



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL PARA LA COOPERATIVA
DE TRANSPORTES DE PASAJEROS EN BUSES Y BUSETAS RÍO SAN PABLO
DEL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI AÑO 2021.**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de Ingenieros
Comerciales

AUTORES:

Chapman Barrios Cristian Eduardo

Chugchilán Aguilar Cinthya Alexandra

TUTOR:

Ing. Eduardo Fabricio Cabrera Toscano M. Sc

**LA MANÁ-ECUADOR
MARZO-2021**

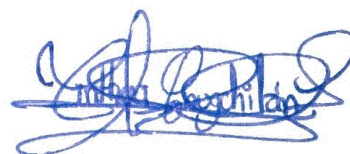
DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, Chapman Barrios Cristian Eduardo y Chugchilán Aguilar Cinthya Alexandra, declaramos ser los autores del proyecto de investigación: ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS EN BUSES Y BUSETAS RÍO SAN PABLO DEL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI AÑO 2021, siendo el Ing. M. Sc. Cabrera Toscano Eduardo Fabricio tutor del trabajo investigativo; y eximimos expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, declaramos que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.



Chapman Barrios Cristian Eduardo
C.I.: 120421185-6



Chugchilán Aguilar Cinthya Alexandra
C.I.: 050405394-3

AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el título:

“ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS EN BUSES Y BUSETAS RÍO SAN PABLO DEL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI AÑO 2021”, de Chapman Barrios Cristian Eduardo y Chugchilán Aguilar Cinthya Alexandra de la Carrera de Ingeniería Comercial, considero que dicho informe investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Honorable Consejo Académico de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

La Maná, Marzo 2021



Ing. M.Sc. Eduardo Fabricio Cabrera Toscano

C.I: 1712317195

TUTOR

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el informe de investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas; por cuanto, los postulantes Chapman Barrios Cristian Eduardo y Chugchilán Aguilar Cinthya Alexandra con el título de Proyecto de Investigación: **“ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS EN BUSES Y BUSETAS RÍO SAN PABLO DEL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI AÑO 2021”**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación de proyecto.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

La Maná, Marzo del 2021

Para constancia firman:

Ing. M. Sc. Fabián Xavier Martínez Ortiz
C.I: 160050885-5
LECTOR 1 (PRESIDENTE)

Ing. M. Sc. Villegas Barros Neoval José
C.I: 120243766-9
LECTOR 2 (MIEMBRO)

Ing. Marilin Vanessa Albarrasín Reinoso, Mg.
C.I: 171971537-5
LECTOR 3 (SECRETARIA)

AGRADECIMIENTO

Expresamos nuestra gratitud a la Universidad Técnica de Cotopaxi, a la Facultad de Ciencias Administrativas y a la Carrera de Ingeniería Comercial.

Hacemos constar nuestro profundo agradecimiento a nuestros docentes por habernos impartido sus conocimientos a lo largo de nuestra formación académica.

A la Cooperativa de Transportes de pasajeros en buses y busetas Río San Pablo, representada legalmente por el Sr. Marco Antonio Pilaguano Tutillo y a sus socios, por haber permitido desarrollar nuestro trabajo de titulación en tan prestigiosa Institución.

Agradecemos, el apoyo incondicional de nuestras familias y amigos, que, con su ayuda, apoyó y comprensión nos alentaron a lograr nuestras metas propuestas.

**Cristian
Alexandra**

DEDICATORIA

Dedico este trabajo investigativo en primer lugar a mi Dios Jehová, quien me ha brindado salud y sabiduría para concluir con éxito esta etapa de mi vida profesional, a mis padres, Tomás y Manuela, quienes han sabido estar presentes a pesar de las ausencias y jamás me han dejado caer, a mis hermanas Catherine, Karen y Cristina, quienes nunca faltan y siempre extraño, a mis hijos, Cristian, Matías y Abraham, mis motores y combustible para poder llegar al final de esta carrera y poder iniciar una nueva en el futuro.

Cristian

Este logro académico está dedicado a Dios, por llenarme de sabiduría e iluminarme cada día de mi vida, a mi padre Alfonso y a mi madre Martha quienes me inspiraron y acompañaron en estos años de mi formación académica, a mis hermanos Efraín y Ariel, por estar a mi lado en todo momento con sus mensajes de aliento para no dejar desfallecer y plasmar mi objetivo. Un guiño al cielo por aquellas personas que sabían que lo iba a cumplir os extraño mucho aquí en la tierra.

Alexandra



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO: “ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS EN BUSES Y BUSETAS RÍO SAN PABLO DEL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI AÑO 2021.”

Autores:

Chapman Barrios Cristian Eduardo

Chugchilán Aguilar Cinthya Alexandra

RESUMEN

El proyecto investigativo realizado tiene como objetivo general, establecer un modelo de organización estructural y funcional para la Cooperativa de Transportes de pasajeros en buses y busetas Río San Pablo del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi año 2021, para mejorar su desempeño organizacional y funcional el cual surgió frente a la problemática de la inexistencia de una estructura organizacional en la misma. La investigación permitió conocer las funciones que realizan los colaboradores de la Cooperativa, con el fin de establecer responsabilidades para que las actividades se puedan realizar correctamente y evitar duplicaciones. Con la finalidad de cumplir con este propósito se empleó la investigación descriptiva porque nos permitió comprender las características de la problemática, la explicativa porque nos ayudó a identificar las causas y efectos del problema que se presenta en la cooperativa, de campo porque se logró obtener la información en el lugar y tiempo exacto en el que se suscitan las cosas y la bibliográfica para fundamentar las bases teóricas de nuestra investigación, entre los métodos se empleó el método inductivo, deductivo y analítico sintético, la técnicas de investigación utilizados fueron la observación, la entrevista y la encuesta y los instrumentos de investigación que fueron los cuestionarios. Para la investigación se tomó como base una población total de 66 personas entre gerente, socios y colaboradores, dicha información fue otorgada mediante una entrevista previa realizada al gerente de la cooperativa; a los socios y colaboradores se les aplicó las encuestas. Los resultados de la investigación efectuada a los socios y colaboradores de la Cooperativa de Transportes de pasajeros en buses y busetas Río San Pablo indican que sus colaboradores no se les informa sobre las funciones y responsabilidades que deben desempeñar, debido a que la cooperativa no posee un manual de funciones. Por ello, nuestra propuesta se orienta a la elaboración de un organigrama para la cooperativa y un manual de funciones, permitiendo de esta manera mejorar los procesos, políticas y desempeño institucional.

Palabras claves: estructura organizacional, organigrama, desempeño empresarial, manual de funciones, Cooperativa de Transporte.



TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

ADMINISTRATIVE SCIENCE CAREER

TITLE: "STRUCTURAL AND FUNCTIONAL ORGANIZATION FOR THE COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN AUTOBUSES Y BUSETAS RÍO SAN PABLO IN LA MANÁ CANTON, COTOPAXI PROVINCE, YEAR 2021."

Authors:

Chapman Barrios Cristian Eduardo
Chugchilán Aguilar Cinthya Alexandra

ABSTRACT

The research project carried out has as general objective, to establish a structural and functional organization model for the Cooperativa de transporte de pasajeros en autobuses y busetas Río San Pablo in La Maná canton, Cotopaxi province in 2021, to improve its organizational and functional performance, which arose from the problem of the lack of an organizational structure in the company. The research allowed us to know the functions performed by the Cooperative's collaborators, in order to establish responsibilities so that the activities can be carried out correctly and avoid duplications. In order to fulfill this purpose, descriptive research was used because it allowed us to understand the characteristics of the problem, explanatory research because it helped us to identify the causes and effects of the problem presented in the cooperative, field research because we were able to obtain the information in the exact place and time in which things occur and bibliographic research to support the theoretical basis of our research, among the methods used were the inductive, deductive and synthetic analytical method, the research techniques used were observation, interview and survey and the research instruments were questionnaires. The research was based on a total population of 66 people, including the manager, members and collaborators. This information was obtained through a previous interview with the cooperative's manager; surveys were applied to the members and collaborators. The results of the research carried out with the partners and collaborators of the Cooperativa de transporte de pasajeros en autobuses y busetas Río San Pablo indicate that their collaborators are not informed about the functions and responsibilities that they must perform, because the cooperative does not have a manual of functions. Therefore, our proposal is oriented to the elaboration of an organizational chart for the cooperative and a functions manual, thus allowing for the improvement of processes, policies and institutional performance.

Keywords: organizational structure, organization chart, business performance, functions manual, Transportation Cooperative.



AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal CERTIFICO que: La traducción del resumen del proyecto de investigación al idioma Inglés presentado por los estudiantes Egresados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Chapman Barrios Cristian Eduardo y Chugchilán Aguilar Cinthya Alexandra, cuyo título versa “ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS EN BUSES Y BUSETAS RÍO SAN PABLO DEL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI AÑO 2021”, lo realizaron bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo las peticiones hacer uso del presente certificado de la manera ética que considere conveniente.

La Maná, Marzo del 2021

Atentamente,

M.Sc. Ramón Amores Sebastián Fernando
C.I: 050301668-5
DOCENTE DEL CENTRO DE IDIOMAS

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	ii
AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
AVAL DE TRADUCCIÓN.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xvi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xviii
INTRODUCCIÓN.....	xix
1. INFORMACIÓN GENERAL.....	1
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	2
3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	3
4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO.....	4
4.1. Beneficiarios directos.....	4
4.2. Beneficiarios indirectos.....	4
5. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
5.1. Contexto Macro.....	5
5.2. Contexto Meso.....	6
5.3. Contexto Micro.....	6
5.4. Causas que originan el problema.....	7
5.5. Efectos que se generan con el problema.....	7
5.6. Posible solución.....	7
5.7. Delimitación del problema.....	8
5.8. Formulación del problema.....	8
6. OBJETIVOS.....	9
6.1. General.....	9

6.2. Específicos.....	9
7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS.....	10
8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA.....	11
8.1. Antecedentes de la investigación.....	11
8.2. Categorías fundamentales de la investigación.....	12
8.3. Marco Teórico.....	13
8.3.1. Organización.....	13
8.3.1.1. Teorías de la organización.....	13
8.3.1.2. Diseño organizativo.....	15
8.3.1.3. Cultura organizativa.....	15
8.3.1.4. Principios básicos de la Organización.....	16
8.3.1.5. Manuales.....	19
8.3.1.6. Clasificación de los manuales.....	19
8.3.2. Estructura organizacional.....	20
8.3.2.1. Importancia de la estructura organizacional.....	20
8.3.2.2. Como se construye una estructura organizacional.....	21
8.3.2.3. Características de la estructura organizativa.....	21
8.3.2.4. Elementos de la estructura organizativa.....	22
8.3.2.5. Dimensión Gráfica: El Organigrama.....	23
8.3.2.6. Dimensión Descriptiva: El Manual de Organización.....	24
8.3.3. Tipología básicos de Estructuras Organizativas.....	26
8.3.3.1. La Estructura Simple.....	26
8.3.3.2. La Estructura Funcional.....	27
8.3.3.3. La Estructura Divisional.....	28
8.3.3.4. La Estructura Matricial.....	29
8.3.3.5. La Estructura en Red.....	30
8.3.4. Manual de Funciones.....	31
8.3.4.1. Partes del Manual de Funciones.....	32
8.3.4.2. Análisis de puestos de trabajo.....	32
8.3.4.3. Definición de puesto de trabajo.....	33
8.3.4.4. Descripción de cargos.....	33
8.3.5. Cooperativa de transporte.....	34

8.3.5.1. Definición de Cooperativa de transporte.....	34
8.3.5.2. Fundamentación Legal de las Cooperativas de transporte de pasajeros.....	34
9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS.....	38
10. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
10.1. Tipos de investigación.....	39
10.1.1. Investigación Descriptiva.....	39
10.1.2. Investigación Explicativa.....	39
10.1.3. Investigación de Campo.....	40
10.1.4. Investigación Bibliográfica.....	40
10.2. Métodos de la investigación.....	40
10.2.1. Método Inductivo.....	40
10.2.2. Método Deductivo.....	41
10.2.3. Método Analítico – Sintético.....	41
10.3. Técnicas de Investigación.....	42
10.3.1. Observación.....	42
10.3.2. Entrevista.....	42
10.3.3. Encuesta.....	42
10.4. Instrumentos.....	43
10.4.1. Cuestionarios.....	43
10.5. Diseño de la investigación.....	43
10.6. Población y muestra.....	43
10.6.1. Población.....	43
10.6.2. Muestra.....	44
11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	45
11.1. Resultados del Análisis FODA.....	45
11.1.1. Análisis e interpretación de la Matriz FODA.....	49
11.2. Resultados de la entrevista.....	50
11.2.1. Análisis e interpretación de la entrevista efectuada al Gerente.....	51
11.3. Resultados de las encuestas efectuadas a los socios, colaboradores.....	52
11.3.1. Análisis de los resultados de las encuestas.....	64
11.4. Conclusiones y recomendaciones.....	65
11.4.1. Conclusiones.....	65
11.4.2. Recomendaciones.....	66

11.5. Diseño de la propuesta.....	67
11.5.1. Título.....	67
11.5.2. Objetivos.....	67
11.5.2.1. Objetivo general.....	67
11.5.2.2. Objetivo específico.....	67
11.5.3. Alcance.....	67
11.5.4. Metas.....	68
11.5.5. Justificación.....	68
11.5.6. Antecedentes.....	69
11.5.7. Beneficiarios.....	69
11.5.8. Metodología.....	69
11.5.9. Desarrollo de la propuesta.....	70
12. IMPACTO SOCIAL, TÉCNICO Y ECONÓMICO.....	110
12.1. Impacto Social.....	110
12.2. Impacto Técnico.....	110
12.3. Impacto Económico.....	110
13. PRESUPUESTO DEL PROYECTO.....	111
14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	112
14.1. CONCLUSIONES.....	112
14.2. RECOMENDACIONES.....	113
15. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	114
15.1. Referencias bibliográficas de libros.....	114
15.2. Referencias Bibliográficas de Tesis o Investigaciones.....	116
15.3. Referencias bibliográficas de Revistas.....	117
15.4. Referencias bibliográficas de la Web.....	118
16. ANEXOS.....	119

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Matriz de objetivos	10
Cuadro 2. Teorías Clásicas y Modernas de la organización.....	13
Cuadro 3. Población	44
Cuadro 4. Análisis FODA	45
Cuadro 5. Matriz de evaluación factores internos MEFI.....	46
Cuadro 6. Matriz de evaluación factores externos MEFE.....	47
Cuadro 7. Matriz estratégica F.O.D.A de la Cooperativa Rio San Pablo.....	48
Cuadro 8. Preguntas y respuestas dirigidas al gerente de la cooperativa	50
Cuadro 9. Propósito de la creación de la cooperativa.....	52
Cuadro 10. Estructura organizacional en la cooperativa	53
Cuadro 11. Beneficio de la estructura organizacional	54
Cuadro 12. Estructura organizativa	55
Cuadro 13. Manual de funciones.....	56
Cuadro 14. Necesidad de manual de funciones	57
Cuadro 15. Niveles de autoridad	58
Cuadro 16. Técnicas de reclutamiento y selección de personal	59
Cuadro 17. Comunicado de las funciones	60
Cuadro 18. Papel que desempeña en la cooperativa.....	61
Cuadro 19. Falta de estructura organizacional	62
Cuadro 20. Planes y guía de actividades	63
Cuadro 21. Beneficiarios de la propuesta.....	69
Cuadro 22. Datos informativos.....	71
Cuadro 23. Tabla de Índice del Manual de Organización	72
Cuadro 24. Introducción	73
Cuadro 25. Reseña Histórica de la Cooperativa.....	74
Cuadro 26. Objeto social, Misión y Visión de la Cooperativa	75
Cuadro 27. Ubicación de la Cooperativa.....	76
Cuadro 28. Marco Legal.....	77
Cuadro 29. Estructura Organizativa	78
Cuadro 30. Objetivos y Fines de la Cooperativa	79
Cuadro 31. Filosofía y Estrategias.....	80

