa justa al Gerente y demás empleados necesarios, exigirles cauciones a quienes manejen fondos de la cooperativa
- ❖ Nombrar a los miembros de las comisiones especiales permanentes y transitorias.
- ❖ Conocer y resolver sobre las exclusiones y expulsiones o retiros de los socios.

#### ❖ **Presidente**

El presidente del Consejo de Administración lo será también de la cooperativa y de Asamblea General, será designado por el consejo de Administración de entre sus miembros, ejercerá sus funciones dentro del periodo señalado en el estatuto y podrá ser reelegido por una sola vez mientras mantenga la calidad de vocal de dicho consejo, así también será quien tendrá voto dirimente cuando el Consejo de Administración tenga número par.

Son atribuciones y atribuciones del presidente:

- ❖ Convocar y presidir las Asambleas Generales y sesiones del Consejo de Administración y presidir actos oficiales de la cooperativa y orientar las discusiones;
- ❖ Informar a los socios de la marcha de los asuntos de la cooperativa;
- ❖ Suscribir conjuntamente con el gerente los certificados de aportación, obligaciones, contratos y otros documentos legales que comprometen a la cooperativa, previa autorización de los órganos competentes;
- ❖ Firmar la correspondencia de la cooperativa;
- ❖ Dirimir con su voto los empates en las votaciones en la Asamblea General;
- ❖ Reunirse por lo menos una vez a la semana; y
- ❖ Convocar a las Asambleas Generales Ordinarias y Extraordinarias y a las reuniones del Consejo de Administración.

#### ❖ **Gerente**

El gerente es el representante legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa, será designado por el consejo de Administración, siendo de libre designación y remoción y será responsable de la gestión y administración integral de la cooperativa. En caso de ausencia temporal se subrogará en sus funciones a quien se designe el Consejo de Administración, el subrogante deberá cumplir con los mismos requisitos exigidos al titular.

Son deberes y atribuciones del gerente:

- ❖ Representar judicialmente y extrajudicialmente a la cooperativa;
- ❖ Cumplir y hacer cumplir las disposiciones emanadas de la Asamblea General y los Consejos de Administración y Vigilancia;
- ❖ Organizar y dirigir la administración interna de la cooperativa conforme a las disposiciones emitidas por el Consejo de Administración y la Asamblea General;
- ❖ Suministrar todos los datos que le soliciten los socios o los organismos del estado;

- ❖ Exponer a la Asamblea General el plan anual de actividades;
- ❖ Aperturar y afirmar en conjunto con el presidente las cuentas de la cooperativa;
- ❖ Emitir informe semestral de sus actividades
- ❖ Rendir la caución que solicite el Consejo de Administración;
- ❖ Realizar las inversiones y gastos acordados por la Asamblea General.

#### ❖ **Secretario**

Los Secretarios de los consejos y comisiones serán elegidos obligatoriamente de entre los vocales de dichos organismos, con excepción del secretario del consejo de administración, quien será o no socio, pudiendo actuar también como secretario de la cooperativa.

Además de las funciones y responsabilidades propias de la naturaleza de su cargo, los Secretarios tendrán las siguientes:

- ❖ Redactar los libros de actas de la Asamblea General, del Consejo de Administración y firmarlas con el Presidente;
- ❖ Tener la correspondencia al día;
- ❖ Conservar ordenadamente el archivo;
- ❖ Certificar con su firma los documentos de la Cooperativa;
- ❖ Recibir las solicitudes de los socios
- ❖ La secretaria (o) será la única remunerada y estará amparada por las leyes laborales y el seguro social;
- ❖ Desempeñar otros deberes que le asigne el Consejo de Administración siempre que no violen las disposiciones del Estatuto.
- ❖ Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del Presidente del Consejo o Comisión que corresponda;

#### ❖ **Contador**

El contador de la cooperativa tendrá que cumplir las siguientes funciones:

- ❖ Elaborar los Estados Financieros mensuales y anuales con sus respectivos anexos, efectuando el análisis de los resultados de cada uno de los estados financieros mensuales y anuales con el fin de avaluar la razonabilidad de las cifras, la rentabilidad del negocio y los resultados económicos.
- ❖ Elaborar las declaraciones de impuestos mensuales de retención en la fuente y el IVA para velar por su oportuno pago y presentación.
- ❖ Elaborar y verificar el adecuado cumplimiento de obligaciones fiscales de los pagos Declaración anual de Renta y Complementarios.
- ❖ Disponer la información en medios magnéticos, y preparar el informe mensual y anual a la Federación Nacional de Operadoras en Taxis del Ecuador y a la Unión de Cooperativas en Taxis de Santa Elena.

#### **4.8.2.7 Vocales**

En los estatutos sociales de la Cooperativa se establece para los consejeros cargos de Vocales titulares y suplentes. Los Titulares forman parte del consejo de administración vigente y tienen la obligación de participar en las reuniones del mismo con voz y voto.

Los vocales desarrollan tareas en colaboración con la secretaría o tesorería, según sean requeridos, pudiendo ejercer por mandato del consejo de administración la coordinación de subcomisiones, o secciones.

Reemplazarán en sus cargos según sean requeridos a cualquiera de los demás consejeros. Los vocales suplentes, no forman parte del consejo en funciones, ni tienen obligación de participar de las reuniones de consejo de administración, por lo tanto no tienen voz ni voto en las resoluciones del mismo.



### ❖ Consejo de Vigilancia

El Consejo de Vigilancia es el órgano de control interno de las actividades económicas que sin injerencia e independiente de la administración, responde a la Asamblea General, está integrado por un mínimo de tres y máximo cinco vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta, de acuerdo a lo establecido en el reglamento de esta ley.

Son derechos y atribuciones del Consejo de Vigilancia:

- ❖ Supervisar todas las inversiones económicas y en general el movimiento económico de la cooperativa;
- ❖ Comprobar la existencia de la caución exigidas en funcionarios y empleados de la cooperativa;
- ❖ Denunciar las violaciones que se hubiesen cometido contra el estatuto;
- ❖ Solicitar al presidente de la cooperativa que convoque a la Asamblea General para informar sobre aspectos que no puedan esperarse;
- ❖ Dar visto bueno con causa justa los actos o contratos en que se comprometan bienes o créditos de la cooperativa;
- ❖ Dictaminar sobre balances semestrales y anuales y someterlos a consideración de la Asamblea General, por intermedio del Consejo de Administración;
- ❖ Emitir su dictamen sobre el Balance semestral y someterlo a consideración de la Asamblea General por el intermedio del Consejo de Administración;

### ❖ Comisiones Especiales

#### **Comisión de Educación:**

El Comité de Educación tiene el compromiso de impulsar permanentemente la capacitación integral de todos los socios de la cooperativa. Esta capacitación y formación debe contemplar todos los aspectos necesarios para el desarrollo y fortalecimiento de la Cooperativa como empresa económica de interés social y administración democrática.

- ❖ Fomentar la educación de los socios de la cooperativa, difundir los principios y la dirección estratégica de la organización.
- ❖ Instruir a los socios acerca de sus obligaciones y derechos
- ❖ Hacer del conocimiento de los socios los acuerdos tomados por la Asamblea General;
- ❖ Promover el intercambio de información y experiencias entre los socios;

### **Comisión Social:**

La Comisión de Asuntos Sociales, será adoptada por la asamblea general de Socios estará compuesta por dos miembros principales que durarán en sus funciones dos años y dos miembros suplentes que durarán en sus funciones un año,

Esta comisión la integrará también el primer vocal del consejo de administración.

- ❖ Es la encargada de velar por el aspecto social de la cooperativa y sesionarán ordinariamente dos veces al mes y extraordinariamente cuando sea necesario, previa autorización de la presidencia.
- ❖ Para cumplir sus actividades el consejo de administración asignará los fondos en el presupuesto de la cooperativa los mismos que pueden ser incrementados con actividades de diverso género.
- ❖ Elaborar el plan de trabajo anual que será aprobado por el consejo de administración. dicho plan debe dar primacía a la implantación de servicios calificados y de pronta aplicación sujetándose a reglamentaciones y procedimientos que permitan llegar a los socios con la ayuda oportuna.
- ❖ Deberá registrar la asistencia de los socios a las sesiones de Asambleas Generales e informar por escrito al consejo de administración.

### **Comisión de Deporte:**

- ❖ Planificar, organiza y dirige los programas deportivos y de recreación que se realicen en la cooperativa para un momento de distracción y sirva como integración de todo el socio.
- ❖ Efectuará los campeonatos deportivos internos, con el fin de motivar e incentivar al personal por lo menos 2 0 3 veces al año.
- ❖ Aprobará la cuestión de uniformes, premios (copas, medallas y diplomas), refrigerios y audio (Parlantes); y se encargará de ejecutarla

### **Comisión de Salud:**

La Comisión de Salud las siguientes funciones y responsabilidades que son: En caso de ocurrir un siniestro, accidente o fallecimiento de algún miembro de la institución; los beneficiarios recibirán una cantidad de dinero que resulta del aporte de los socios que formen parte de la Cooperativa de Transporte en Taxis “José Martí”.

### **4.8.3 Tecnología de Información**

La tecnología de información, es importante dentro de toda organización, pues por medio de estas permiten que la organización mantenga una buena comunicación, cuya finalidad sea estar en contacto y saber lo que sucede en cada una de ellas.

Se determina que los sistemas o tecnologías de información, es un conjunto de elementos, los cuales interactúan entre sí con la finalidad de apoyar las actividades que programan la empresa u organización.

Conociendo la importancia de la Tecnología de Información dentro de las organizaciones, se plantea que la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”, se involucre en el uso de este tipo de sistema. La tecnología de información abarcara los siguientes elementos: equipo computacional, el recurso humano, los datos o información fuente, programas ejecutados por las computadoras, las telecomunicaciones y los procedimientos de políticas y reglas.

Al implantar este sistema, permitirá a los socios y directivos intercambiar información en forma frecuente de cada problema que se les presente de la cooperativa, de las oportunidades, las actividades o decisiones. La finalidad de este sistema es que permitan a los directivos llevar un control adecuado y oportuno de cada función y actividad realizada, para beneficio de ellas.

Para mantener una comunicación eficaz con cada uno de los socios de la cooperativa de transporte en taxis “José Martí” deben poseer equipos de radios de esta manera están informados de sus ubicaciones y se les comunica de las anomalías y servicios que se pueden dar por medio de este equipo. Es un servicio que se considera importante implementar para beneficiarse tanto en la parte interna como la externa.

Otro beneficio que tendría la cooperativa sería que sus directivos tendrían acceso a su información de manera rápida, pues al contar con este sistema tendría su información de manera ordenada, y con acceso rápido para quien requiera de información.

#### **4.8.4 Sistemas de Control**

Los sistemas de control hoy en día son una necesidad muy importante, ya que las empresas u organizaciones manejan grandes cantidades de datos los cuales deben ser analizados, de tal manera que se pueda tener fácil acceso a información relevante para tomar diferentes cursos de acción.

Los controles internos son diseñados por la administración de una compañía pública, y son administrados y conducidos por la junta, la gerencia y todos los empleados. La Cooperativa De Transporte en Taxis Convencional “José Martí”, implementara los siguientes sistemas de control:

❖ **Control Biométrico:** Un sistema biométrico es todo aquel que realiza labores de biometría de manera automática. En otras palabras, se trata de sistemas basados en medir y analizar las características físicas y del comportamiento humano con propósito de autenticación.

La finalidad de que se implemente este sistema de control en la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”, es proporciona un nivel más alto de seguridad ya

que los parámetros utilizados son unívoca “firma” de una característica humana que no puede ser fácilmente adivinada o descifrada. No solo se puede ver como un sistema de control para la cooperativa porque a su vez brinda la seguridad que desea toda organización.

❖ **Radio Taxis:** En la actualidad el radio taxis, es un servicio que la mayoría de los miembros de cooperativa de taxis ha implantado. Pero no solo es un servicio que brindan, pues se apoyan en convertirse para la cooperativa en un sistema de control.

Debido que por medio de este sistema, los taxistas se comunicarían con la central, e informarían del lugar donde se encuentran o hacia donde se dirigen, en el trayecto de sus carreras. Más que ser un sistema de control se convierte para los choferes en un sistema de seguridad.

#### **4.8.5 Políticas**

Las políticas vienen a ser enunciados que tienen por objeto regular las acciones a realizarse. Tienen una gran importancia ya que determina ante una actividad la guía que se deberá seguir de acuerdo al nivel o área donde se labore

##### **Políticas General**

- ❖ El trato a los clientes será basado en principios y valores corporativos.
- ❖ Asistir a todas las reuniones y capacitaciones que dispusiera la cooperativa y los organismos de control caso contrario será multado con 8 dólares.
- ❖ Estar al día en las cuotas mensuales de la Cooperativa caso contrario será multado económicamente con 5 dólares.

##### **Políticas Institucionales**

- ❖ La cooperativa procurará mantener socios que sean chóferes profesionales capaces de brindar confianza y seguridad al cliente.

- ❖ Respetar el orden jerárquico al momento de comunicar algún suceso que se presente en la cooperativa y en la respectiva toma de decisión.
- ❖ Otorgar de manera eficiente datos que los organismos de control de transporte en el momento que los necesite.
- ❖ Propender el continuo mejoramiento del servicio
- ❖ Procurar la adquisición de vehículos para mejorar la calidad en el servicio
- ❖ Los socios o conductores deberán laborar con sus respectivas identificaciones (Licencia, matricula, SOAT y revisión del vehículo).
- ❖ En caso que se encuentre en estado de embriaguez el conductor se sancionará con una multa económica de 20 dólares.
- ❖ Contribuir con el desarrollo de la cooperativa con el desarrollo de actividades.
- ❖ Presentar el estado de resultados y los gastos incurridos en el año a los socios en una reunión al finalizar el año.