Cuadro 32. Políticas Institucionales	81
Cuadro 33. Principios Institucionales	82
Cuadro 34. Valores Corporativos	83
Cuadro 35. Organigrama Estructural	84
Cuadro 36. Organigrama Funcional	85
Cuadro 37. Asamblea General de Socios	86
Cuadro 38. Consejo de Administración.....	88
Cuadro 39. Consejo de Vigilancia	90
Cuadro 40. Comisiones Especiales.....	92
Cuadro 41. Presidencia	94
Cuadro 42. Gerencia	96
Cuadro 43. Secretaría de Consejos	98
Cuadro 44. Secretaría General.....	100
Cuadro 45. Asesoría Legal	102
Cuadro 46. Asesoría Contable	104
Cuadro 47. Conductor	106
Cuadro 48. Controlador	108
Cuadro 49. Presupuesto para la elaboración del proyecto.....	111

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Propósito de la creación de la cooperativa	52
Gráfico 2. Estructura organizacional en la cooperativa.....	53
Gráfico 3. Beneficio de la estructura organizacional	54
Gráfico 4. Estructura organizativa.....	55
Gráfico 5. Manual de funciones	56
Gráfico 6. Necesidad de manual de funciones	57
Gráfico 7. Niveles de autoridad.....	58
Gráfico 8. Técnicas de reclutamiento y selección de personal.....	59
Gráfico 9. Comunicado de las funciones.....	60
Gráfico 10. Papel que desempeña en la cooperativa	61
Gráfico 11. Falta de personal administrativo.....	62
Gráfico 12. Planes y guía de actividades.....	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Categorías fundamentales	12
Figura 2. Clasificación de Organigramas	19
Figura 3. Clasificación de Organigramas	24
Figura 4. Contenido del Manual de Organización.....	25
Figura 5. Estructura Simple	27
Figura 6. Estructura Funcional	28
Figura 7. Estructura Divisional.....	29
Figura 8. Estructura Matricial.....	30
Figura 9. Estructura en Red	31
Figura 10. Manual de organización y funciones.....	70
Figura 11. Ubicación de la Cooperativa Rio San Pablo (google maps)	76
Figura 12. Ubicación de la Cooperativa Rio San Pablo (google maps-satélite).....	76

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Hoja de vida del docente tutor	119
Anexo 2. Hoja de vida del investigador	120
Anexo 3. Hoja de vida de la investigadora.....	121
Anexo 4. Matriz de causas y efectos del problema.	122
Anexo 5. Entrevista al gerente de la Cooperativa Río San Pablo.....	123
Anexo 6. Encuesta a los socios y colaboradores de la Cooperativa Río San Pablo.	124
Anexo 7. RUC de la Cooperativa Rio San Pablo	125
Anexo 8. Ficha informativa de existencia legal de la cooperativa	126
Anexo 9. Ficha informativa de directivos y representante legal de la cooperativa	127
Anexo 10. Evidencias Fotográficas	128
Anexo 11. Informe de Urkund.....	130

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, todavía se pueden evidenciar cooperativas que no cuentan con un modelo de gestión basado en funciones, y ejecución de trabajo, por lo tanto, sus áreas de trabajo no pueden realizar las actividades de manera efectiva, lo que genera problemas de gestión interna, afectando a la imagen de la institución. Una de las principales necesidades que presentan las cooperativas es la coordinación y asignación de funciones, para que sus colaboradores puedan realizar el trabajo de manera eficaz y contribuir al desarrollo de la misma, en ocasiones es muy evidente notar que sus colaboradores desconocen las funciones que deben desarrollar bajo un marco institucional, la gestión administrativa, frente a la situación actual del mercado, coloca a las cooperativas en una posición vulnerable.

En el cantón La Maná, Provincia de Cotopaxi el día 20 de Abril de 1996 se reúnen un grupo de amigos transportistas profesionales para constituir la Cooperativa de transportes de pasajeros en buses y busetas Río San Pablo con la finalidad de unificarse y no trabajar cada cual por su cuenta, en esta reunión se conforma la directiva para representar legalmente a la institución, Cooperativa Río San Pablo el 26 de Mayo del año 1997 alcanza el acuerdo Ministerial del Bienestar Social N° 0650 y lanzo oficialmente la organización el 11 de enero de 1998, por ello da inicio a sus actividades en el mes de enero del año 1998 bajo la modalidad de Cooperativa de transportes de pasajeros en buses y busetas, la cual es guiada y administrada por emprendedores que tienen como objetivo el contribuir al servicio comunitario, especialmente en áreas urbanas y rurales en las afueras del cantón. La cooperativa a la presente fecha está conformada por 29 socios, la misma que se encuentran representada legalmente por su Gerente el señor Marco Antonio Pilaguano Tutillo con fecha de nombramiento 08 de julio del 2019.

Con base a los planteamientos anteriores y tomando como punto de partida ciertos indicios observados en la Cooperativa de transportes de pasajeros en buses y busetas Río San Pablo, que demuestran la existencia de debilidades en cuanto a su estructura organizacional, por ello se consideran necesario desarrollar un estudio el cual se han dirigido a proponer una estructura organizacional funcional y el manual de funciones para cada puesto de trabajo, para el desarrollo de nuestro trabajo investigativo se emplearán preguntas las cuales estarán direccionadas a obtener información útil y necesaria para comprobar el problema que existe en la institución por la falta de una estructura orgánico funcional.

1. INFORMACIÓN GENERAL

Título del Proyecto:

Organización estructural y funcional para la Cooperativa de Transportes de Pasajeros en Buses y Busetas Río San Pablo del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi, Año 2021.

Fecha de inicio: Septiembre del 2019

Fecha de finalización: Marzo del 2021

Lugar de ejecución: Av. Amazonas s/n y Manabí, Cantón La Maná, Provincia de Cotopaxi

Unidad Académica que auspicia: Facultad de Ciencias Administrativas

Carrera que auspicia: Carrera de Administración de Empresas

Equipo de trabajo: Coordinador del Proyecto: Ing. Eduardo Fabricio Cabrera Toscano M. Sc. (**Hoja de vida. Anexo 1**)
Chapman Barrios Cristian Eduardo (**Hoja de vida. Anexo 2**)
Chugchilán Aguilar Cinthya Alexandra (**Hoja de vida. Anexo 3**)

Área de Conocimiento: 04 Administración, Negocios y Legislación.
041 Negocios y Administración
0413 Gestión y administración

Línea de investigación: Administración y economía para el desarrollo humano y social.

Sub-línea de la carrera: Estrategias administrativas, productividad y emprendimiento

Proyecto de investigación vinculado: Esta investigación está relacionada con el Macro proyecto realizado en la Universidad Técnica de Cotopaxi, cuyo tema es “Estrategias de la gestión de control interno enfocadas a generar complemento con la gestión de calidad de empresas de servicios del Cantón, La Maná año 2019”.

Objetivos del Plan Nacional Toda Una Vida

El "Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida" de Ecuador es el principal instrumento del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa (SNDPP), y su objetivo es contribuir al cumplimiento progresivo, por lo cual la presente investigación se la enlazado con el Eje 3: Más sociedad, mejor Estado, el Objetivo 7. Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía en base al numeral 7.7. Democratizar la prestación de servicios públicos territorializados, sostenibles y efectivos, de manera equitativa e incluyente, con énfasis en los grupos de atención prioritaria y poblaciones.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

La investigación muestra que la Cooperativa de Transporte Río San Pablo carece de una estructura organizacional y debe ser definida de acuerdo a la situación real de la organización. El no contar con una orientación estratégica impide que la institución se desarrolle de cierta manera, una de las razones del problema es que la misión y visión de la cooperativa no se han definido e implementado, por lo que el objetivo de esta investigación está en diseñar de la estructura organizacional y elaborar un manual de funciones para la cooperativa. Se establece una filosofía empresarial, cada puesto incluye sus funciones según el área de trabajo, por lo que aseguraremos que nuestros socios y colaboradores estén comprometidos con la organización para hacerla más competitiva.

El proyecto de investigación tiene como objetivo general establecer un modelo de organización estructural y funcional para la Cooperativa de transportes de pasajeros en buses y busetas Río San Pablo del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi año 2021, para mejorar su desempeño organizacional, es importante recordar que fue indispensable emplear la investigación descriptiva porque a través de ella se conoció las características del problema y se describió el estado actual de la administración; la investigación explicativa identificó las causas y los efectos que generan el problema; la investigación de campo para obtener información sobre la causa raíz del problema, realizar entrevistas con el gerente y realizar las investigaciones correspondientes sobre socios y colaboradores; y la investigación bibliográfica para la recopilación de información de fuentes como libros, revistas, artículos científicos y sitios web.

En los resultados obtenidos en este estudio, se requiere una estructura orgánica funcional y los correspondientes manuales de funciones, los cuales son herramientas importantes para el progreso institucional. De esta manera, la cooperativa reformará sus servicios y los colaboradores comprenderán las funciones que deben realizar de acuerdo con los lineamientos establecidos en el manual de funciones.

Por otro lado, dependiendo de los temas involucrados, estos resultados servirán como fuente de información para futuras investigaciones, y de la misma manera, sus copias se conservarán en la biblioteca de la universidad como fuente bibliográfica para futuras investigaciones.

3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El desarrollo de esta investigación es de carácter investigativo, porque los problemas que se han presentado en la cooperativa son conocidos y comprobados, debido a que se han encontrado incorrecta relación en las acciones, de equipos de trabajo, las responsabilidades que debe realizar cada miembro de la cooperativa, inspección de funciones y comunicación interna es deficiente, por lo que se pretende con la investigación proponer una estructura orgánica y funcional para la Cooperativa de Transporte Río San Pablo.

El propósito de esta investigación es proponer soluciones a las necesidades de la cooperativa, colaboradores y usuarios, de manera que sea posible observar y analizar las razones e impactos de por qué la estructura orgánica es importante en la organización. Se fundamenta en estudios previos que se han realizado, estos proyectos han sido estudiados porque son parte fundamental de nuestra dirección de trabajo.

Por lo tanto, el diseño de un modelo de organización estructural y funcional es importante para la cooperativa, porque se convierte en un proceso de integración de cada área funcional, siendo beneficioso para la comunidad del cantón La Maná, por ello, se recomienda que la estructura sea definida con claridad, sus roles y sus funciones estén acordes a su puesto de trabajo logrando mejorar su desempeño organizacional y el crecimiento institucional.

El impacto que genera la investigación se ve reflejado en la creación de la estructura orgánico funcional y de un manual de funciones por lo tanto esto ayuda a mejorar la administración de la cooperativa, mejorar las condiciones económicas y ayuda a que la institución brinde mejor servicio a los usuarios.

Los principales beneficiarios de este proyecto son quienes integran el equipo de trabajo de la cooperativa; como son los directivos de la cooperativa, socios y colaboradores; los beneficiarios indirectos son la población del cantón La Maná siendo que se obtuvo la dirección de desarrollo de la cooperativa y la calidad del servicio que presta y los Transportes del cantón, ya que al mejorar la prestación de los servicios tuvieron la necesidad de mejorar su atención.

Cabe mencionar que las personas que integran la Cooperativa Río San Pablo tienden a brindar información útil y necesaria para el desarrollo de la investigación, así como por parte de los investigadores los conocimientos necesarios para este proyecto. Por cada uno de estos antecedentes se justifica la creación del presente proyecto.

4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

Los beneficiarios de los resultados de la investigación son los siguientes:

4.1. Beneficiarios directos

- 1 Gerente (Directivo)
- 29 Socios de la Cooperativa
- 2 Personal Administrativo
- 34 Personal Operativo (Choferes y Controladores)
- 2 Estudiantes en calidad de investigadores

4.2. Beneficiarios indirectos

- La población del cantón La Maná
- Cooperativas y Compañías de Transportes de pasajeros del cantón La Maná

5. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

A través del movimiento real de personas y mercancías, el transporte es vital para el desarrollo económico de las ciudades. Crea empleos, conecta el lugar de trabajo con los trabajadores, permite la interacción social, reduce costos, aumenta la productividad y mejora la calidad de vida de las personas. Tener un sistema de transporte eficiente y de alta calidad puede hacer que las ciudades sean más competitivas. En muchas ciudades del mundo, debido a la migración de personas de poblaciones pequeñas y medianas a grandes ciudades, el sistema de transporte masivo ha migrado a un modelo integrado que permite diferentes formas de combinación para asegurar que se satisfaga la creciente demanda. En este sentido, la calidad de los servicios de transporte público se ha convertido en un factor competitivo en las ciudades, tema sensible para

los usuarios que necesitan un transporte rápido, cómodo, seguro y económico (Vega, Rivera, y Malaver, 2017).

Después del estallido de la epidemia de COVID-19, la transformación de la industria del transporte a un enfoque más respetuoso con el medio ambiente podría crear hasta 15 millones de nuevos puestos de trabajo en todo el mundo y ayudar a los países a avanzar hacia enfoques más ecológicos – saludables y desarrollo económico. Específicamente, el transporte terrestre utiliza directamente a más de 60 millones de personas en el mundo, lo que representa más del 2% de las personas empleadas del mundo. Al promover la movilidad y la conectividad de personas y bienes, el transporte puede respaldar actividades en otros sectores económicos y ayudar a crear empleos, aumentar el valor económico y promover la inclusión social. Por otro lado, el sector del transporte es fundamental para promover el desarrollo sostenible (Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe, 2020).

A escala mundial, el problema más común del transporte de pasajeros es sin duda uno de los factores que mayor impacto tiene en la economía internacional, nacional y local. Las condiciones de vida de los individuos son incomparables. Como todos sabemos, existen varias clases sociales, por lo que no todo el mundo necesita este servicio, pero en nuestro día a día utilizar estos vehículos es un elemento muy importante.

El diseño organizacional de la cooperativa de transporte muestra vívidamente a las personas que integran la organización y las funciones adecuadas de los aspectos que deben atraer la atención de los usuarios, pues de esta manera, el plan puede describir claramente todas las actividades, funciones y responsabilidades en la organización. Cada puesto se asigna para hacer un uso completo de sus conocimientos y habilidades.

5.1.Contexto Macro

Según Canabal y Reed (2011), se realizó una investigación en VENTURA FOODS S.A. en Cartagena. Para entender si la empresa tiene una estructura organizacional, que permita que los colaboradores comprendan sus roles, responsabilidades y descripción de cada puesto. Ya que hoy en día, las nuevas tendencias en organización y personal, sociedad, economía, población y fuerzas técnicas están cambiando. Por tanto, el modelo de gestión establecido de acuerdo con

el entorno actual de las operaciones comerciales y la demanda del mercado requiere la satisfacción de todos los grupos de interés, cambios en la demanda y un desarrollo continuo. El contenido anterior se estableció para establecer las funciones de gestión, planificación, orientación y control del desarrollo de la empresa y el proceso de implementación organizacional (págs. 13-14).

5.2.Contexto Meso

Para Alvarado, Paguay, y Monserrate (2013), se efectuó una investigación en LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE URBANO PARROQUIAL “CHONGÓN”, en Ecuador. El problema de esta institución radica en la carencia de una Estructura Organizacional; en cualquier organización, la existencia de una estructura es necesaria porque puede comprender las áreas, funciones y niveles jerárquicos de la organización. Además de las tareas y responsabilidades de los colaboradores de la empresa. La estructura organizativa poco clara obstaculizará la coordinación y el uso eficaz de sus recursos personales y financieros. Por ello, se decidió solucionar este problema con el fin de corregir las carencias de la cooperativa, es decir, buscar cambios para hacerla más competitiva ante los retos de la demanda del mercado, debiendo adaptarse a los métodos y tecnologías de gestión modernos. Además de la posibilidad de establecer nuevas áreas y departamentos en beneficio de la organización, las funciones delegadas a los socios son óptimas y satisfactorias en beneficio de la cooperativa (pág. 14).