#### 4.8.6 Cuadro de Mando Integral.

La cadena de mando integral que se propone para la cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”, se realiza luego de haber elaborado sus objetivos y estrategias para la cooperativa de taxis. Es así que el cuadro de mando para la cooperativa queda estructurado de la siguiente manera:



**Fuente:** Cooperativa de Transporten en Taxis Convencional “José Martí”  
**Elaborado por:** Angélica Coral Lavayen.

## **4.9 RESULTADOS DE EFECTIVIDAD**

### **4.9.1 Eficiencia**

La eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. Puede también darse de manera contraria, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos y también es la capacidad de alcanzar el efecto que se desea tras la realización de una acción. Se procedió a realizar un estudio de los recursos (humanos, tangibles e intangibles) podemos determinar que cada función se desarrolla adecuadamente desde el directorio hasta cumplir con la propuesta planteada para beneficio de los usuarios y la cooperativa.

#### **Eficiencia dentro del Talento Humano**

- ❖ **Presidente:** Tiene que cumplir diferentes actividades las cuales se proyecta al cumplimiento adecuado de cada labor, como hacer respetar las funciones establecidas, dirigir a la cooperativa de la mejor manera.
  
- ❖ **Gerente:** Trato directo con los socios y el personal que labora tanto a dentro como fuera de la cooperativa, de esta manera es capaz de formar delegaciones eficaces, así como contratar, capacitar, evaluar, manejar a los socios y delegar funciones o en otro caso que formen parte de la cooperativa.
  
- ❖ **Secretario:** Cumple con informar constantemente sobre el desarrollo de su gestión, teniendo en cuenta que un requisito fundamental es la comunicación.
  
- ❖ **Contador:** Llevar un control óptimo de los estados financieros de la cooperativa. Debe caracterizarse por realizar un trabajo honesto y con mucha responsabilidad para así evitar problemas futuros.

## **Eficiencia de los Recursos**

Es uno de los recursos efectivamente valioso para la cooperativa. Por lo que se relaciona con la innovación, brindando un servicio de calidad a los usuarios y les sirve de gran apoyo para cada funcionario al momento de la presentación de informes y en la ejecución de proyectos innovadores.

La Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí” cuenta con un equipo de cómputo con el que se desarrollan los trabajos de oficinas como son informes, adicional a esto, existe una impresora y el internet. Por lo que se planteó que se implemente las tecnologías de información y sistemas de control.

Otro recurso que tienen es el de la comunicación, como es un convencional y celular dentro de la cooperativa para estar en permanentemente comunicados, para mejorar el servicio e instalar nueva tecnología como se mencionó que es una central de radio y mejorar la eficiencia y solvencia de la cooperativa y que los usuarios se sientan satisfechos.

Mencionamos que no solo se requiere de este sistema para mejorar el servicio sino también como un medio de control, y seguridad para los choferes de la cooperativa pues en el medio están expuestos a robos, u otro tipo de accidentes.

El manejo de este recurso es un proceso dinámico y evolutivo con miras a alcanzar los objetivos de la cooperativa de transporte en taxis, a través de nuevos sistemas de planificación y toma de decisiones para que permitan a la cooperativa “José Martí” trabajar en conjunto con los socios en el planteamiento de estrategias en las actividades y en sus labores para su beneficio y un buen servicio a la comunidad.

Las estrategias planteadas en nuestro trabajo serian de gran ayuda para que la cooperativa pueda alcanzar el éxito deseado. Estos recursos deben ser manejados de una manera eficiente, y ser aprovechados al máximo por parte de los miembros que integran la institución.



#### **4.9.2 Desempeño**

El desempeño de cada empleado de la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí” será óptimo, pues éste determina el cumplimiento de objetivos en las tareas encomendadas de acuerdo a la estructura organizacional

Evaluar el desempeño y comportamiento de los subordinados y de los socios o choferes encargados de las unidades de transporte, teniendo como base indicadores de evaluación. Se realizarán capacitaciones para lograr la especialización del personal en su área de trabajo, en éste caso los docentes y personal administrativo tienen diversos temas de capacitación.

Para que exista un buen desempeño, el empleado debe sentirse bien con las condiciones físicas del área de trabajo. Por tal motivo se debe considerar tener un entorno en donde las condiciones correspondan a una zona de confort. Se trata de que el empleado labore en un ambiente armónico.

Conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que la cooperativa más valoriza en sus funcionarios además que conoce cuáles son las expectativas de los socios directivos respecto a su desempeño y del mismo modo sus fortalezas y debilidades.

Al evaluar el desempeño hay ventaja que el empleado se estimule en el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.

Para lograr mejorar el desempeño laboral de los empleados es necesario hacerlos sentir importantes en la cooperativa (Estímulo moral), además se debe considerar incentivos laborales (mejor trabajador del mes), éstos incentivos ayudan a que el trabajador cada día se esfuerce más para cumplir los objetivos.

#### **4.9.3 Evaluación y Seguimiento**

En la actualidad la evaluación del talento humano y personal, es un proceso importante dentro de toda organización, pues está destinado a determinar y comunicar a los

colaboradores, como están desempeñándose en sus actividades, este proceso se lleva a cabo con la finalidad elaborar planes de mejora, el mismo que les ayude a el desarrollo de la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”.

Se llevara a cabo la evaluación de directivos, socios y empleados, con la finalidad de conocer si se están cumpliendo En la Institución se realiza la evaluación al personal docente y administrativo, para conocer si están realizando las funciones asignadas y si están cumpliendo con los objetivos planteados dentro de la cooperativa.

Para los directivos y socios, se los evaluara sobre los temas asignados en las capacitaciones. Con el propósito de verificar el grado de importancia y el aprendizaje que les dejan los temas abarcados en las capacitaciones.

Es indispensable que se realice la evaluación y el seguimiento dentro de la cooperativa. Se realiza la evaluación y seguimiento a la cooperativa para:

- ❖ Establecer una dirección, es decir objetivos que debe cumplir.
- ❖ Mejorar las relaciones dentro de la cooperativa
- ❖ Definir tareas y responsabilidades de acuerdo a su área de trabajo.
- ❖ Optimizar las actividades que se realizan en la cooperativa.
- ❖ Tomar decisiones dentro de la cooperativa de acuerdo al cargo que ocupa

#### 4.10 PLAN DE ACCIÓN

PLAN DE ACCIÓN		
Problema Principal		
La inexistencia de un Diseño Organizacional en la Cooperativa de Transporte en Taxi Convencional "José Martí" incide en la Gestión Administrativa de la organización.		
Fin del Proyecto		Indicadores
Implementación de un Diseño Organizacional para la Cooperativa de Transporte en Taxi Convencional "José Martí"		*Encuestas a todos los socios. * Entrevistas a los directivos de la Cooperativa.
Propósito del Proyecto		Indicador
Mejorar la gestión administrativa de la Cooperativa de Transporte en Taxi Convencional "José Martí"		Número de socios y directivos de la cooperativa "José Martí" que aceptaron la implementación del Diseño Organizacional.
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
Plantear a los miembros de la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional "JOSÉ MARTI", los beneficios del diseño organizacional con la finalidad de hacer una propuesta para el mejoramiento de la gestión administrativa.	1. Crear un ambiente adecuado en la cooperativa de taxis	*Analizar la situación de la cooperativa. *Implementar la Proyección Estratégica: Misión, Visión, Valores, Objetivos, Estrategias.
	2. Proceder a la estructuración de los cargos de los miembros de la cooperativa de taxis	*Aportar con un organigrama para la cooperativa y conocer los niveles jerárquicos. *Definir políticas para la cooperativa de taxis *Definir las funciones y responsabilidades *Distribuir de acuerdo a las funciones y responsabilidades a los socios en su respectivo lugar de trabajo.
	3. Impulsar a la cooperación e integración entre los miembros de la cooperativa	*Plantear la implementación de sistema de información, comunicación y control para mejorar la cooperación y el compromiso con la cooperativa. *Impulsar a que la cooperativa de taxis, establezca vínculos interorganizacionales
	4. Capacitar a los socios de la cooperativa de taxis	Mantener comunicado al personal el día en que se realiza las capacitaciones con tiempo para evitar ausencias de socios. Temas como: Motivación, Liderazgo, Funciones y responsabilidades con la cooperativa, Atención al cliente y Seguridad
Capacitar a los conductores de la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional "JOSÉ MARTI", en temas de atención al cliente, para que puedan brindar una buena imagen a los clientes de su cooperativa	5. Renovar las unidades de transporte cuando se estime conveniente	<b>Ejecutar el Estudio</b> *Contar con unidades de transporte, que brinde a nuestros usuarios comodidad *Fomentar la responsabilidad y seguridad en el traslado de los pasajeros a su destino final *Mejorar la imagen de la cooperativa de taxis.
	6. Brindar Seguridad y priorizar la integridad de los clientes.	*Asegurar que la unidad de transporte se encuentre en perfectas condiciones *Concientizar a los conductores, de brindar seguridad a los usuarios al o conducir en estado ético. *Tomar las debidas precauciones, como el hacer uso del cinturón de seguridad.
	7. Brindar un buen trato a los clientes, usuarios o pasajeros	*El cliente actualmente, no exige en calidad y en precio, se fijan en el tarro por parte de los choferes. *Brindar al usuario un trato amable, de respeto y cordialidad *Brindar un buen trato, hará que los usuarios prefieran el servicio de "José Martí"
Plantear nuevos sistemas de tecnología para optimizar las actividades administrativas que realiza la Cooperativa de Transporte en Taxi Convencional "José Martí".	8. Proponer proyectos que ayuden al crecimiento y desarrollo de la cooperativa	<b>Ejecutar la actividad</b>
		Plantear proyectos y darles a conocer a los demás socios y tomar las debidas decisiones. Buscar información necesaria para la implementación de sistema de control.

Fuente: Plan de Acción

Elaborado por: Angélica Coral Lavayen

#### 4.11 PRESUPUESTO

##### PRESUPUESTO DE ACTIVOS FIJOS

ACTIVOS FIJOS		
DETALLE	DESCRIPCIÓN	COSTO
Equipos de Oficina	Mesa de Sección y Sillas	\$ 550,00
Muebles de Oficina	Escritorios y Sillas	\$ 1.260,00
Equipos de Computación	Computadoras	\$ 1.500,00
<b>TOTAL DE ACTIVOS FIJOS</b>		<b>\$ 3.310,00</b>

Fuente: Presupuesto de Activos Fijos  
Elaborado por: Angélica Coral Lavayen

##### PRESUPUESTO DE SUELDOS

SUELDOS			
CARGO	SUELDO	MESES	TOTAL
Presidente	\$ 500,00	12	\$ 6.000,00
Gerente	\$ 500,00	12	\$ 6.000,00
Contador	\$ 400,00	12	\$ 4.800,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 16.800,00</b>

Fuente: Presupuesto de Sueldos  
Elaborado por: Angélica Coral Lavayen

##### PRESUPUESTO DE FUNCIONAMIENTO DPTO. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

GASTOS DE FUNCIONAMIENTO			
CARGO	COSTO	MESES	TOTAL
Útiles de Oficina	\$ 25,00	12	\$ 300,00
Refrigerios	\$ 40,00	12	\$ 480,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 780,00</b>

Fuente: Presupuesto de Gastos Dpto. Consejo de Administración  
Elaborado por: Angélica Coral Lavayen

**PRESUPUESTO DE FUNCIONAMIENTO**  
**DPTO. CONSEJO DE VIGILANCIA**

<b>GASTOS DE FUNCIONAMIENTO</b>			
<b>CARGO</b>	<b>COSTO</b>	<b>MESES</b>	<b>TOTAL</b>
Útiles de Oficina	\$ 25,00	12	\$ 300,00
Refrigerios	\$ 40,00	12	\$ 480,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 780,00</b>

Fuente: Presupuesto de Gastos Dpto. Consejo de Vigilancia  
Elaborado por: Angélica Coral Lavayen

**PRESUPUESTO DE CAPACITACIONES**

<b>CAPACITACIÓN</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR</b>	<b>TOTAL</b>
Capacitación Administración	2	\$ 560,00	\$ 1.120,00
Capacitación otros	2	\$ 560,00	\$ 1.120,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 2.240,00</b>

Fuente: Presupuesto de Capacitación  
Elaborado por: Angélica Coral Lavayen

**PRESUPUESTO DE SISTEMAS DE CONTROL**

<b>SISTEMAS DE CONTROL</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>COSTO</b>
Equipo de Radio Taxis	\$ 3.000,00
Control Biométrico	\$ 1.500,00
<b>TOTAL DE ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 4.500,00</b>

Fuente: Presupuesto de Sistemas de Control  
Elaborado por: Angélica Coral Lavayen

## CONCLUSIONES

- ❖ Se elaboró el modelo del diseño organizacional para la Cooperativa de Transporte en Taxi Convencional “José Martí”, basándose en el modelo de Richard Daft y Ailed Labrada Sosa, el cual se adaptó a las necesidades de la cooperativa y contiene el análisis situacional, gestión de necesidades, proyección estratégica, proyección del diseño organizacional y resultados de efectividad.
- ❖ A través del análisis situacional realizado a la cooperativa “José Martí”, se pudo elaborar la misión, visión, valores y estrategias elementos de la proyección estratégica, los cuales son desconocidos por los miembros de la organización; lo que ha limitado su desarrollo.
- ❖ Para la cooperativa “José Martí”, se creó el modelo de estructura organizativa, Orgánico Funcional, al haber evidenciado la inexistencia de la misma, y la estructura propuesta incluirá los elementos importantes acorde a las necesidades de la organización.
- ❖ Se detectó que los directivos de la cooperativa de taxis, desconoce de los procesos de evaluación al personal referente a las actividades que realizan dentro de la organización. A su vez de las actividades inherentes al servicio que prestan a la población.
- ❖ Capacitar a los miembros de la cooperativa como son directivos, socios y choferes, en temas de su interés y que sea para beneficio para el crecimiento de la cooperativa de taxis. Toda organización debe considerar las capacitaciones como elementos importantes para el desarrollo de la organización, pues sus miembros adquieren conocimientos en temas que serán aplicados para el bienestar de su cooperativa.