5.3.Contexto Micro

Cotopaxi cuenta con un modelo intraprovincial e interprovincial de cooperativas de transporte, las cuales son parte de la Agencia Nacional de tránsito ANT, que es la entidad encargada de planificar, monitorear y controlar el transporte terrestre, tránsito y seguridad vial a nivel nacional, el transporte público y comercial, es una actividad que promueve la movilidad y es parte esencial del desarrollo normal de la vida de los ciudadanos, por lo que la actividad debe ser regulada y controlada para garantizar el orden y la seguridad de los usuarios en el servicio. La capacidad de monitorear, controlar, administrar e intervenir en estos departamentos por parte de diferentes agencias relacionadas con la seguridad es fundamental para su control.

La realización de la presente investigación se encuentra delimitada en el cantón La Maná en el cual opera la Cooperativa de Transportes Río San Pablo, la cual brinda los servicios regulares de transporte intraprovincial de pasajeros en buses y busetas a la población lamanense.

5.4.Causas que originan el problema

Una de las causas principales de la problemática que presenta la institución es que carece de una estructura organizativa, que le permita asignar cargos, funciones y responsabilidades, por lo que se encuentra en un punto muerto en el desarrollo de esta organización; otro problema adicional es la falta de un manual de funciones, que establezcan cuales son las responsabilidades que deben realizar los colaboradores relacionados con el área donde se desenvuelven lo cual hace que sea perjudicial para el desempeño de sus funciones administrativas y de servicio, otra causante del problema es la falta de capacitación a sus empleados; y además a ello es que existe un manejo empírico de las administraciones de turno (**Ver anexo 4**).

5.5.Efectos que se generan con el problema

Como efectos que tienen estas causas tenemos que la falta de la definición del organigrama ha generado el desconocimiento de los niveles de autoridad de cada departamento; cada trabajador de la cooperativa desarrolla sus actividades de forma empírica con un esquema de trabajo del día a día sin planificar y proyectar las operaciones lo cual genera desorganización y dificultad al momento de ejecutar una tarea, sin tener un compromiso o responsabilidad del cargo que ocupan; hace que la competencia tome mayor posición en el mercado ya que su personal administrativo y de servicio no poseen conocimientos sobre atención al cliente; y debido a ello la cooperativa ha sufrido un estancamiento en el crecimiento institucional (**Ver anexo 4**).

5.6.Posible solución

Una solución factible es diseñar la estructura orgánica funcional y el manual de funciones de la cooperativa para que tenga una dirección consistente en el tiempo y el espacio, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente proporcionando mejores servicios y permitir que los colaboradores se beneficien del entorno de trabajo adecuado que se les asignará. Además, a

través del diseño de la investigación se pueden poner en práctica los conocimientos adquiridos en el proceso de formación académica.

5.7.Delimitación del problema

Delimitación Espacial

La investigación se realizó de forma interna en la Cooperativa de transportes de Pasajeros en Buses y Busetas Río San Pablo del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi.

Delimitación Temporal

La investigación se efectuó durante los periodos comprendidos entre septiembre 2019 - febrero 2021.

Delimitación de Contenido

El objeto de estudio de la presente investigación es de establecer un modelo de organización estructural y funcional para la Cooperativa de Transportes de pasajeros en buses y busetas Río San Pablo del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi. Su campo de acción será diagnosticar la situación actual de la institución para determinar sus falencias en la gestión administrativa, identificar los cargos y funciones que se desempeñan y por ende mejorar su organización y desarrollo institucional.

5.8.Formulación del problema

¿Qué incidencia tiene la estructura organizacional y funcional en la gestión administrativa que posee la Cooperativa de transportes de pasajeros en buses y busetas Río San Pablo del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi?

6. OBJETIVOS

6.1.General

Establecer un modelo de organización estructural y funcional para la Cooperativa de Transportes de pasajeros en buses y busetas Río San Pablo del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi año 2021, para mejorar su desempeño organizacional.

6.2.Específicos

- Determinar la situación actual del estado organizacional y estructural de la Cooperativa de transportes de pasajeros en buses y busetas Río San Pablo, para tener una comprensión clara del entorno operativo y de las posibles mejoras que se pueden utilizar para lograr el éxito institucional.
- Diseñar una estructura organizacional ajustada a las necesidades de la Cooperativa de transportes de pasajeros en buses y busetas Río San Pablo, para definir la relación de autoridad dentro de la institución.
- Elaborar un manual de funciones para la Cooperativa de transportes de pasajeros en buses y busetas Río San Pablo, para que sus colaboradores puedan desempeñar sus funciones de manera más eficaz y eficiente.

7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS

Cuadro 1. Matriz de objetivos

Objetivo	Actividad	Resultado de la actividad	Descripción de la metodología
Determinar la situación actual del estado organizacional y estructural de la Cooperativa de transportes de pasajeros en buses y busetas Río San Pablo, para tener una comprensión clara del entorno operativo y de las posibles mejoras que se pueden utilizar para lograr el éxito institucional.	*Visitas in situ a las instalaciones de la Cooperativa Río San Pablo del cantón La Maná. *Determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que presenta la Cooperativa Río San Pablo mediante el análisis FODA. *Elaboración de la matriz de estrategias FOFA-DODA.	Se emitirán los resultados del estado actual de la cooperativa incluidas las conclusiones y recomendaciones para establecer el punto de partida del trabajo a realizarse para mejorar la gestión administrativa de la misma.	Se empleará la técnica de observación directa porque permitirá conocer las oficinas y áreas de trabajo donde se encuentran los colaboradores, además observar sus respectivas tareas y actividades que ellos realizan para analizar la actual situación de la Cooperativa.
Diseñar una estructura organizacional ajustada a las necesidades de la Cooperativa de transportes de pasajeros en buses y busetas Río San Pablo, para definir la relación de autoridad dentro de la institución.	*Elaboración del cuestionario para la entrevista y encuesta. *Aplicación del instrumento. *Tabulación de la información. *Análisis de los resultados obtenidos. *Diseñar la propuesta de la estructura organizacional (organigrama estructural y funcional para la cooperativa).	Se propondrá el organigrama estructural de la cooperativa Río San Pablo siendo que estos permiten que los colaboradores tengan conocimiento pleno de las actividades a desarrollar y de los niveles a los cuales ellos pertenecen y a quienes deben de reportar como jefe inmediato.	Se utilizarán la entrevista dirigida al gerente representante legal de la cooperativa y la encuesta a los socios, personal administrativo y operativo manipulando los cuestionarios como instrumentales para cumplir con dicho objetivo.
Elaborar un manual de funciones para la Cooperativa de transportes de pasajeros en buses y busetas Río San Pablo, para que sus colaboradores puedan desempeñar sus funciones de manera más eficaz y eficiente.	*Plantear la elaboración del manual de funciones acorde a los puestos que tiene la cooperativa. *Validación de la propuesta desarrollada. *Socializar la propuesta a la Cooperativa de Transportes de pasajeros en buses y busetas Río San Pablo.	Se diseñará un manual de funciones para la cooperativa que permita establecer las funciones y responsabilidades de cada cargo que establezca el organigrama propuesto.	Se elaborarán el objetivo, descripción y las funciones de los cargos que se contemplaran en el manual funcional de la cooperativa.

Fuente: La investigación

Elaborado por: Chapman Barrios Cristian Eduardo y Chugchilán Aguilar Cinthya Alexandra

8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

Este proyecto de investigación se sustenta en investigaciones relacionadas con el tema de investigación, por lo que forman la base para el desarrollo de organizaciones estructurales y funcionales, a continuación, explicamos en detalle de manera resumida:

8.1. Antecedentes de la investigación

Proyecto 1. DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA OPERADORA DE TURISMO CAROL TOUR S.A. DEL CANTÓN SALINAS DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013.

Según Yagual (2013), determina que la empresa está atravesando problemas relacionados con la estructura organizativa, funciones o tareas, porque el conocimiento sobre la gestión de la empresa y los recursos que emplea es empírico, debido a ello se dificulta no es posible gestionarla adecuadamente y eso perjudica indiscutiblemente al mejoramiento y evolución de la empresa, por lo tanto el enfoque de la gestión administrativa es el desarrollo de herramientas organizacionales, basadas en la teoría y el conocimiento científico, que proporcionan indicadores para la gestión administrativa que brindan los gestores del diagnóstico. Se trata de un proyecto de investigación orientado a proponer una estructura organizativa cuyo propósito es distribuir el trabajo de acuerdo a la competitividad de los trabajadores que han hecho grandes aportes al proceso de gestión y desempeño productivo de la empresa (págs. 3-6).

Proyecto 2. DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN BUSES INTRAPROVINCIAL “RUTAS PENINSULARES” DEL CANTÓN LA LIBERAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015

Según Domínguez (2014), manifiesta que el diseño organizacional de la cooperativa de transporte visualiza las funciones adecuadas a las que deben prestar atención las personas y usuarios que integran la organización, pues el plan describe las actividades, funciones y asignaciones de todos los puestos y da pleno juego a sus conocimientos, habilidades y destrezas. La situación actual de la investigación se refleja en la aplicación del diseño organizacional, pues

la propuesta pretende brindar nuevas opciones a las personas que integran la organización, que les permitan desarrollar y establecer cambios dignos y a su vez asegurar su continuo progreso y desarrollo, el propósito esperado de la aplicación del diseño organizacional en la cooperativa es revelar los lugares clave, estar al tanto de los inconvenientes y ofrecer soluciones a la conducta de la organización para identificar necesidades y errores, porque agrupa todos los aspectos de la cooperativa (pág. 4).

Con respecto a las investigaciones anteriores, concluimos que el diseño organizacional tiene un impacto enorme e importante en su proceso de diseño y desarrollo. Al aumentar continuamente el uso y las aplicaciones para garantizar la competitividad del mercado y optimizar eficazmente todos los recursos disponibles, puede identificar problemas que obstaculizan el desarrollo efectivo de procesos, reducir costos innecesarios y mejorar el rendimiento comercial. Por tanto, la cooperativa debe asegurarse de que la estructura organizativa sea la correcta para determinar el puesto de cada empleado en la organización, lo que representará la determinación de la jerarquía y funciones de gestión.

8.2. Categorías fundamentales de la investigación

Las categorías fundamentales de la investigación para el proyecto están representadas por los siguientes componentes:



Figura 1. Categorías fundamentales

Elaborado por: Chapman Barrios Cristian Eduardo y Chugchilán Aguilar Cinthya Alexandra

8.3.Marco Teórico

8.3.1. Organización

Según Koontz, Weihrich, y Cannice (2014), Organización es un término que a menudo se usa de manera imprecisa, a veces incluye el comportamiento de todos los participantes, y a veces se considera todo el sistema de relaciones sociales y culturales, e incluso algunos términos se usan como sinónimos de la empresa, pero para la mayoría de los gerentes en funciones, el término organización se refiere a la estructura intencional y formal de una función o puesto (pág. 200).

Para Sánchez (2014), organización se refiere a la estructura técnica de la relación entre los elementos, niveles y actividades materiales y humanos de los organismos sociales que deben existir para lograr la máxima eficiencia en los planes y metas señalados (pág. 87).

8.3.1.1. Teorías de la organización

Según Rivas L. (2009) en su investigación de “Evolución de la teoría de la organización” menciona que existen dos tipos de teorías de la organización las cuales son las Clásicas y Las Modernas las mismas que a continuación mencionaremos en el siguiente cuadro:

Cuadro 2. Teorías Clásicas y Modernas de la organización

Teorías Clásicas de la organización	
Científica (Town, Taylor, 1900)	La mejor forma de organización es aquella que puede medir el esfuerzo individual.
Funcional (Fayol, 1916)	La mejor forma organizativa se basa en la distribución de funciones, las cuales se subdividen en subfunciones y procesos y son desarrollados por uno o más puestos.
Burocrática (Weber, 1924)	La mejor forma de organización es tener reglas claras y razonables, decisiones impersonales y excelentes habilidades entre colaboradores y gerentes.
De las relaciones humanas (Mayo, 1920; Follet, Maslow, 1954; Herzberg, 1966; McGregor, 1957)	La mejor forma de organización es considerar e integrar a las personas que hacen que la organización funcione.
De los sistemas cooperativos (Barnard, 1938)	La mejor forma de organización es la que asegura la cooperación de los miembros que la conforman, mediante un trato justo y beneficios recíprocos.

De los sistemas (Bertalanffy, Katz, Rosenzweig)	La mejor forma de organización es coordinar los diferentes subsistemas que definen el sistema organizativo.
Del comportamiento (March y Simon, 1961; March, 1965; Simon 1979 y 1984)	La mejor forma de organización es permitir que los colaboradores de todos los niveles tomen decisiones y colaboren para lograr metas basadas en su influencia y autoridad.
Política (Selznick, Pfeffer, Croazier)	La mejor forma de organización es crear reglas de clasificación entre los diferentes grupos de interés de la organización y gestionar los conflictos de forma positiva.
Del desarrollo organizacional (Lewin, McGregor)	La mejor forma de organización es aquella que promueve cambios de plan basados en medidas de intervención, bajo esta forma de intervención es posible la colaboración entre diferentes niveles organizativos.
De la contingencia (Burns, Slater, Woodward, Child)	La mejor forma de organización depende de la tecnología, tamaño y medio ambiente.
Teorías Modernas de la organización	
De la población ecológica (Hannan y Freeman, 1977, 1984)	La mejor forma de organización es la que consigue adaptarse al entorno y seguir operando con eficiencia.
Institucional (Di Maggio, Powell, 1983; Meyer, Rowan, 1977)	La mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar.
Del costo de transacciones (Williamson, 1975, 1985)	La mejor forma de organización es la que minimiza los costos de transacción.
De los recursos y capacidades (Barney, 1991)	La mejor forma de organización es una organización que administra sus recursos y capacidades de manera más razonable.
De la agencia (Rumelt, Schendel y Teece, 1991)	La mejor forma de organización es establecer un mecanismo para evitar que los agentes actúen en su propio beneficio y recompensar a los agentes cuando actúan en beneficio de la organización.
Del caos determinista (Cambell, 1993)	La mejor forma de organización es gestionar la variabilidad caótica de la organización a través de la complejidad de la organización.
De los sistemas alejados del equilibrio (Prigogine)	La mejor forma de organización es aquella que puede adaptarse y auto organizarse.
De los sistemas complejos adaptativos (Kauffman, 1995)	La mejor forma de organización es permitir ajustes constantes entre sus elementos y entre entornos.
De la autocrítica organizada (Maturana y Varela, 1980)	La mejor forma de organización es crear procesos u operar redes para crear o destruir elementos del mismo sistema en respuesta a la interferencia ambiental.

Fuente: Rivas, 2009

Elaborado por: Chapman Barrios Cristian Eduardo y Chugchilán Aguilar Cinthya Alexandra

8.3.1.2.Diseño organizativo

Según Fernández (2010), el diseño organizativo se trata de evaluar las estrategias adoptadas por la organización y del entorno adyacente para así establecer la estructura que sea adecuada para la organización. El diseño de la estructura organizativa representa dividir el trabajo, distribuir responsabilidades y delegación de autoridad, coordinar e integrar los departamentos o grupos de trabajo. Estas opciones establecen la complejidad que tiene la organización, nivel de concentración en la toma de decisiones, el alcance del control en los niveles jerárquicos, el grado de formalización del área y los diferentes mecanismos disponibles para la integración de estas unidades (págs. 392-393).

El proceso a través del cual los directivos valoran, crean y/o modifican la estructura organizativa formal para la realización de las actividades necesarias que permitan alcanzar los objetivos establecidos de una manera eficaz y eficiente, es lo que se denomina diseño organizativo (Rico y Sacristán, 2012, pág. 108)

8.3.1.3.Cultura organizativa

Una organización se denomina método armónico de conservación, mantiene una comunicación incesante con el entorno, no solo indagando la supervivencia, sino además salvaguardando los valores y características de la cultura organizacional. Cualquier organización compuesta por personas asociadas al medio ambiente puede exhibir un cambio constante porque uno de sus componentes tiene la capacidad de modificar el sistema. El estudio de la cultura organizacional es fundamental para orientar a la organización (Díaz, 2013).