## **RECOMENDACIONES**

- ❖ Realizar y difundir a la Cooperativa de Transporte en Taxi Convencional “José Martí” el modelo del Diseño Organizacional propuesto y los elementos que componen dicho modelo. Realizar actualizaciones en el momento que se estime conveniente y así evidenciar como está estructurada.
  
- ❖ Dar a conocer a los miembros de la cooperativa como son directivos y socios los elementos de la proyección estratégica, como son la misión, visión, valores, objetivos y estrategias, cuyo propósito es orientar a que se cumplan y lograr así el éxito de la cooperativa.
  
- ❖ Difundir la estructura organizativa basada en el modelo orgánico funcional, donde se apreciará los puestos de los miembros de la organización, para que cada uno conozca de sus respectivas funciones y responsabilidades. De esta manera se espera que se cumplan los objetivos para lograr el éxito de la cooperativa.
  
- ❖ Llevar a cabo mediante instrumentos que estén basados en soporte técnicos el control de procesos de las actividades que se desempeñan en la cooperativa. Esto se lleva cabo mediante evaluaciones de desempeño para conocer el rendimiento, comportamiento y resultado de los colaboradores.
  
- ❖ Efectuar las capacitaciones a los directivos y socios en temas que sirvan de ayuda para el mejoramiento de la cooperativa, al efectuar las capacitaciones se promueve a los miembros al mejoramiento continuo, impulsar a la integración y al logro de metas que se han propuesto como organización.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ❖ BERNAL Torres César A., (2006), Metodología de la Investigación. Editora: Leticia Gaona. Segunda Edición. México.
- ❖ BERNAL Torres César A., (2010), Metodología de la Investigación. Editora: Pearson Educación. Colombia.
- ❖ CHIAVENATO Idalberto, (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del Éxito en las Organizaciones. Segunda Edición.
- ❖ CHIAVENATO Idalberto, (2011). Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones. Editora: Interamericana. Segunda Edición.
- ❖ DAFT Richard L., (2007). Teoría y Diseño Organizacional. Editores: Cengage Learning. Novena Edición (02/01/2007). México.
- ❖ DECENZO David. Robbins Stephen, (2002). Fundamento de Administración. Tercera Edición. México.
- ❖ FERNÁNDEZ RÍOS Manuel y Sánchez y José (2006). Eficacia Organizacional: Concepto, Desarrollo y Evaluación, Editorial Díaz de Santos.
- ❖ GARETH R. Jones, (2008). Teoría Organizacional. Diseño y Cambio en las Organizaciones Quinta Edición.
- ❖ GARZÓN Castrillón Manuel, El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado, 2005, Centro Editorial Universidad del Rosario, Edición de Colección Facultad de Administrar, Argentina.
- ❖ GAN Federico y BERBEL Gaspar, Manual de Recursos Humanos, 2007, Editorial UOC, Primer Edición, Barcelona – España.



- ❖ HERNÁNDEZ SAMPIERI ROBERTO. (2006) Metodología de la Investigación, Editorial McGrawHill, 4ª edición
- ❖ MAXIMIANO Antonio Cesar. (2008). Administración para Emprendedores. Fundamentos para la Creación y gestión de nuevos negocios. Primera Edición. México.
- ❖ MINTZBERG Henry (2006) Diseño de Organizaciones Eficientes, Editorial, El Ateneo.
- ❖ MÜNCH Lourdes y ÁNGELES Ernesto, (2011). Métodos y Técnicas de Investigación. Cuarta Edición Trilles. México
- ❖ PARRA Iglesias Enrique, Tecnología de la Información en el Control, 2003, Editoriales y Ediciones Díaz de Santos S. A, Madrid – España.
- ❖ PÉREZ De Lara Choy María I., Christopher G. Worley (2007).Administración. Editores: Pearson Educación (05/10/2006). México.
- ❖ SOTO Eduardo, Sauquet Alfons, (2007) Gestión y Conocimiento en las Organizaciones. Editores: Cengage Learning (30/07/2007). México.
- ❖ ZAMBRANO Barrios A. (2007). Planificación Estratégica – presupuesto y control de la gestión pública. Editores: Universidad Católica Andrés. Caracas.

## **PÁGINAS DE INTERNET.**

<http://gestiondeempresas.org/analisisinternoexternoempresa/>

[http://www.camarasaragon.com/innovacion/docs/0403\\_HerramientasAnalisis.pdf](http://www.camarasaragon.com/innovacion/docs/0403_HerramientasAnalisis.pdf)

<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/fodaeimportanciadelfoda.htm>

<http://www.bdigital.unal.edu.co/3837/1/catalinanaranjohernandez.2011.pdf>

<http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/igualdaddeoportunidades/transformacioneducativa>.

<http://www.educar.ec/noticias/organismos.html>

[http://www.ehowenespanol.com/diferenciadenamandounidadmandoinfo\\_196879/](http://www.ehowenespanol.com/diferenciadenamandounidadmandoinfo_196879/)

<http://www.marketingxxi.com/ladireccionestrategica16.htm>

<http://www.slideshare.net/silvioarellano/analisisinternodeempresa>

<http://www.sindicatodechoferespichincha.com.ec/atencionalcliente.pdf>

<http://es.scribd.com/doc/57881136/conceptodeproveedor>

<http://elcompletovictor.blogspot.com/>

# ANEXOS

## ANEXOS

### ANEXO 1 Matriz del Problema

PROBLEMA	TEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS
<p>¿Cómo incide la Estructura Organizacional en la Gestión Administrativa de la Cooperativa de Taxis “JOSÉ MARTI” de Ballenita, Provincia de Santa Elena, año 2013?</p>	<p>Incidencia de la Estructura Organizacional en la Gestión Administrativa de la Cooperativa de Taxis “JOSÉ MARTI” de Ballenita, Provincia de Santa Elena, año 2013.</p> <p>Diseño Organizacional para la Cooperativa de Taxis “JOSÉ MARTI”</p>	<p>Determinar la incidencia de la estructura organizacional en la gestión administrativa, mediante un diagnóstico situacional, para el Diseño Organizacional de la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “JOSÉ MARTÍ” de Ballenita, provincia de Santa Elena.</p>	<p>La incidencia de una estructura organizacional mejorará la gestión administrativa de la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “JOSÉ MARTÍ” de Ballenita</p>

Fuente: Matriz del Problema  
 Elaborado por: Angélica Coral Lavayen

## ANEXO 2 Matriz de Variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ¿Qué es una Estructura Organizacional?</li> <li>❖ ¿Cuál es la importancia de una Estructura Organizacional?</li> <li>❖ ¿Cuáles son los beneficios de una Estructura Organizacional?</li> <li>❖ ¿Modelos de Estructuras Organizacionales?</li> <li>❖ ¿Cuáles son las Ventajas y Desventajas de una Estructura Organizacional?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ¿Qué es Gestión Administrativa?</li> <li>❖ ¿Cuál es la importancia de la Gestión Administrativa?</li> <li>❖ ¿Cuáles son los beneficios de una Gestión Administrativa?</li> <li>❖ ¿Cuáles son los Modelos de Gestión Administrativa?</li> <li>❖ ¿Cuáles son las Ventajas y Desventajas de la Gestión Administrativa?</li> </ul>