La organización tiene su propia cultura, un sistema de creencias y valores comunes, lo que la convierte en la base de los factores humanos. La particularidad de las culturas es que limitan la conducta y las cualidades de las partes de la organización. La cultura se divulga en el periodo y se ajusta a los dominios externos y presiones internas creadas por la dinámica organizacional. (Gutiérrez, 2016)

8.3.1.4.Principios básicos de la Organización

La razón principal de la organización en la empresa es lograr el objetivo. Por tanto, deben atender a un conjunto de principios que indiquen una buena organización a implementar. Entre los principios existentes, podemos mencionar:

a. Especialización

La especialización es el grado en que las tareas organizativas se dividen en tareas individuales. Si la especialización es muy extensa, cada empleado solo puede realizar tareas limitadas. Si el grado de especialización es bajo, los colaboradores realizarán una variedad de tareas. La especialización a veces se llama división del trabajo (Daft, 2011, pág. 17).

Es muy importante en la empresa, ya que se consigue que cada persona se especialice en una tarea concreta, se le designa un objetivo, por lo tanto el trabajador al concentrarse solo en esa actividad consigue ser más eficiente y estar más capacitado para ello (Soriano, 2020).

b. Unidad de mando

Los subordinados no deberán reportar a más de un superior ya que ocasiona fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia (Münch, 2010, pág. 76).

Un empleado debe recibir órdenes de un solo supervisor. Con relación a la estructura organizativa, se aplica el principio por el hecho que una unidad orgánica debe responder a una sola unidad superior o supervisora que mantiene la autoridad (Zapata y Hernández, 2017, pág. 83).

c. Centralización

Según Martínez y Milla (2012), La centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización; cuando los subordinados hacen contribuciones o tienen la oportunidad de ejercer su discreción en la toma de decisiones, se

produce la descentralización; en las organizaciones descentralizadas, puede ser más rápido actuar para resolver el problema: más personas brindan información (págs. 175-176).

Es la capacidad formal de algunos miembros de la organización en unidades organizativas para tomar decisiones estratégicas y/o operativas. Cuando la toma de decisiones es centralizada, ésta recae en la alta dirección o en los niveles superiores de la estructura organizativa. Al contrario, es descentralizada, cuando parte de la toma de decisiones es delegada a los gerentes y colaboradores de los niveles medios e inferiores de la jerarquía empresarial (Zapata y Hernández, 2017, pág. 83).

d. Jerarquía

Establece que la organización es una jerarquía. En la empresa se deberán definir claramente los niveles jerárquicos y de autoridad de cada puesto con el fin de propiciar el orden y la disciplina y evitar las fugas de responsabilidad (Münch, 2010, pág. 76).

La jerarquía de la autoridad describe quién le reporta a quién y el tramo de control para cada gerente. La jerarquía está relacionada con el tramo de control (el número de colaboradores que le reportan a un supervisor). Cuando el tramo de control es corto la jerarquía suele ser alta. Cuando el tramo de control es amplio, la jerarquía de la autoridad será más corta (Daft, 2011, pág. 17).

e. Del objetivo

Todas las funciones y actividades de la organización deben relacionarse sinérgicamente con los objetivos y propósitos del grupo social (Luna, 2015, pág. 74).

En toda empresa se deben de fijar y tener en cuenta una serie de objetivos, hay que delimitar las funciones de cada uno de los cargos de trabajo que se creen y ver que se pretende conseguir. Esto debe llevarse a cabo para que no se formen puestos de trabajo innecesarios, por lo tanto, se debe proponer eliminar toda labor de la que se pueda prescindir. (Soriano, 2020)

f. Paridad de autoridad y responsabilidad

La autorización es el derecho formal de un gerente a tomar decisiones, emitir órdenes y esperar ejecutar órdenes. Por otro lado, la responsabilidad es la obligación de realizar el trabajo asignado (Pavía, 2012, pág. 27).

A toda autoridad le corresponde una responsabilidad para que se cumpla la misma. No es correcto hacer responsable a las personas por determinada función si no se le confía la autoridad necesaria para llevarla a cabo (Luna, 2015, pág. 74).

g. Departamentalización

Según Rivas (2012), Si no hay departamentalización o agrupación departamental, la posibilidad de controlar y supervisar actividades complejas o un grupo de actividades será muy limitada. La agrupación de departamentos tiene un impacto positivo en la organización, mejorando la capacidad de sus directivos para controlar y coordinar diversas tareas previamente diseñadas (pág. 67).

Según Blandez (2014), Uno de los principios clásicos del diseño organizacional es la departamentalización. Dependiendo del propósito de la tarea, esto se describe como actividades de agrupación por unidad. La departamentalización puede tener múltiples formas de diseño: función, producto, cliente, área geográfica, proceso, etc. (pág. 59)

h. Amplitud o tramo de control

El tramo de control, o ámbito de supervisión, es un concepto organizativo que expone la naturaleza y extensión de la capacidad directiva efectiva de un individuo. Cuando hablamos de ramo de control en sentido amplio, estamos hablando del máximo número de subordinados que pueden ser colocados bajo la jurisdicción de un puesto directivo que actúe como inmediato superior. (Aramburu y Rivera, 2010, págs. 31-32)

Se refiere a la cantidad de personas o actividades que un jefe puede controlar de manera efectiva (Pavía, 2012, pág. 27)

i. De la coordinación

La agrupación de tareas en unidades organizativas u órganos supone la creación de un puesto de trabajo cuyo cometido fundamental es responsabilizarse de la coordinación y continua adaptación del trabajo que realizan los individuos que componen ese órgano. Este puesto de trabajo, que asume la dirección y administración del conjunto de personas y actividades agrupados en la unidad organizativa creada, se sitúa a un nivel superior – administrativamente hablando – que los puestos de trabajo que la componen (Aramburu y Rivera, 2010, pág. 30).

Consiste en la integración armónica y unificada de las actividades (funciones y tareas) que se realizan en la organización a través de las unidades y puestos de trabajo (Zapata y Hernández, 2017, pág. 85).

8.3.1.5.Manuales

Los manuales son documentos que detallan metódicamente información acerca de la organización y de todos sus miembros (Münch, 2010, pág. 71).

Según Rodríguez (2012), El manual es un documento o método de preparación para el seguimiento de las actividades que realizarán los miembros de la organización, porque puede aclarar la estructura organizativa de la empresa (pág. 61).

8.3.1.6.Clasificación de los manuales

Según Münch (2010), Los manuales de acuerdo con su contenido pueden ser:

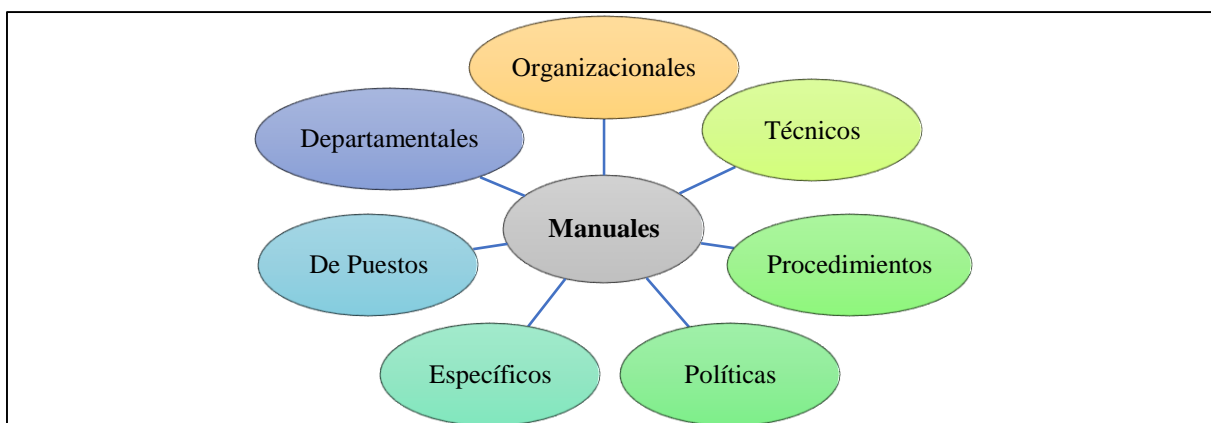


Figura 2. Clasificación de Organigramas

Fuente: Münch, 2010

8.3.2. Estructura organizacional

Según Aramburu y Rivera (2010), La estructura de la organización se define como el plan básico para la asignación de tareas y responsabilidades organizacionales. Para una organización que se entiende como un conjunto de personas que realizan diferentes tareas y actividades, para lograr los objetivos que persigue, debe partir de la definición de su estructura (pág. 27)

De acuerdo con Gilli (2017), podemos decir que la estructura organizacional es una forma de división y coordinación de tareas. Desde una perspectiva de sistema, diremos que la estructura es la forma organizativa adoptada por los componentes de la colección. Cuando una serie de elementos se integran en un todo, presentará una estructura, es decir, un conjunto de atributos específicos, además, los atributos de los elementos (hasta cierto punto) dependen de los atributos específicos del todo. En el análisis estructural de la organización, la prioridad lógica es más alta que la posición individual de la investigación interactiva (págs. 72 - 73).

8.3.2.1.Importancia de la estructura organizacional

Las empresas con una estructura organizacional clara se benefician del establecimiento de los recursos humanos requeridos para realizar funciones, determinar responsabilidades, personal responsable de cada campo o proceso, y superiores, de manera que la empresa pueda beneficiarse de manera más efectiva y eficiente para alcanzar los mismos objetivos. (Sanabria, 2018)

La importancia de desarrollar una estructura organizacional consiste en lograr el funcionamiento de la estrategia propuesta en el direccionamiento, independientemente de que esta sea tradicional o emergente, debido a que la organización necesita adoptar la estructura correcta. Crear una estructura organizacional involucra determinar responsabilidades de tareas y autoridad para tomar decisiones en la organización. Los aspectos contemplados incluyen cómo dividir mejor a una organización en subunidades, cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización y cómo lograr la integración entre subunidades. (Murillo, García, y González, 2019)

8.3.2.2. Como se construye una estructura organizacional

Esta estructura (organigrama) es completamente básica en la empresa, lo que se debe a su organización característica. Esta es la división de todas las actividades de la entidad, estas actividades se agrupan para formar áreas y establecer una jerarquía, estas actividades a través de la organización tratando de lograr sus objetivos. Para hacer esto de manera efectiva y adecuarlo a las necesidades de la empresa, es necesario considerar lo siguiente:

- El organigrama debe proporcionar toda la información sobre las relaciones y funciones de cada integrante, por lo tanto, las relaciones que existen entre departamentos deben quedar claramente reflejadas en el diagrama, y el desempeño de cada participante debe determinarse de la misma manera
- Es necesario elaborar un plan que represente la situación actual y mirar al futuro de la misma forma, aclarando la forma en que predice la organización investigadora.
- Al diseñar, es importante orientar los archivos de la organización, todos los colaboradores, la relación entre departamentos y el trabajo de cada miembro de la organización. (Riquelme, 2019)

8.3.2.3. Características de la estructura organizativa

Según Zapata y Hernández (2017), En resumen, se pueden extraer las siguientes características de la estructura organizativa:

- a) Se establecen las formas de agrupamiento de las actividades en unidades orgánicas, y dentro de ellas se concretan los objetivos, las funciones, las tareas, los puestos de trabajo y las responsabilidades.
- b) Se define la distribución de la jerarquía, el poder formal, la autoridad y la subordinación.
- c) A través de la estructura organizativa se distribuyen los recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros de la empresa.
- d) Es el marco de referencia por donde fluyen los procedimientos administrativos, convirtiéndose en el receptor de la acción, los planes y los flujos de información que se dan entre las distintas unidades de la empresa.
- e) Se establece el sistema de relaciones formales: vertical y horizontal, expresado por las relaciones de autoridad-subordinación, de apoyo, de asesoría y de coordinación horizontal. Este último tipo de relación formal es independiente de la jerarquía-

autoridad, siendo su propósito principal la búsqueda de la integración del trabajo que contribuya a lograr los objetivos de cada unidad orgánica, como consecuencia de ello los de la empresa como un todo.

- f) Proporciona a la organización una cierta estabilidad y regularidad en su funcionamiento, sirviendo de marco de referencia para la realización de las distintas actividades y toma de decisiones; se constituye así, en un modelo relativamente estable de la organización.
- g) Es un componente fundamental del sistema de control interno, puesto que a través de la estructura organizativa se establecen las metas, los objetivos y las funciones de las unidades orgánicas que deben realizarse para poder alcanzar los objetivos de la organización. (pág. 61)

8.3.2.4. Elementos de la estructura organizativa

Según Zapata y Hernández (2017), Se compone básicamente de tres elementos: unidad orgánica, nivel jerárquico y sectorización.

- **Unidad Orgánica.** Es el agrupamiento de un conjunto de funciones homogéneas de carácter estratégico, administrativo, técnico y operativo según sea el caso, que responden a una determinada gestión vinculada a un objetivo o meta a alcanzar. Por ejemplo: Presidencia, Gerencia General, Gerencia de Administración, Gerencia de Producción, Departamentos de Compras, Informática, Contabilidad, Administración y Ventas, entre otras.
- **Nivel Jerárquico.** Este segundo elemento de la estructura organizativa se refiere a la posición en sentido vertical que ocupa la unidad orgánica en ella, definiéndose su grado de autoridad, responsabilidad y subordinación, y responde a la naturaleza y características de las funciones y responsabilidades que desarrolla. Con los distintos niveles jerárquicos, se configura la línea de mando, los diferentes grados de autoridad, y, por tanto, la pirámide organizacional.
- **Sectorización.** Este tercer elemento de la estructura organizativa lo concreta de modo general el segundo nivel directivo o nivel táctico de la pirámide empresarial. La sectorización consiste en la definición de las grandes funciones o macro-funciones de la organización, estableciéndose su estructura básica. Se ubica la sectorización después de las unidades orgánicas estratégicas de línea central. Con la sectorización, la

organización alcanza un grado superior de especialización del trabajo. Así, dentro de cada sector se ubican las unidades que realizan funciones homogéneas (págs. 61-78).

8.3.2.5. Dimensión Gráfica: El Organigrama

a. Definición

Según Blanco, Lobato, y Lobato (2013), Un organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de una empresa. Refleja las relaciones e intercambios de información entre los distintos departamentos, así como entre las personas que los integran: grados de jerarquía, autoridad, responsabilidad, funciones de cada departamento y cada persona en concreto, relaciones entre jefes y subordinados (pág. 16).

Es la representación gráfica de todos los puestos que forman la empresa, en la que se establecen las relaciones de jerarquía entre los distintos niveles de mando dicha empresa (Checa, 2016, pág. 197).

b. Usos de los Organigramas

Como instrumento técnico de información, el organigrama facilita el conocimiento de diferentes aspectos de la estructura organizativa de la empresa, tales como:

- La cantidad de niveles jerárquicos, unidades, cargos o puestos de trabajo, así como las posiciones que ocupan en la jerarquía. Dando todo esto una idea del tamaño de la organización.
- El sistema de relaciones formales, constituido por relaciones de: (a) autoridad-subordinación; (b) asesoría; (c) apoyo; y (d) las de carácter de coordinación horizontal.
- Las denominaciones de las unidades orgánicas y cargos responsables. Cuando se trata de organigrama de cargos, suministra información de los nombres de los cargos operativos adscritos a cada unidad orgánica.
- Le facilita a la persona que se incorpora a la empresa, el conocimiento acerca de la conformación de la estructura organizativa, así como de su posición jerárquica que ocupa dentro de ella. Además, le proporciona una idea sobre las posibilidades que tiene para ascender a otras posiciones.

- Reducen el espacio de presentación y comprensión de la estructura de la organización a través de la utilización de un conjunto simplificado de símbolos.
- Ayuda a la comprensión y comparación entre las estructuras de dos o más organizaciones. (Zapata y Hernández, 2017, pág. 91)

c. Clasificación de los organigramas

De acuerdo con (Münch, 2010), Los organigramas pueden clasificarse en: (pág. 69)

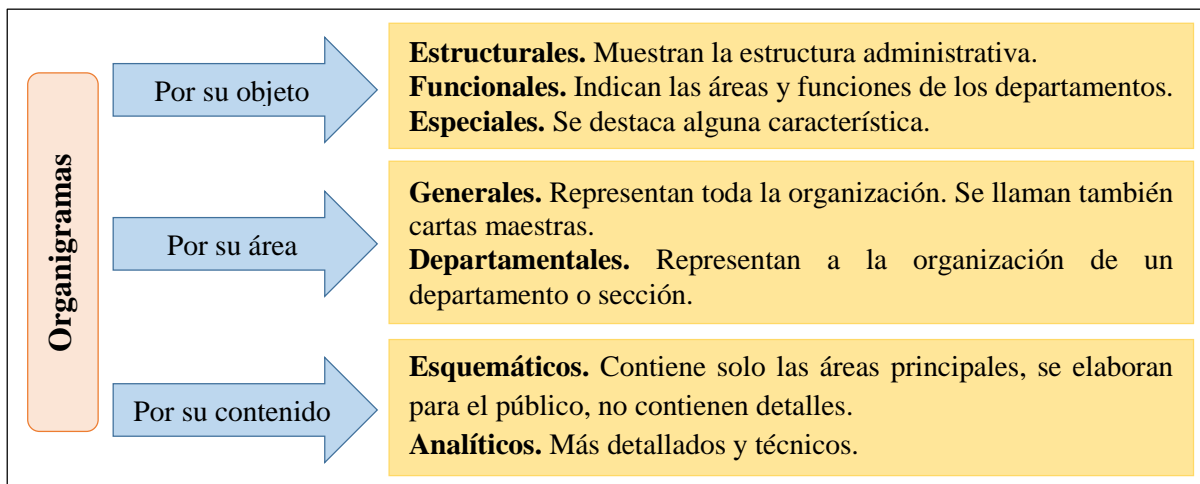


Figura 3. Clasificación de Organigramas

Fuente: Münch, 2010

8.3.2.6. Dimensión Descriptiva: El Manual de Organización

a. Definición

El Manual de Organización, constituye un instrumento normativo y de gestión administrativa que detalla las funciones de las unidades, la jerarquía, las relaciones de autoridad-subordinación, los límites de responsabilidad, así como las tareas de los cargos o puestos de trabajo adscritos a dichas unidades. Asimismo, es un documento que permite a los colaboradores de la empresa conocer su ubicación dentro de la estructura organizativa, y es de mucho valor para la Gerencia en el momento de evaluar el desempeño de cada uno de los miembros de la empresa (Zapata y Hernández, 2017, pág. 100).

Según Rodríguez (2012), Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, relaciones, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos (pág. 69).

b. Contenido del Manual de Organización

Según Zapata y Hernández (2017), Desde el punto de vista de diseño, el Manual de Organización está dividido en capítulos codificados en números romanos tomando en consideración la naturaleza del tema abordado, y dentro de los capítulos por secciones. De esta manera, se estructura en cuatro capítulos básicos:

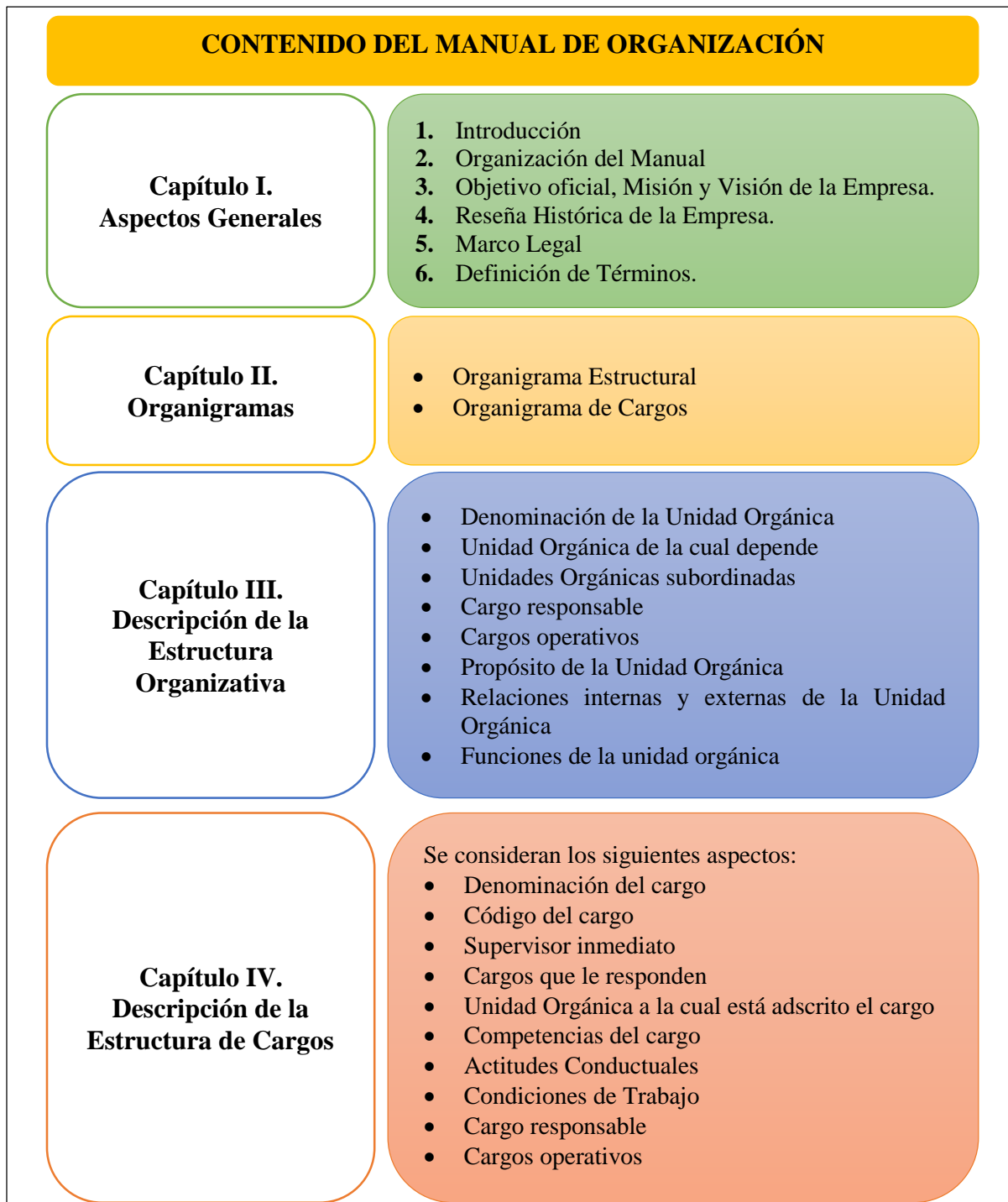


Figura 4. Contenido del Manual de Organización
Fuente: Zapata y Hernández, 2017

8.3.3. Tipología básicos de Estructuras Organizativas

Es importante comprender los principales tipos de estructuras organizacionales, cómo funcionan y qué características tienen para analizar la propia organización y detectar cómo mejorar la organización. Para elegir una estructura adecuada, es necesario entender que cada organización es diferente y puede adoptar una estructura organizativa que mejor se adapte a sus prioridades y necesidades de acuerdo con su plan estratégico. Además, la estructura establecida de la organización reflejará inevitablemente el estado de la organización, como su edad, escala, tipo de sistema de producción o servicio y la complejidad y dinámica del entorno.

A continuación, se muestran algunos modelos de estructura organizativa, que son una opción limitada y pueden guiarlo en el uso de muchos modelos existentes.

8.3.3.1.La Estructura Simple

Esto ocurre en las empresas con menor cantidad de personas, y la coordinación alcanza el pico estratégico a través de la supervisión directa. Una pequeña parte del comportamiento está estandarizado o formalizado y hay pocos planes (Equipo Editorial, 2020, pág. 15).

Su mecanismo de coordinación es la supervisión directa: su parte fundamental, el ápice estratégico; sus principales parámetros de diseño, la centralización y la estructura orgánica, y sus factores de contingencia, ser pequeña, joven, sistema técnico poco sofisticado, entorno sencillo y dinámico, posibilidad de extrema hostilidad o fuertes ansias de poder del director general y escasa influencia de la moda (Gil y Giner, 2010, pág. 268).

Características

Estas son algunas características de la estructura simple:

- Alto grado de centralización, porque todas las decisiones estratégicas y operativas se toman a nivel de mando o gestión;
- Diferenciación vertical y horizontal, por tanto, una línea de mando corta.
- Dominio del grupo estratégico;
- Conductas informales;

- Carencia de sistemas de planificación y de análisis. (Campero y Alarcón, 2018)

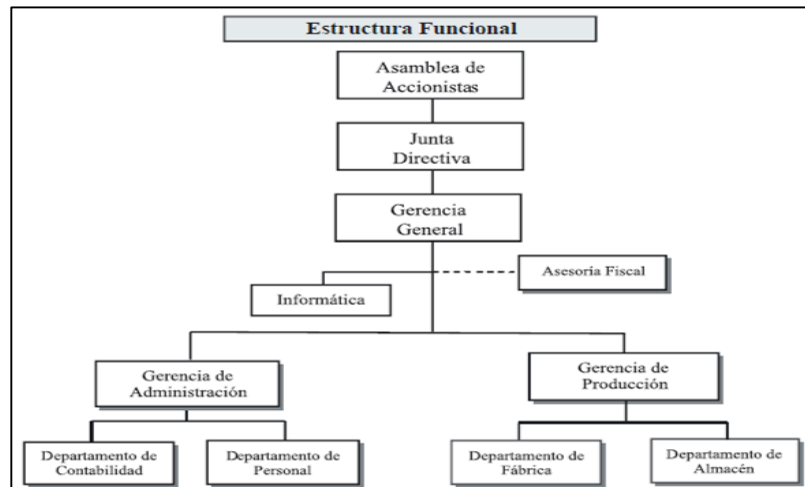


Figura 5. Estructura Simple
Fuente: Zapata y Hernández, 2017

8.3.3.2. La Estructura Funcional

La estructura funcional es una organización de jerarquía clásica el personal operativo tiene un superior establecido organizado por departamentos funcionales que conforman la empresa (Romero y Llamazares, 2011).

De acuerdo con Pinto (2015), La estructura funcional es probablemente el tipo de organización más común en las empresas en la actualidad, el método de esta estructura funcional es agrupar personas y departamentos dedicados a actividades similares, en esta estructura dividir el trabajo no se la realiza de acuerdo a los tipos de productos si no a tipos de cargos (pág. 48).

Características

Estas son algunas características de la estructura funcional:

- Lograr economías de escala en la asignación de recursos debido a la reducción de la duplicación de unidades y tareas orgánicas;
- Promueve la comunicación dentro de la unidad orgánica;
- Se valoran más las metas y objetivos específicos de cada unidad organizativa;
- Promover la eficiencia del personal, y por ende de la organización, ya que todos conocen a través de la documentación lo que tienen que hacer y en el momento que lo deben hacer;

- El control y la supervisión dependen del gerente o responsable de cada unidad orgánica;
- Mayores niveles de formalización y descentralización, que vuelven más burocrática a la empresa. (Zapata y Hernández, 2017, págs. 113-114)

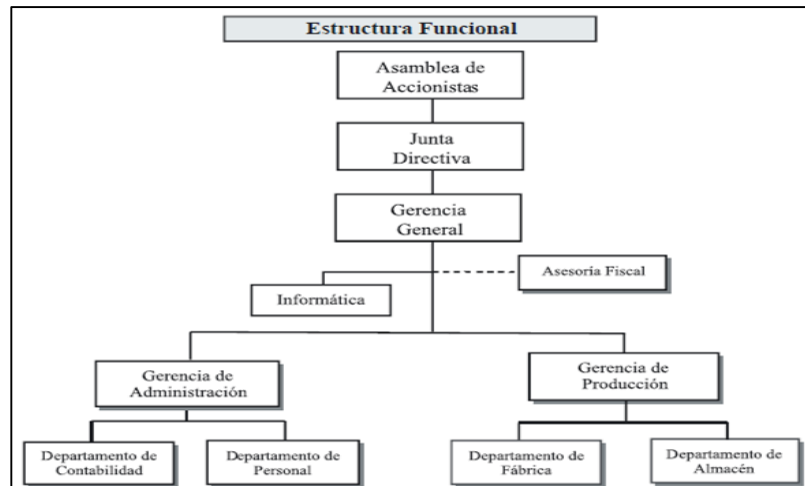


Figura 6. Estructura Funcional
Fuente: Zapata y Hernández, 2017

8.3.3.3. La Estructura Divisional

La estructura divisional (multidivisional o forma M) suele surgir como un intento de superar las deficiencias de la estructura funcional a la hora de afrontar los problemas derivados de la diversificación. Esta estructura puede considerarse como el resultado de superponer una estructura administrativa central – denominada oficina corporativa, central o matriz – a un conjunto de unidades cuasi-autónomas, las divisiones (que suelen tener una estructura funcional) (Fernández, 2010, pág. 377).

Según Equipo Editorial (2020), A diferencia de la estructura anterior, no es una estructura completa, sino una estructura parcial, que se superpone a otras estructuras y se utiliza principalmente para diversificar productos, de esta forma, se crean diferentes departamentos de negocio para cada línea de producto (pág. 17)

Características

Estas son algunas características de la estructura divisional:

- La coordinación se lleva a cabo mediante la estandarización de productos de distintas unidades de producción.
- La línea media de cada una de estas unidades o divisiones tiene gran autonomía.
- Las divisiones se encuentran en la línea media y no en el centro operativo.
- La estructura interna de las divisiones tiende a burocratizarse y centralizarse, lo que da como resultado una burocracia mecánica en las divisiones. (Equipo Editorial, 2020, pág. 17)

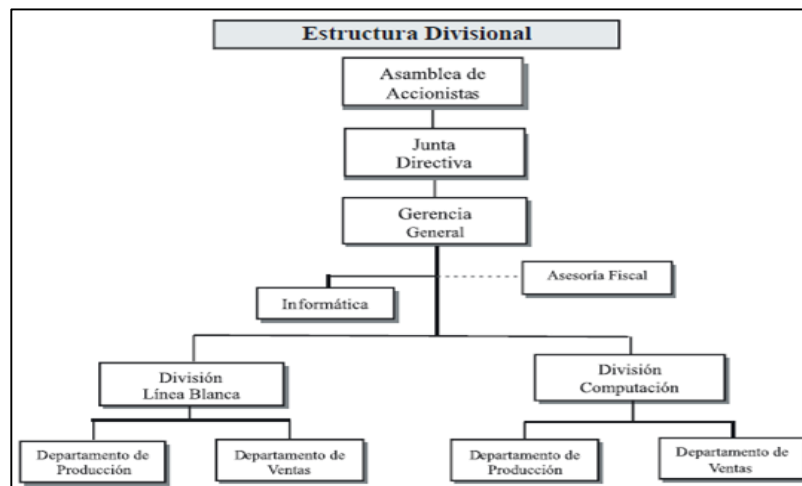


Figura 7. Estructura Divisional
Fuente: Zapata y Hernández, 2017

8.3.3.4. La Estructura Matricial

Según Daft (2011), A veces, la estructura de una organización tiene que ser multifocal para enfatizarse al mismo tiempo en el producto y la función o el producto y la geografía. Una forma de lograrlo es mediante la estructura matricial. La matriz se puede usar cuando tanto el conocimiento experto técnico y la innovación del producto, así como los cambios son importantes para alcanzar las metas organizacionales. Con frecuencia, la estructura matricial es la respuesta cuando las organizaciones consideran que no funciona la combinación de las estructuras funcionales, divisionales y geográficas con los mecanismos de vinculación horizontal (pág. 110).