**Fuente:** Matriz de Variables

**Elaborado por:** Angélica Coral Lavayen

### ANEXO 3 Matriz de Subproblemas y Objetivos Específicos

SUBPROBLEMAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ¿Dispone la Cooperativa de Taxis “JOSÉ MARTI” de una Estructura Organizacional adecuada?</li> <li>❖ ¿Considera importante la implementación de una Estructura Organizacional para la Cooperativa de Taxis “JOSÉ MARTI”</li> <li>❖ ¿Qué modelo de Estructura Organizacional será la adecuada para la Cooperativa de Taxis “JOSÉ MARTI”?</li> <li>❖ ¿Considera importante un modelo de Gestión Administrativa dentro de la Cooperativa de Taxis “JOSÉ MARTI”?</li> <li>❖ ¿Cree que el modelo de Gestión Administrativa que utilizan actualmente les brinda beneficios?</li> <li>❖ ¿Conoce de los elementos necesarios para una Gestión Administrativa para la Cooperativa de Taxis “JOSÉ MARTI”?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Implementar una Estructura Organizacional que brinde beneficios para la Cooperativa de Taxis “JOSÉ MARTI”</li> <li>❖ Determinar la importancia de la implementación de una Estructura Organizacional para la Cooperativa de Taxis “JOSÉ MARTI”</li> <li>❖ Establecer el modelo de Estructura Organizacional adecuada para la Cooperativa de Taxis “JOSÉ MARTI”</li> <li>❖ Identificar la importancia que tiene para los miembros de la Cooperativas de Taxis “JOSÉ MARTI”, de lo que es un modelo de Gestión Administrativa.</li> <li>❖ Definir un modelo de Gestión Administrativa para brindar beneficios esperados dentro de la Cooperativa “JOSÉ MARTI”</li> <li>❖ Determinar los elementos importantes que se analizarán para el diseño de un modelo de Gestión Administrativa para la Cooperativa de Taxis “JOSÉ MARTI”</li> </ul>

Fuente: Matriz del Subproblemas y objetivos  
 Elaborado por: Angélica Coral Lavayen



## ANEXO 4 Entrevista

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA  
ELENA



### GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS Y PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA COOPERATIVA DE TAXIS CONVENCIONAL “JOSÉ MARTÍ”

**Objetivo:** Obtener información adecuada para nuestro proyecto de tesis, favor contestar con la seriedad posible, agradezco su tiempo.

ASPECTOS GENERALES						
<b>Género</b>	F	<input type="checkbox"/>	M	<input type="checkbox"/>	<b>Edad</b>	
<b>Nivel de Educación</b>	Primaria <input type="checkbox"/>		Secundaria <input type="checkbox"/>		Superior <input type="checkbox"/>	
<b>Cargo que desempeña</b>						

1. ¿Cree usted que los directivos de la cooperativa se preocupan en llevar un ambiente interno adecuado?  
\_\_\_\_\_
2. ¿Existe buena comunicación entre los miembros de la cooperativa para la pronta resolución de problemas o toma de decisiones?  
\_\_\_\_\_
3. ¿Ha realizado un análisis situacional de la cooperativa, que permita conocer el ambiente en el que se desenvuelve actualmente?  
\_\_\_\_\_
4. ¿La cooperativa tiene definida misión y visión institucional?  
\_\_\_\_\_
5. ¿Tiene definido objetivos institucionales que permita la toma de decisiones en favor de su cooperativa?  
\_\_\_\_\_
6. ¿Miembros que conforman el directorio de la cooperativa tienen bien definida sus responsabilidades y funciones?  
\_\_\_\_\_
7. ¿Posee algún vínculo con alguna institución para financiar las actividades que se realizan para mejorar el ambiente interno de la cooperativa?  
\_\_\_\_\_

8. **¿Dentro de la cooperativa se realizan evaluaciones de desempeño a los miembros que conforman el directorio?**
- 
9. **¿Considera usted que la elaboración del Diseño Organizacional ayudaría a establecer, mejorar el desempeño laboral?**
- 
10. **¿Considera usted que la carencia de una buena administración ha influido en el desarrollo de cooperativa de taxis?**
- 
11. **¿Para evaluar sus actividades, la cooperativa cuenta con algún proceso en cuanto a control?**
- 
12. **¿Disponen del recurso humano para todas las responsabilidades y funciones que se desempeñan en la cooperativa?**
- 
13. **¿En caso de que sea necesario incrementar equipos o herramientas para la cooperativa, disponen con el recurso financiero?**
- 
14. **¿Los recursos con los que cuentan actualmente son manejados correctamente?**
- 
15. **¿Al implementar el diseño organizacional considera que habrá mejoramiento de su gestión administrativa?**
- 

**Gracias por su colaboración**





## ANEXO 5 Encuesta dirigida a Socios

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



### CUESTIONARIO DE PREGUNTAS DIRIGIDA A SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS CONVENCIONAL “JOSÉ MARTI”

**OBJETIVO.** Obtener información, para elaboración del Diseño Organizacional que ayude a poder definir las áreas de responsabilidad y funciones de la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “JOSÉ MARTI”

**1. ¿Tiene usted conocimiento de que es un diseño organizacional?**

Si  No

**2. ¿Cómo considera usted; que la cooperativa establezca un diseño organizacional?**

Muy Importante

Importante

Indiferente

**3. ¿Considera usted que el establecer el diseño organizacional ayudaría definir claramente las responsabilidades dentro de la compañía?**

Si  No

**4. ¿Cómo se siente con la organización que lleva la cooperativa actualmente?**

Muy Satisfecho

Satisfecho

Indiferente

**5. ¿Considera usted que la manera de tomar decisiones en la cooperativa es adecuada?**

Siempre

A veces

Casi Siempre

Nunca

**6. ¿Conoce los objetivos que persigue la cooperativa?**

Si  No

**7. ¿Están claramente definidos las funciones y responsabilidades de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos?**

Si  No

**8. ¿Realiza usted funciones que no pertenecen a su cargo?**

Siempre

A veces

Casi Siempre

Nunca

**9. ¿La cooperativa implementa estrategias para el ejercicio de sus funciones?**

Si  No

**10. ¿Las estrategias que implementan permite en buen desempeño de las funciones dentro de la cooperativa?**

Siempre

A veces

Casi Siempre

Nunca

**11. ¿Considera usted que la cooperativa cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades laborales?**

Si  No

**12. Considera que la administración que lleva a cabo la cooperativa es:**

Muy Eficiente

Eficiente

Poco Eficiente

Ineficiente

**13. ¿Dentro de la cooperativa, se centralizan las decisiones?**

Si  No

**14. ¿Es adecuada la jerarquía que posee actualmente la cooperativa?**

Si  No

**15. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera que la cooperativa tiene como fortaleza?**

Infraestructura

Calidad de Servicio

Unidades de Transporte

Precios



**ANEXO 6 Encuesta dirigida a Clientes**  
**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**



**CUESTIONARIO DE PREGUNTAS DIRIGIDA A CLIENTES DE LA  
COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS CONVENCIONAL “JOSÉ  
MARTI”**

**OBJETIVO.** Obtener información valiosa para un trabajo de investigación que culminará en la propuesta de un modelo de organización para la Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “JOSÉ MARTI”. Agradezco su importante tiempo.