La estructura matricial se denomina en ocasiones sistema de mandos múltiples. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura simultáneamente, los colaboradores tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando (Marra, 2012, pág. 36).

Características

Estas son algunas características de la estructura matricial:

- Agrupaciones funcionales (verticales o en columna) y agrupaciones basadas en el output (horizontales o en fila).
- Línea de mando dual, en lugar de ser singular.
- Asignan especialistas de departamentos funcionales. (Fernández, 2010, pág. 380).

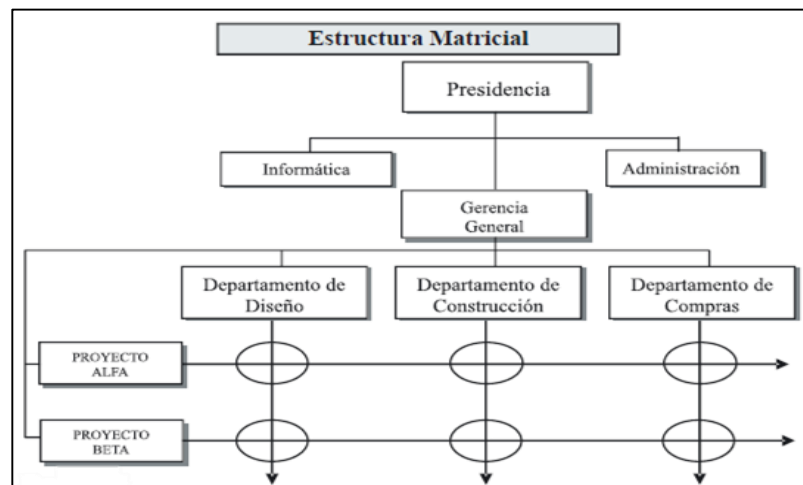


Figura 8. Estructura Matricial
Fuente: Zapata y Hernández, 2017

8.3.3.5. La Estructura en Red

Estructura organizativa flexible y con gran capacidad de cambio. Sus cimientos están en la conexión de redes en torno a proyectos. Los nodos de la red están formados por equipos, dentro de los cuales se favorece el intercambio de información y conocimiento (Barone, 2009, pág. 55).

La organización en red se basa en el principio de que una empresa no puede hacerlo todo bien y lo mejor es centrarse en las actividades que mejor domina y encomendar a otras la ejecución del resto de tareas (Fernández, 2010, pág. 386).

Características

Estas son algunas características de la estructura en red:

- Fronteras permeables entre departamentos y/o organizaciones;
- Aplanamiento jerárquico;
- Trabajo colaborativo;
- Orientación a proyecto y alto grado de compromiso; y
- Confianza entre las diferentes partes involucradas. (Barone, 2009, pág. 55)



Figura 9. Estructura en Red
Fuente: Zapata y Hernández, 2017

8.3.4. Manual de Funciones

Según Huamán y Rios (2015), dice que el manual de funciones en la práctica complementa al manual de organización, y se compone por los organigramas de las unidades organizativas que integran la macroestructura y las descripciones de puestos que forman unidades administrativas de la organización. El manual de funciones puede presentarse por separado del manual de organización, si se trata de una organización compleja (pág. 280).

Es un instrumento que contiene definiciones claras sobre el conjunto de normas y tareas que debe desarrollar cada cargo. Es un complemento del organigrama. Su propósito es afianzar las funciones de los integrantes de una organización, proporcionándoles seguridad en lo que respecta a sus tareas, responsabilidades, comunicaciones e interacciones de carácter formal (Martínez V. , 2016, pág. 156).

8.3.4.1. Partes del Manual de Funciones

De acuerdo con Zapata C. (2014), El manual de funciones se divide en los siguientes aspectos:

- **Descripción del cargo:** El formato utiliza el título del puesto, las dependencias del puesto y el puesto de su supervisor directo como título.
- **Objetivo estratégico del cargo:** Se refiere a las actividades generales que definen funciones, actividades y grupos de responsabilidad, para ello debe existir en la estructura de la empresa el objetivo de globalizar las funciones y responsabilidades del puesto, por lo que se debe enfatizar que las metas deben definirse específicamente.
- **Funciones básicas:** Cada función y responsabilidad básica debe incluirse para describir completamente las limitaciones y la naturaleza del puesto, es importante describir las funciones y responsabilidades para que el jefe del empleado pueda utilizar un formulario objetivo para medir el desempeño de cada función básica al evaluar a los colaboradores de forma regular.
- **Personal relacionado con el cargo:** Forma parte del puesto en el organigrama de la empresa, que se utiliza para determinar con qué colaboradores o departamentos deben interactuar para realizar las funciones y responsabilidades asignadas.
- **Perfil del cargo:** En ese punto de la descripción del cargo, se refiere a cuál sería el perfil óptimo o ideal del funcionario que debe ocupar un cargo (págs. 25-26).

8.3.4.2. Análisis de puestos de trabajo

Según Gan y Triginé (2010), el análisis de puestos se puede definir como el estudio de responsabilidades, tareas, características ambientales y capacidades humanas y descomponerlas en unidades procesables e identificables (pág. 22).

Según Torres y Jaramillo (2014), El análisis del puesto se refiere a la identificación y registro de todos los elementos que componen un puesto: tareas, funciones, deberes, responsabilidades, metas, condiciones y los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el desempeño del puesto (pág. 61).

8.3.4.3. Definición de puesto de trabajo

El lugar de trabajo es donde los colaboradores realizan actividades y tareas profesionales. En toda empresa habrá procesos (procesos ejecutados) y personas que ejecuten los procesos. Por tanto, el puesto será una combinación entre proceso y personal, y definirá las capacidades profesionales requeridas para el puesto (Aguilera, 2014).

Según Torres y Jaramillo (2014), este es un cargo formal definido en la estructura organizacional. Es una agrupación de los mismos puestos compuesta por un conjunto de tareas y responsabilidades importantes, las cuales la organización debe realizar para lograr sus objetivos. Un puesto puede demandar las actividades comerciales de una o más personas. Por ejemplo: presidente, gerente, contador, operador de máquina. La enunciación antepuesta es permitida para empresas formales, jerárquicas con autoridad central, pero para empresas dinámicas, no hay cargos ni cargos, solo metas que se deben alcanzar (pág. 12).

8.3.4.4. Descripción de cargos

La descripción del puesto es el proceso de convertir el análisis del puesto en un documento estructurado y completo para todos los puestos de la organización, que contiene la información requerida. La descripción del trabajo no es más que el proceso de identificación, comprensión y documentación de la incidencia y alcance de los puestos organizativos (Iranzo, 2017, pág. 13).

Este es un documento escrito que puede identificar, definir y describir un trabajo en base a varias características. Se refiere al contenido que descompone la posición en todas sus partes: cómo trabaja el ocupante, cómo, cuándo, dónde, condiciones y motivos (Torres y Jaramillo, 2014).

8.3.5. Cooperativa de transporte

8.3.5.1. Definición de Cooperativa de transporte

Según la (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012), en el Artículo 83 estipula que una cooperativa de transporte es una cooperativa establecida para brindar servicios a personas por aire, tierra o mar, sin el correspondiente permiso de funcionamiento, no pueden constituirse.

Las cooperativas de transporte son constituidas por personas naturales o jurídicas. El capital se lo compone del aporte de los socios, de cuotas de ingreso y multas, de bienes muebles e inmuebles que adquiera la cooperativa para su funcionamiento. Se pueden constituir cooperativas de transporte interprovincial de pasajeros, únicamente bajo la modalidad de caja común donde los bienes y unidades de transporte son propiedad de la cooperativa, y son socios los choferes profesionales que conducen un vehículo; la recaudación obtenida del servicio forma parte de un fondo común repartible entre los socios, de acuerdo a la normativa interna de la cooperativa. (Collaguazo y Santamaría, 2014, pág. 18)

8.3.5.2. Fundamentación Legal de las Cooperativas de transporte de pasajeros

- **Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria**

De acuerdo con la (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012), en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria establece lo siguiente:

Según la Sección 3: De las Organizaciones del Sector Cooperativo

Art. 21.- Sector Cooperativo. - Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas del Buen Gobierno Corporativo.

Art. 22.- Objeto. - El objeto social principal de las cooperativas, será concreto y constará en su estatuto social y deberá referirse a una sola actividad económica, pudiendo incluir el ejercicio de actividades complementarias ya sea de un grupo, sector o clase distinto, mientras sean directamente relacionadas con dicho objeto social.

Art. 23.- Grupos. - Las cooperativas, según la actividad principal que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios.

En cada uno de estos grupos se podrán organizar diferentes clases de cooperativas, de conformidad con la clasificación y disposiciones que se establezcan en el Reglamento de esta Ley.

Art. 28.- Cooperativas de servicios. - Son las que se organizan con el fin de satisfacer diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad, los mismos que podrán tener la calidad de trabajadores, tales como: trabajo asociado, transporte, vendedores autónomos, educación y salud.

En las cooperativas de trabajo asociado sus integrantes tienen, simultáneamente, la calidad de socios y trabajadores, por tanto, no existe relación de dependencia.

Art. 29.- Socios. - Podrán ser socios de una cooperativa las personas naturales legalmente capaces o las personas jurídicas que cumplan con el vínculo común y los requisitos establecidos en el reglamento de la presente Ley y en el estatuto social de la organización. Se excepcionan del requisito de capacidad legal las cooperativas estudiantiles.

La calidad de socio nace con la aceptación por parte del Consejo de Administración y la suscripción de los certificados que correspondan, sin perjuicio de su posterior registro en la Superintendencia y no será susceptible de transferencia ni transmisión.

Art. 32.- Estructura Interna. - Las cooperativas contarán con una Asamblea General de socios o de Representantes, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y una gerencia, cuyas atribuciones y deberes, además de las señaladas en esta Ley, constarán en su Reglamento y en el estatuto social de la cooperativa. En la designación de los miembros de estas instancias se cuidará de no incurrir en conflictos de intereses.

Art. 33.- Asamblea General de Socios. - La Asamblea General es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa y estará integrada por todos los socios, quienes tendrán derecho a un solo voto, sin considerar el monto de sus aportaciones y que podrá ser ejercido en forma directa o mediante delegación a otro socio. Sus decisiones y resoluciones obligan a todos los socios y a los órganos de la cooperativa.

Art. 34.- Asamblea General de Representantes. - Las cooperativas que tengan más de doscientos socios, realizarán la asamblea general a través de representantes, elegidos en un número no menor de treinta, ni mayor de cien.

Art. 35.- Elección de Representantes. - Los representantes a la Asamblea General serán elegidos por votación personal, directa y secreta de cada uno de los socios, mediante un sistema de elecciones universales, que puede ser mediante asambleas sectoriales definidas en función de criterios territoriales, sociales, productivos, entre otros, diseñado por la cooperativa y que constará en el reglamento de elecciones de la entidad; debiendo observar que, tanto la matriz, como sus agencias, oficinas o sucursales, estén representadas en función del número de socios con el que cuenten.

Art. 38.- Consejo de Administración. - Es el órgano directivo y de fijación de políticas de la cooperativa, estará integrado por un mínimo de tres y máximo nueve vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de esta Ley.

Los vocales durarán en sus funciones el tiempo fijado en el estatuto social, que no excederá de cuatro años y podrán ser reelegidos por una sola vez.

Art. 39.- Presidente. - El presidente del Consejo de Administración lo será también de la cooperativa y de la Asamblea General, será designado por el Consejo de Administración de entre sus miembros, ejercerá sus funciones dentro del periodo señalado en el estatuto social y podrá ser reelegido por una sola vez mientras mantenga la calidad de vocal de dicho consejo, quien tendrá voto dirimente cuando el Consejo de Administración tenga número par.

Art. 40.- 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; estará 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.

Los vocales durarán en sus funciones el tiempo fijado en el estatuto social, que no excederá de cuatro años y podrán ser reelegidos por una sola vez.

- **Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial**

Según (Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, 2008) determina los siguientes artículos que son indispensables para la operación de las cooperativas de transporte en el país:

Art. 1.- 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 socio-económico del país en aras de lograr el bienestar general de los ciudadanos.

Art. 55.- El transporte público se considera un servicio estratégico, así como la infraestructura y equipamiento auxiliar que se utilizan en la prestación del servicio. Las rutas y frecuencias a nivel nacional son de propiedad exclusiva del Estado, las cuales podrán ser comercialmente explotadas mediante contratos de operación.

Art. 56.- El servicio de transporte público podrá ser prestado por el Estado, u otorgado mediante contrato de operación a compañías o cooperativas legalmente constituidas. Para operar un servicio público de transporte deberá cumplir con los términos establecidos en la presente Ley y su Reglamento.

Art. 68.- El servicio de transporte público interprovincial es aquel que opera, bajo cualquier tipo, dentro de los límites del territorio nacional. La celebración de los contratos de operación será atribución de la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, de conformidad con lo establecido en la presente Ley y su Reglamento.

9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS

a. ¿Cuál es el estado organizacional y estructural de la Cooperativa de Transportes de Pasajeros en Buses y Busetas Río San Pablo del cantón La Maná?

Según con los resultados de la investigación se pudo evidenciar la inexistencia de un organigrama estructural y un manual de funciones, los mismos que conllevan a una falla en la gestión administrativa de la cooperativa. El estado en el que se encuentra la cooperativa es preocupante, en vista de los malestares que presentan los colaboradores con relación a la insatisfacción de ciertas funciones que se le atañen, estando estas fuera de sus competencias, y la falta de claridad en las líneas de mando.

b. ¿Qué estructura organizacional será aplicable en la Cooperativa de Transportes de Pasajeros en Buses y Busetas Río San Pablo del cantón La Maná?

Basados en la fundamentación científica investigada, es prudente establecer un organigrama jerárquico integral vertical en la cooperativa, por su fácil diseño de comunicación entre superiores y subordinados, por su claridad visual y rigidez. Este organigrama ayudará a que las líneas de mando sean respetadas como tal y dejará claramente definido los puestos para la elaboración del manual de funciones.

c. ¿El manual de funciones contribuirá a mejorar las actividades de la Cooperativa de Transportes de Pasajeros en Buses y Busetas Río San Pablo del cantón La Maná?

Sin duda alguna el manual de funciones contribuirá enormemente a mejorar las actividades de cooperativa, puesto que en la investigación se detectaron varios desfases relacionados con el desempeño de funciones a personal que no les corresponden, por lo que esto ocasiona desaciertos en el ejecute de ciertos oficios; adicional a esto, el manual de funciones delimita las tareas a realizar, optimizando los tiempos de respuesta y desempeño del colaborador.

10. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

10.1. Tipos de investigación

10.1.1. Investigación Descriptiva

Su propósito principal es describir este fenómeno y reflejar su esencia y significado más importante sin considerar las razones de su origen, por lo que es necesario captar sus relaciones internas y regularidad y revelar aquellos aspectos de generalidad. En este tipo de investigaciones, la profundidad teórica del método de investigación es crucial porque ayuda a comprender el valor científico de los resultados obtenidos (Hernández y Coello, 2011, pág. 57).

Se empleó este tipo de investigación se utiliza porque nos permite comprender las diferentes características del problema, describir el estado actual de la administración y así descubrir la falta de planificación, dirección, organización y control.

10.1.2. Investigación Explicativa

La investigación explicativa es responsable de encontrar la causa de un evento al establecer relaciones causales. En este sentido, la investigación explicativa puede determinar la causa (después del hecho) y el resultado (investigación experimental) a través de la prueba de hipótesis (Arias, 2012, pág. 26).

Este tipo de investigación buscó identificar las causas que surgen y los efectos que provoca la problemática, descritos en el planteamiento del problema, y originando a las hipótesis que encontraremos con la intervención de dos variables, mismas que fueron comprobadas.