**1. ¿Cubre satisfactoriamente sus necesidades, el servicio de transporte en taxis que ofrece “José Martí”?**

Totalmente

Medianamente

Rara vez

Nunca

**2. ¿Cuál es la principal dificultad que ha encontrado con el servicio que da la cooperativa “José Martí”?**

Demora

Tráfico

Chofer desconoce de lugar de destino

**3. ¿Considera usted importante que el Sr. conductor de la cooperativa “José Martí” se capacite en atención del servicio al cliente?**

Si

No

Tal vez

**4. ¿Piensa usted que el trato de los choferes hacia los clientes es considerado y amable?**

Siempre

A veces

Casi Siempre

**5. ¿Cuenta la cooperativa “José Martí”, con unidades en perfectas condiciones?**

SI  NO

**6. ¿Considera usted que en la cooperativa de taxis “José Martí”, debería implementar el servicio de radio taxi?**

SI  NO

**7. ¿Según su apreciación considera que la cooperativa necesita hacer renovación de sus unidades de transporte?**

SI  NO

**8. ¿Con que frecuencia utiliza el servicio de transporte en taxis “José Martí”?**

Una vez al día

Una vez por la semana

Una vez al mes

Regularmente

**9. ¿Cuál de las siguientes característica considera usted que debe contar un taxi a la hora de prestar sus servicios?**

Limpieza Interna

Limpieza Externa

Comodidad

**10. ¿Qué parámetros usted considera los más adecuados para calificar el buen servicio de una empresa de taxis?**

Buen trato

Precios de las  
carreras

Rapidez de servicio

**11. ¿Cómo estima usted los precios que ofrece la cooperativa de transporte en taxis “José Martí”?**

Costosos

Ni Costosos

Baratos

Ni Baratos

**12. ¿Cuál de las siguientes características considera que la cooperativa de taxis posee como fortaleza?**

Infraestructura

Calidad de Servicio

Unidades de  
Transporte

Precios

**ANEXO 7 Nómina de Socios de la Cooperativa de Transporte en Taxis  
Convencional “José Martí”**

<b>N°</b>	<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>CÉDULA DE IDENTIDAD</b>
1	ARTEAGA LAÍNEZ ALEX EFRAÍN	902473214
2	ALBARRACÍN SISALIMA GALO RAMIRO	703168054
3	BARRIO TENORIO GENNER JESÚS	801174616
4	CALDERÓN ENRÍQUEZ GUSTAVO GABRIEL	923405989
5	COBOS REYNA CARLOS ARMANDO	907824338
6	CORAL BORBOR NELSON MARTÍNEZ	905742334
7	CLEMENTE CARLOS WILMER OSWALDO	906354527
8	DOMÍNGUEZ PIZARRO FELIO AMARILDO	908260334
9	DOMÍNGUEZ QUIMÍ FÉLIX ALEJANDRO	904993029
10	DEL PEZO SUÁREZ PEDRO PABLO	911568566
11	ECHEVERRÍA GÓMEZ GILBERTO ANTONIO	909396244
12	FUERTES ROSALES GERMAN FLORENTINO	910029404
13	GONZABAY QUINDE SEVERO ÁNGEL	906520218
14	JAENS ECHEVERRÍA ALEXANDER GEOVANNI	910929926
15	JOSÉ MALAVÉ CESÁREO	912571247
16	QUINDE LUCAS NARCISO REMIGIO	913723482
17	MACÍAS INTRIAGO JOSÉ OSWALDO	1304999319
18	MOROCHO PRUDENTE FRANCISCO JAVIER	1801250240
19	PACHA SHULQUI MARTIN FRANCISCO	1801250240
20	PITA PITA LUIS SALOMÓN	917513095
21	QUIMÍ CRISTÓBAL BOLÍVAR ARÍSTIDES	906860754
22	RAMÍREZ PANCHANA LUIS ENRIQUE	94858990
23	ROSALES POZO HOLGER UBALDO	907022339
24	SOLANO DEL PEZO CARLOS ALBERTO	901216184
25	TUMBACO PIZARRO JOFFRE MANUEL	909771305

**Fuente:** Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional “José Martí”  
**Elaborado por:** Angélica Coral Lavayen.

## ANEXO 8 Fotografías de las Unidades De Transporte De “José Martí



**Fuente:** Investigación directa  
**Elaborado por:** Angélica Coral Lavayen.



**Fuente:** Investigación directa  
**Elaborado por:** Angélica Coral Lavayen.



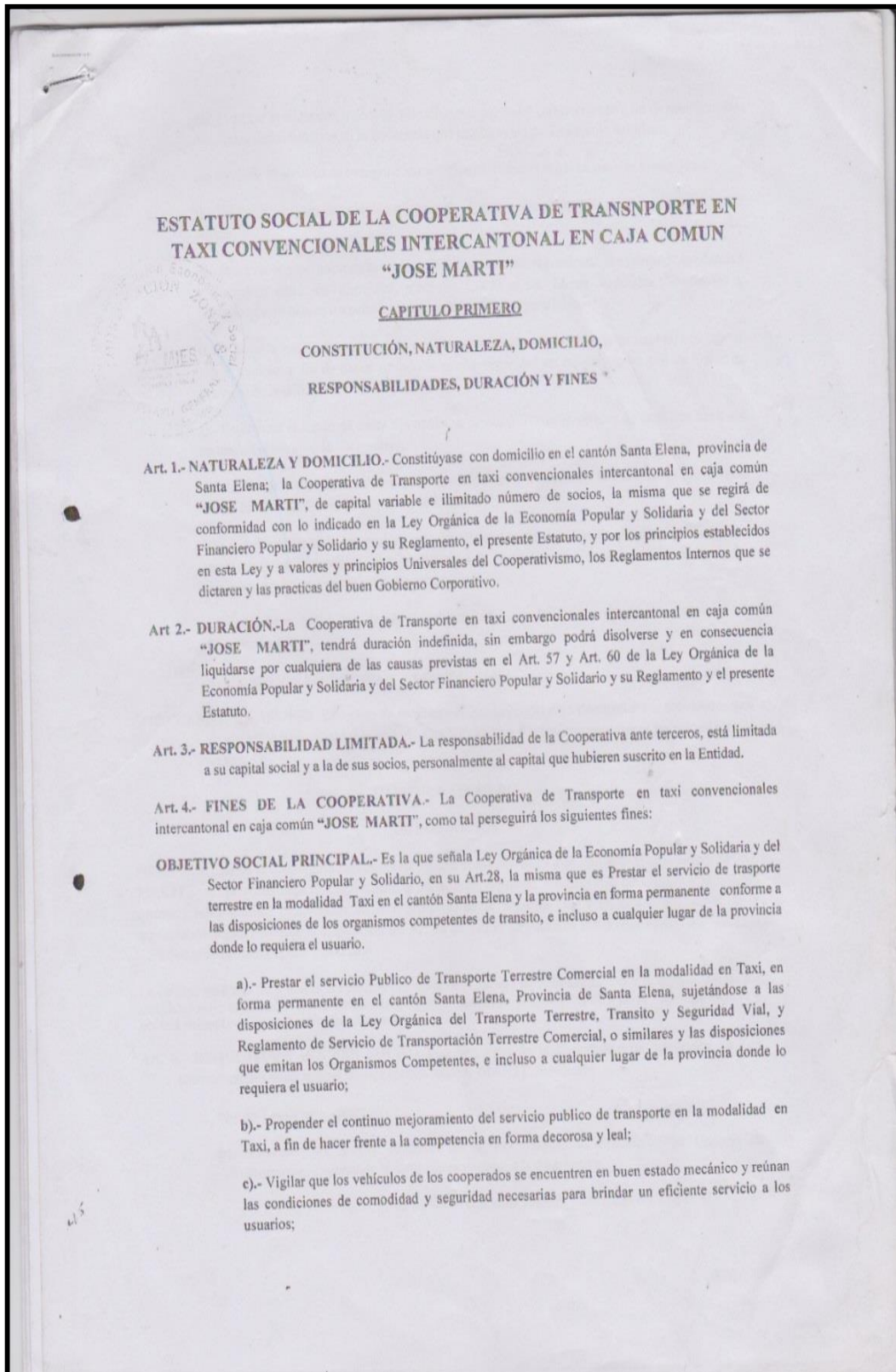


**Fuente:** Investigación directa  
**Elaborado por:** Angélica Coral Lavayen




**Fuente:** Investigación directa  
**Elaborado por:** Angélica Coral Lavayen



**ANEXO 9 Estatuto Social de la Cooperativa De Transporte En Taxis Convencional  
"José Martí"**



**ANEXO 10 Acuerdo Ministerial de la Cooperativa de Transporte En Taxis  
Convencional “José Martí”**

 <p>MIES Ministerio de Inclusión Económica y Social</p>	<p style="text-align: center;"><u>COORDINACIÓN ZONAL 8</u></p> <p style="text-align: center;">INSTITUTO DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA</p>
<p><b>ACUERDO No. 325</b> <b>LCDA. PEGGY RICAURTE ULLOA</b> <b>COORDINADORA ZONAL 8</b></p>	
<p><b>CONSIDERANDO</b></p>	
<p>Que, de conformidad a lo prescrito en el Capítulo VI numeral 13, del Art. 66 y numeral 15 del Art. 57 de la Constitución de la República del Ecuador, el Estado reconoce y garantiza a los ciudadanos el derecho a la libre asociación con fines pacíficos.</p>	
<p>Que, de conformidad con los Arts. 7, y 154 de la Ley de Cooperativas, en concordancia con lo dispuesto en el Art. 121 literal a) del Reglamento General de la ley de Cooperativas, la Dirección Nacional de Cooperativas, es la dependencia del Ministerio de Inclusión Económica y Social, que en su representación realiza todos los trámites para la aprobación de los Estatutos de las Cooperativas.</p>	
<p>Que, de conformidad al Art. 6 numeral 6, del Acuerdo Ministerial No. 00566 de fecha 20 de Junio del 2011, suscrito por la Ministra de Inclusión Económica y Social, se delegó las atribuciones y competencias determinadas a los señores Coordinadores Zonales y Directores Provinciales, para que expidan y suscriban los actos y hechos necesarios para el ejercicio de las atribuciones desconcentradas, y al amparo de la disposición Transitoria Cuarta de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y Sector Financiero Popular y Solidario, publicado en el Registro Oficial No. 444 de fecha 10 de Mayo del 2011, estas atribuciones se mantienen aún.</p>	
<p>Que, mediante Acción de Personal No. 0230524 de fecha 27 de Junio del 2011, se designa la Lcda. Peggy Ricaurte Ulloa, Coordinadora Zonal 8 del Ministerio de Inclusión Económica y Social.</p>	
<p>Que, el Estatuto de la <b>COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE TAXIS CONVENCIONAL INTERCANTONAL EN CAJA COMUN “JOSE MARTI”</b>, fue discutido y aprobado en tres sesiones de asambleas de fechas 4, 11 y 18 de agosto del 2011.</p>	
<p>Que, la <b>COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE TAXIS CONVENCIONAL INTERCANTONAL EN CAJA COMUN “JOSE MARTI”</b>, con domicilio en el Cantón Ballenita, Provincia de Santa Elena, ha presentado la documentación para la aprobación del estatuto y concesión de personería jurídica la misma que cumple con las normas legales y los</p>	

## ANEXO 11 Carta Aval



**COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXI CONVENCIONAL  
INTERCANTONAL EN CAJA COMUN  
"JOSE MARTI"**

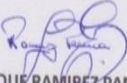
ACUERDO MINISTERIAL 325  
Ballenita Provincia de Santa Elena  
Dirección: Calle sexta y avenida séptima  
Teléfono: 097565603  
BALLENITA-ECUADOR

Ballenita, 15 de octubre del 2012

**CERTIFICADO**

El suscrito, **LUIS ENRIQUE RAMIREZ PANCHANA**, presidente de la Cooperativa de Transporte de Taxis Convencional Intercantonal en caja comun "JOSE MARTI" se permite entregar el presente certificado a la Srta. **ANGELICA KATIUSKA CORAL LAVAYEN** con cedula de identidad No. **0926462920**, para que realice el levantamiento técnico de información en nuestra organización, para fines académicos.

CERTIFICO



**LUIS ENRIQUE RAMIREZ PANCHANA**  
Presidente

Fuente: Cooperativa de Transporte en Taxis Convencional "José Martí"

## ANEXO 12 GLOSARIO

**Administración:** La Administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad

**Análisis Situacional:** El análisis situacional es el fundamento de la definición del Pensamiento Estratégico, dado que mediante el mismo se produce la vinculación de la empresa con su contexto y su competencia (o de nosotros con nuestro contexto).

**Capacitación:** La capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales.

**Cooperativa:** Consiste en un conjunto de personas asociadas voluntariamente con el objetivo de desarrollar un negocio o actividad económica usando una compañía para ello. Se basa en el principio de ayuda mutua, para la consecución de los objetivos generales del conjunto de los miembros y mejorar las condiciones de todos los socios también.

**Diseño Organizacional:** El diseño organizacional es 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.

**Eficiencia:** Podemos definir la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

**Estatutos:** Reglamento, ordenanza o conjunto de normas legales por las que se regula el funcionamiento de una entidad o de una colectividad.

**Estructura Organizacional:** La estructura organizacional 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.

**Gestión:** La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

**Gestión Administrativa:** Es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

**Proyección Estratégica:** Se la define como el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser.

**Sistemas:** Es un objeto complejo cuyos componentes se relacionan con al menos algún otro componente; puede ser material o conceptual. Todos los sistemas tienen composición, estructura y entorno, pero sólo los sistemas materiales tienen mecanismo, y sólo algunos sistemas materiales tienen figura (forma).