10.1.3. Investigación de Campo

La técnica específica de la investigación de campo tiene como objetivo recopilar y registrar datos relacionados con el tema seleccionado como objeto de investigación de manera ordenada, la observación y el interrogatorio son las principales técnicas que utilizaremos en las investigaciones (Baena, 2014, pág. 23).

Se empleó este tipo de investigación de campo debido a que se la obtuvo en el lugar y tiempo la información directa de las personas que conforma la Cooperativa de Transportes Río San Pablo porque fue allí donde ocurrieron los fenómenos objeto de estudio.

10.1.4. Investigación Bibliográfica

La investigación bibliográfica o la investigación de la literatura implica la revisión de materiales bibliográficos existentes relacionados con el tema a estudiar. Este es uno de los pasos principales de cualquier investigación, incluida la selección de fuentes de información (Bernal, 2016, pág. 71).

La investigación bibliográfica promovió la documentación de la investigación a través de búsquedas e incautaciones de información confirmada, documentada y certificada relacionada con los problemas planteados, sentando así una base teórica para la investigación de autores, módulos, artículos y otros documentos nacionales y extranjeros, con el propósito de citar información teórica.

10.2. Métodos de la investigación

10.2.1. Método Inductivo

Este método utiliza el razonamiento para llegar a una conclusión que parte de un hecho específico (resultado de una investigación) que se considera válido para llegar a una conclusión

aplicable a un carácter general. El método parte del estudio individual de los hechos y propone conclusiones generales, que se asumen como leyes, principios o fundamentos de la teoría (Bernal, 2016, pág. 71).

Se utilizó este método porque facilitó la identificación del problema principal en la Cooperativa de Transportes de Pasajeros en Buses y Busetas Río San Pablo siendo la inexistencia de una Estructura Organizacional y funcional que ayude a ejecutar de forma adecuada las operaciones o actividades que se desarrollan en esta institución.

10.2.2. Método Deductivo

Este método de razonamiento implica partir de conclusiones generales para obtener explicaciones específicas. Es decir, analizar en primer lugar hipótesis, teorías, teoremas, leyes, principios, etc. universalmente aplicables y comprobados válidos, para aplicarlos a soluciones o hechos concretos (Bernal, 2016, pág. 71).

Se utilizó este método porque fue considerado como una hipótesis de la investigación, ya que mediante este método las situaciones a las que está expuesta la Cooperativa de Transportes de Pasajeros en Buses y Busetas Río San Pablo del cantón La Maná de la Provincia de Cotopaxi en el desarrollo e implementación del diseño organizacional traerá incertidumbre, es decir, si se pueden obtener mejores beneficios a través de la propuesta, o simplemente mantener la misma forma o modelo de gestión que antes.

10.2.3. Método Analítico – Sintético

Investigue los hechos dividiendo el objeto de investigación en cada parte para estudiar (analizar) por separado. Luego, estas partes se integran para realizar un estudio completo y completo (síntesis) (Bernal, 2016, pág. 72).

El método analítico-sintético permitió identificar las causas y efectos de la problemática que posee la Cooperativa de Transportes de Pasajeros en Buses y Busetas Río San Pablo del cantón La Maná de la Provincia de Cotopaxi de diseñar un modelo de organización estructural y funcional, el mismo que se encuentra descrito en la problematización del presente proyecto.

10.3. Técnicas de Investigación

10.3.1. Observación

La observación como método de recopilación de datos se utiliza mejor en situaciones en las que se deben probar aspectos del comportamiento, como las que ocurren en situaciones externas y observables (Padua, 2018).

Permitió conocer las oficinas y las áreas de trabajo en el que opera el personal de la Cooperativa de Transportes de Pasajeros en Buses y Busetas Río San Pablo, además se observó de forma real, directa y efectiva las tareas y actividades que realizan cada uno de ellos.

10.3.2. Entrevista

Las entrevistas generalmente tienen como objetivo obtener datos que no se pueden observar directamente. Estos datos generalmente se basan en la declaración oral del sujeto (Padua, 2018).

Permitió obtener información a través del representante legal de la Cooperativa de Transportes de Pasajeros en Buses y Busetas Río San Pablo, para lo cual se empleó un cuestionario estructurado con preguntas referentes a los elementos administrativos de la cooperativa.

10.3.3. Encuesta

Técnica a través de la cual es posible conocer un determinado elemento, sus componentes, participantes, y reglas que lo rigen (Ibáñez, 2015, pág. 69)

Se utilizó la encuesta como un instrumento de apoyo para la obtención de información para ello se elaboró previamente un cuestionario estructurado el cual fue aplicado al personal y socios de esta institución.

10.4. Instrumentos

10.4.1. Cuestionarios

Un cuestionario es un documento compuesto por una serie de preguntas, las cuales deben ser redactadas de manera coherente y organizadas, ordenadas y estructuradas según un plan determinado para que sus respuestas nos brinden toda la información necesaria (Bernal, 2016, pág. 75).

Se utilizó un cuestionario para entrevistas y encuestas para gerentes, socios y colaboradores para identificar los elementos administrativos de la cooperativa de manera que se puedan tomar decisiones comerciales para diseñar un organigrama estructural y un manual funcional de la Cooperativa de Transportes de Pasajeros en Buses y Busetas Río San Pablo. (Anexo 5 y 6)

10.5. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es la estrategia general adoptada por los investigadores en respuesta a los problemas del plan. En cuanto al diseño, la investigación se divide en: documental, de campo y experimental (Arias, 2012, pág. 27).

El proyecto se realizó bajo un modelo de diseño no experimental siendo que este método permitió identificar el problema para luego realizar el respectivo análisis y posterior a ello determinar las causas y efectos y con esto se busca las soluciones que permitan mejorar la situación administrativa de la Cooperativa, la investigación no experimental permite presentar el problema en su contexto real – natural, es decir al cual y como suceden los hechos.

10.6. Población y muestra

10.6.1. Población

La población, o más precisamente, la población objetivo es un conjunto de elementos finitos o infinitos con características comunes, y las conclusiones de esta investigación serán amplias. Esto se define por la pregunta y el propósito de la investigación (Arias, 2012).

La población que sirvió como base para la investigación es tomada de los datos proporcionados por Cooperativa de Transportes de Pasajeros en Buses y Busetas Río San Pablo (ver cuadro 3) para lo cual la cantidad identificada fue de 66 entre ellos están lo que son colaboradores y socios.

Cuadro 3. Población

No.	DETALLES	POBLACIÓN
1	Gerente	1
2	Socios de la Cooperativa	29
3	Personal Administrativo	2
4	Choferes	7
5	Controladores	27
TOTAL		66

Fuente: La investigación

Elaborado por: Chapman Barrios Cristian Eduardo y Chugchilán Aguilar Cinthya Alexandra

10.6.2. Muestra

La muestra es un subconjunto limitado representativo, derivado de la población accesible (Arias, 2012).

Para efectos de la presente investigación no fue necesario el cálculo de la muestra siendo que la población en estudio es muy pequeña para poder hacer una distribución de muestra, por tal motivo los investigadores no han utilizado ninguna muestra y han trabajado con todos los involucrados de la investigación es decir las 66 personas que conforman la cooperativa.

11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

11.1. Resultados del Análisis FODA

Cuadro 4. Análisis FODA

COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS RIO SAN PABLO	
ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Legalmente constituida y supervisada por la Agencia Nacional de Tránsito 2. Documentación de la cooperativa y de las unidades de transporte en regla. 3. Ubicación estratégica idónea. 4. Unidades de transportes propias. 5. Choferes profesionales. 6. Experiencia en el mercado laboral. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de endeudamiento en unidades nuevas. 2. Carencia de un sistema informático adecuado. 3. Contratación laboral empírica. 4. Inexistencia de un organigrama estructural. 5. Inexistencia de un manual de funciones. 6. Capacitación de personal.
ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Acaparar nuevas rutas. 2. Implementar sistema informático. 3. Ofrecer servicio de turismo. 4. Innovación de unidades de transporte. 5. Ofrecer un mejor servicio y confort a los clientes. 6. Incorporar un sistema de radio y comunicación entre la oficina central y el resto de unidades. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento en el precio de los repuestos. 2. Competencia dentro del cantón. 3. Inestabilidad económica. 4. Delincuencia. 5. Cambios en las leyes y reglamentos de tránsito. 6. Fallas mecánicas.

Fuente: Investigación de Campo en la Cooperativa de Transporte de Río San Pablo, octubre del 2020

Elaborado por: Chapman Barrios Cristian Eduardo y Chugchilán Aguilar Cinthya Alexandra

Cuadro 5. Matriz de evaluación factores internos MEFI

COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS RIO SAN PABLO				
Matriz MEFI				
Nº	Factor crítico de éxito	Peso	Calificación	Ponderación
FORTALEZAS				
1.	Legalmente constituida y supervisada por la Agencia Nacional de Tránsito	0,20	4	0,80
2.	Documentación de la cooperativa y de las unidades de transporte en regla.	0,10	4	0,40
3.	Ubicación estratégica idónea.	0,05	3	0,15
4.	Unidades de transportes propias.	0,05	3	0,15
5.	Choferes profesionales.	0,05	3	0,15
6.	Experiencia en el mercado laboral.	0,05	3	0,15
Subtotal Fortalezas		0,50		1,80
DEBILIDADES				
7.	Capacidad de endeudamiento en unidades nuevas.	0,05	2	0,10
8.	Carencia de un sistema informático adecuado.	0,05	2	0,10
9.	Contratación laboral empírica.	0,05	1	0,05
10.	Inexistencia de un organigrama estructural.	0,15	1	0,15
11.	Inexistencia de un manual de funciones.	0,15	1	0,15
12.	Capacitación de personal	0,05	2	0,10
Subtotal Debilidades		0,50		0,65
Total F+D		1,00		2,45

Fuente: Investigación de Campo en la Cooperativa de Transporte de Rio San Pablo, octubre del 2020

Elaborado por: Chapman Barrios Cristian Eduardo y Chugchilán Aguilar Cinthya Alexandra

Cuadro 6. Matriz de evaluación factores externos MEFE

COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS RIO SAN PABLO				
Matriz MEFE				
Nº	Factor crítico de éxito	Peso	Calificación	Ponderación
OPORTUNIDADES				
1.	Acaparar nuevas rutas.	0,10	4	0,40
2.	Implementar sistema informático.	0,05	4	0,20
3.	Ofrecer servicio de turismo.	0,05	3	0,15
4.	Innovación de unidades de transporte.	0,10	4	0,40
5.	Ofrecer un mejor servicio y confort a los clientes.	0,15	4	0,40
6.	Incorporar un sistema de radio y comunicación entre la oficina central y el resto de unidades.	0,20	4	0,60
Subtotal Oportunidades		0,65		2,15
AMENAZAS				
7.	Incremento en el precio de los repuestos.	0,04	2	0,08
8.	Competencia dentro del cantón.	0,07	4	0,28
9.	Inestabilidad económica.	0,06	2	0,12
10.	Delincuencia.	0,04	2	0,08
11.	Cambios en las leyes y reglamentos de tránsito.	0,10	3	0,30
12.	Fallas mecánicas.	0,04	2	0,08
Subtotal Amenazas		0,35		0,94
Total O+A		1,00		3,09

Fuente: Investigación de Campo en la Cooperativa de Transporte de Río San Pablo, octubre del 2020

Elaborado por: Chapman Barrios Cristian Eduardo y Chugchilán Aguilar Cinthya Alexandra

Cuadro 7. Matriz estratégica F.O.D.A de la Cooperativa Rio San Pablo

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Legalmente constituida y supervisada por la Agencia Nacional de Tránsito. 2. Documentación de la cooperativa y de las unidades de transporte en regla. 3. Ubicación estratégica idónea. 4. Unidades de transportes propias. 5. Choferes profesionales. 6. Experiencia en el mercado laboral. 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de endeudamiento en unidades nuevas. 2. Carencia de un sistema informático adecuado. 3. Contratación laboral empírica. 4. Inexistencia de un organigrama estructural. 5. Inexistencia de un manual de funciones. 6. Capacitación de personal.
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acaparar nuevas rutas. 2. Implementar sistema informático. 3. Ofrecer servicio de turismo. 4. Innovación de unidades de transporte. 5. Ofrecer un mejor servicio y confort a los clientes. 6. Incorporar un sistema de radio y comunicación entre la oficina central y el resto de unidades. 	<p style="text-align: center;">F-O (Maxi-Maxi)</p> <p>FO1. Realizar recorridos escolares para sacar más provecho a las unidades de transporte. (F2,F3,F4,O1,O3,O5).</p> <p>FO2. Tener toda la información digitalizada e ingresada en un equipo de cómputo para una búsqueda inmediata (F1,O2).</p> <p>FO3. Publicitar el nivel de capacitación de los profesionales del volante y la comodidad de las unidades. (F3,F4,O4,O5).</p>	<p style="text-align: center;">D-O (Mini-Maxi)</p> <p>DO1. Con el aumento de clientes se crecerán los ingresos económicos. (D1,D2,D3,O2,O3,O4,O5).</p> <p>DO2. Implementar un organigrama estructural y un manual de funciones. (D4,D5,O5).</p> <p>DO3. El sistema informático agilizará los tiempos de respuesta en cuanto a la necesidad de la información. (D2,D3,D4,D5,O2,O5).</p>
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento en el precio de los repuestos. 2. Competencia dentro del cantón. 3. Inestabilidad económica. 4. Delincuencia. 5. Cambios en las leyes y reglamentos de tránsito. 6. Fallas mecánicas. 	<p style="text-align: center;">F-A (Maxi-Mini)</p> <p>FA1. La propiedad de las unidades de transporte disminuye los gastos en repuestos. (F1,F3,A1,A2,A3)</p> <p>FA2. Brindar un excelente servicio y confort para contrarrestar la competencia. (F3,F4,A2,A3)</p> <p>FA3. Las cámaras de vigilancia que exige la ANT ofrecen seguridad y ayudan a mitigar en parte la delincuencia. (F3,A2,A4,A5).</p>	<p style="text-align: center;">D-A (Mini-Mini)</p> <p>DA1. Llegar a acuerdos con proveedores para cubrir costos de inversión. (D1,D2,D3,A1,A2)</p> <p>DA2. Implementar la creación de presupuestos y un fondo de emergencia. (D1,D2,A1,A2,A3,A4,A5)</p> <p>DA3. Hacer conocidos a todos los colaboradores la jerarquía de puestos, sus deberes y obligaciones. (D4,D5,A2)</p>

Fuente: Investigación de Campo en la Cooperativa de Transporte de Rio San Pablo, octubre del 2020

Elaborado por: Chapman Barrios Cristian Eduardo y Chugchilán Aguilar Cinthya Alexandra

11.1.1. Análisis e interpretación de la Matriz FODA

La determinación de las fortalezas y debilidades internas de la cooperativa, así como las oportunidades y amenazas en condiciones externas, se considera una actividad frecuente y muy importante que la organización debe realizar para poder desarrollar sus actividades con normalidad. La matriz FODA es una herramienta muy útil y factible que puede realizar análisis internos y externos del entorno actual en el que se encuentra la organización, y puede realizar dicho análisis a nivel macro y micro.

Enfocándonos principalmente en la gestión administrativa y las áreas que la conforman, los resultados del análisis FODA denotan un buen direccionamiento en el proyecto planteado, en vista de que las propuestas están exactamente enmarcadas en las necesidades administrativas de la cooperativa.

Dos de las debilidades de esta, es que no posee un organigrama estructural ni tampoco un manual de funciones, los mismos que son los objetivos específicos que se están planteando en este proyecto de investigación, con el único fin de diseñarlos, plantearlos, implementarlos y ver los resultados favorables que estos aportarían a la cooperativa.

No existe ningún indicador que impida la creación e implementación de esta propuesta, claro está que a pesar de que todo tiene un costo, la inversión para la ejecución de este proyecto está muy por debajo de un presupuesto que no se pueda cubrir, y considerando el gran beneficio que se obtendrá, es muy viable hacer el esfuerzo por conseguirlo.

11.2. Resultados de la entrevista

CARGO: GERENTE GENERAL

NOMBRE: Marco Antonio Pilaguano

C.I.: 050223964-3

EDAD: 42 años

Cuadro 8. Preguntas y respuestas dirigidas al gerente de la cooperativa

Nº	Pregunta	Respuesta
1	¿Cuáles son las actividades que realiza la cooperativa?	La cooperativa siendo regulada por Agencia Nacional de Tránsito del Ecuador por ser una institución de carácter intraprovincial, su actividad principal y como lo estipula en el Servicio de Rentas Internas es de servicios regulares de transporte intraprovincial de pasajeros en buses y busetas en el cantón, además se brinda a sus usuarios el envío y recepción de encomiendas.
2	¿Cuántos colaboradores tiene actualmente la cooperativa?	Actualmente la cooperativa tiene una nómina de 36 colaboradores, aunque haciendo un paréntesis los choferes y oficiales de las unidades de transporte su salario no lo cubre la cooperativa, pero forman parte de nuestra institución.
3	¿Los colaboradores de la cooperativa conocen claramente las actividades que deben realizar todos los días?	No conocen las actividades que se deben realizar, pero a medida que pasa el tiempo, se lleva a cabo varias diligencias en beneficio de la cooperativa.
4	¿Los colaboradores conocen sus compromisos dentro de su ámbito de responsabilidad en la cooperativa?	Los colaboradores de la cooperativa desconocen de sus compromisos, pero ellos actúan para el bien de la cooperativa y siempre pensando en los beneficios que traería a la institución las funciones que realizan.
5	¿A quién informa el colaborar los resultados de sus actividades diarias?	Todas las actividades que realizan los colaboradores son informadas a mi persona por ser el representante legal de la cooperativa.
6	¿La cooperativa ha establecido un manual de funciones?	La cooperativa carece de un manual de funciones siendo que por parte de las administraciones anteriores no ha existido la intención de hacerlo.
7	¿Qué cambios cree que se deben realizar en el ámbito interno de la cooperativa?	Los cambios que se deben realizar en el ámbito interno de la cooperativa son muchos, pero los más esenciales son establecer y dar a conocer la estructura organizacional de la cooperativa, la misión, visión, políticas institucionales y el debido manual de funciones, entre otros.
8	¿Cree que la implementación del organigrama funcional y el manual de funciones mejorará el desempeño de los colaboradores de la cooperativa?	Creo que la implementación de organigramas funcionales y manuales funcionales en la cooperativa será una opción muy útil para los colaboradores de la cooperativa, porque les permitirá sacar lo mejor del trabajo que deben realizar y bajo el mando de las personas que dependen de ellos saber cómo ciertos inconvenientes ciertamente mejorarán el desempeño de los colaboradores.

Fuente: Entrevista aplicada al gerente de la Cooperativa de Transporte de Río San Pablo, octubre del 2020.

Elaborado por: Chapman Barrios Cristian Eduardo y Chugchilán Aguilar Cinthya Alexandra

11.2.1. Análisis e interpretación de la entrevista efectuada al Gerente.

De la entrevista realizada al Gerente de la cooperativa podemos notar que se tiene muy clara las actividades que realiza y puede realizar, también se es consciente que los colaboradores no conocen al 100% las actividades que deben realizar, pero se resuelven de una u otra manera en cuanto se presente un evento. Siempre que surge una situación y se desconoce quién la pueda realizar se la encomiendan a alguien que sepa del tema o que se encuentre disponible para poder cubrir la eventualidad.

Los resultados de las actividades son informados directamente al gerente, es decir, no existe un departamento u organismo de control que evalúe o lleve un control de estos resultados.

Esta cooperativa necesita de forma urgente una estructura clara y definida, en compañía del manual de funciones, los mismos que aportaran a la elaboración y estricto cumplimiento de planificaciones a corto y largo plazo, también aporta a una mejor organización y ejecute de las funciones de cada uno de los colaboradores de la institución, dando como resultado, eficiencia, buen servicio y satisfacción para la comunidad, para los trabajadores y directivos de la cooperativa.

11.3. Resultados de las encuestas efectuadas a los socios, colaboradores

Pregunta 1. ¿Cuál cree usted que es el propósito de la creación de la cooperativa?

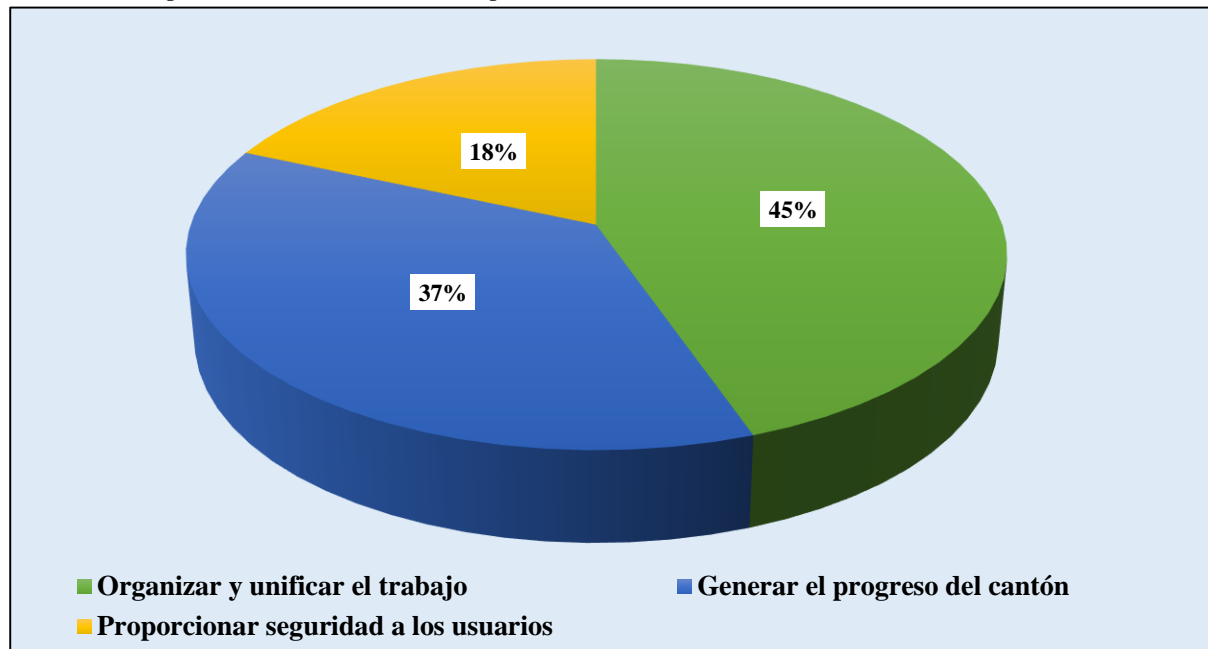
Cuadro 9. Propósito de la creación de la cooperativa

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Organizar y unificar el trabajo	29	45
Generar el progreso del cantón	24	37
Proporcionar seguridad a los usuarios	12	18
TOTAL	65	100

Fuente: Encuesta aplicada a los socios y colaboradores de la Cooperativa de Transporte de Río San Pablo, octubre del 2020

Elaborado por: Chapman Barrios Cristian Eduardo y Chugchilán Aguilar Cinthya Alexandra

Gráfico 1. Propósito de la creación de la cooperativa



Fuente: Encuesta aplicada a los socios y colaboradores de la Cooperativa de Transporte de Río San Pablo, octubre del 2020

Elaborado por: Chapman Barrios Cristian Eduardo y Chugchilán Aguilar Cinthya Alexandra

Análisis e interpretación

En cuanto al propósito de creación de la cooperativa, el 45% de los socios encuestados respondieron que es organizar y unificar el trabajo, un 37% contestó que es generar el progreso del cantón y un 18% dijo que es proporcionar seguridad a los usuarios, por lo que es evidente que no existe una idea o concepto claramente definido, está claro que todas las posibles respuestas son acertadas, pero se esperaba más uniformidad en los criterios.

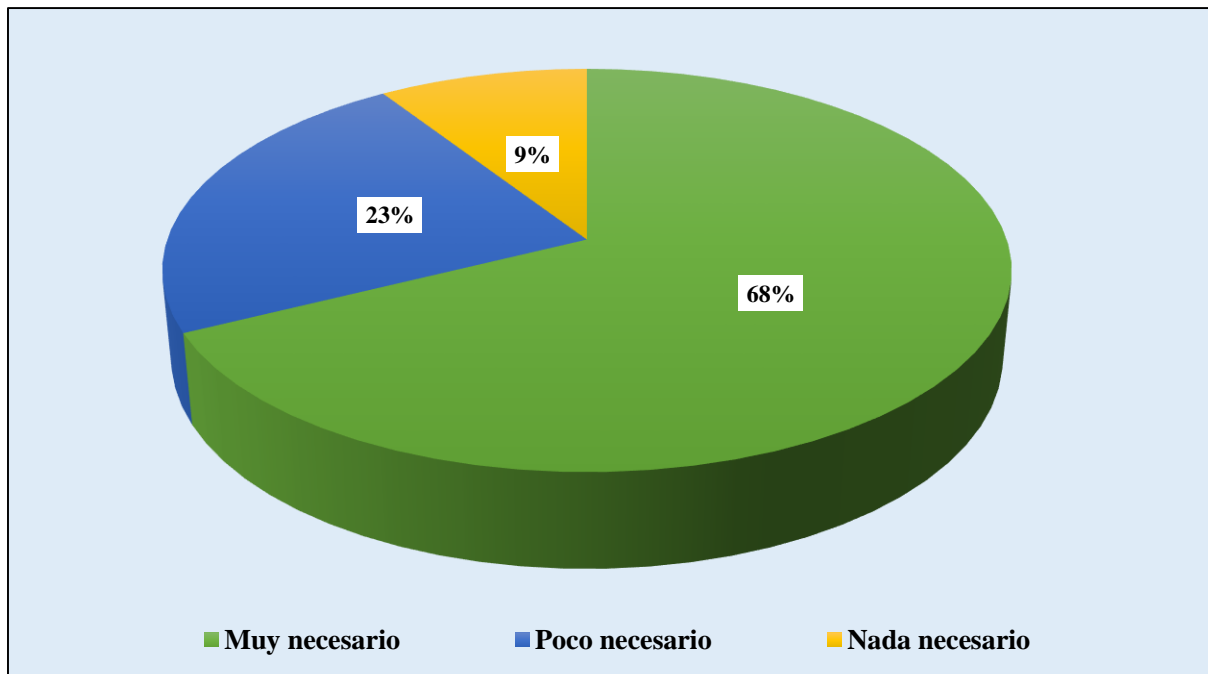
Pregunta 2. ¿Cree usted que es necesario establecer una estructura organizacional en la cooperativa?

Cuadro 10. Estructura organizacional en la cooperativa

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Muy necesario	44	68
Poco necesario	15	23
Nada necesario	6	9
TOTAL	65	100

Fuente: Encuesta aplicada a los socios y colaboradores de la Cooperativa de Transporte de Rio San Pablo, octubre del 2020
Elaborado por: Chapman Barrios Cristian Eduardo y Chugchilán Aguilar Cinthya Alexandra

Gráfico 2. Estructura organizacional en la cooperativa



Fuente: Encuesta aplicada a los socios y colaboradores de la Cooperativa de Transporte de Rio San Pablo, octubre del 2020
Elaborado por: Chapman Barrios Cristian Eduardo y Chugchilán Aguilar Cinthya Alexandra

Análisis e interpretación

El 68% de los encuestados están de acuerdo con que es muy necesario establecer una estructura organizacional en la cooperativa, un 23% cree que es poco necesario y un 9% considera que no es necesario. Está claro que la mayoría considera que establecer una estructura organizacional beneficiará en gran manera a la cooperativa.

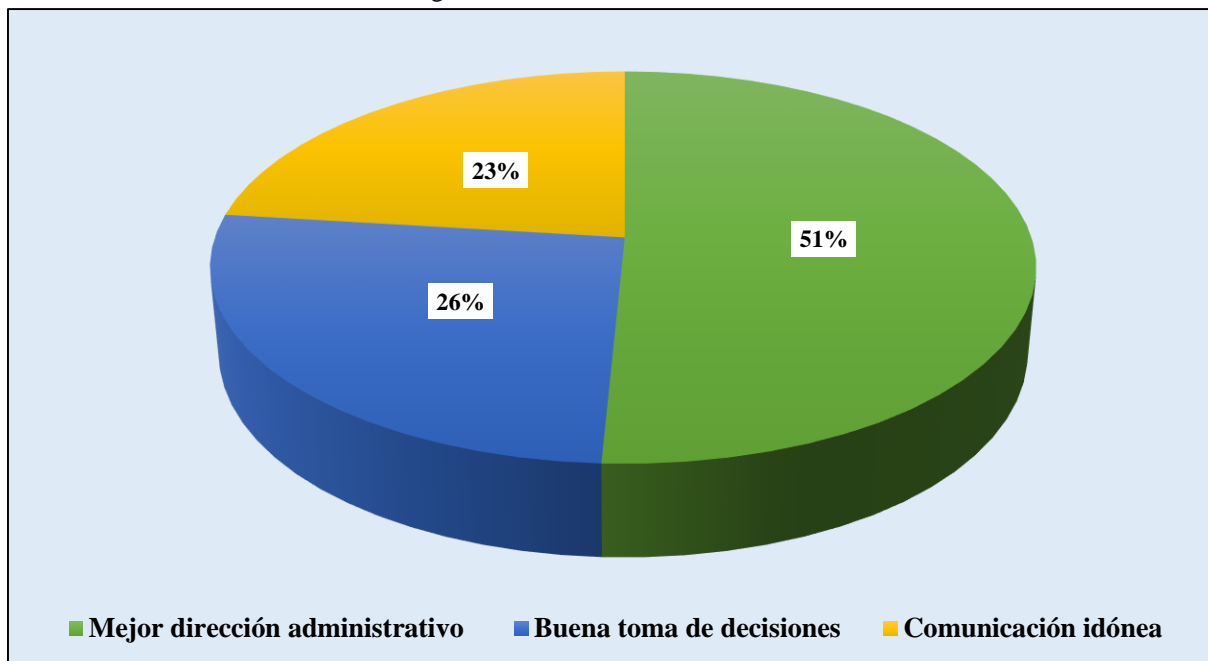
Pregunta 3. ¿Escoja un beneficio que usted cree que se puede obtener al implementar la estructura organizacional a la cooperativa?

Cuadro 11. Beneficio de la estructura organizacional

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Mejor dirección administrativo	33	51
Buena toma de decisiones	17	26
Comunicación idónea	15	23
TOTAL	65	100

Fuente: Encuesta aplicada a los socios y colaboradores de la Cooperativa de Transporte de Rio San Pablo, octubre del 2020
Elaborado por: Chapman Barrios Cristian Eduardo y Chugchilán Aguilar Cinthya Alexandra

Gráfico 3. Beneficio de la estructura organizacional



Fuente: Encuesta aplicada a los socios y colaboradores de la Cooperativa de Transporte de Rio San Pablo, octubre del 2020
Elaborado por: Chapman Barrios Cristian Eduardo y Chugchilán Aguilar Cinthya Alexandra

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados, el 51% considera que la implementación de una estructura organizacional beneficiará a una mejora en el direccionamiento administrativo, un 26% cree que aportará a una mejora en la toma de decisiones, y un 23% contestó que esto mejorará la comunicación. Cabe indicar que todas las respuestas sugeridas están implícitas en los resultados de dicha implementación, y la mayoría de los encuestados tiene muy claro cuál es el beneficio más importante al momento de implementar esta estructura.

Pregunta 4. ¿Conoce usted si la cooperativa tiene una estructura organizativa?

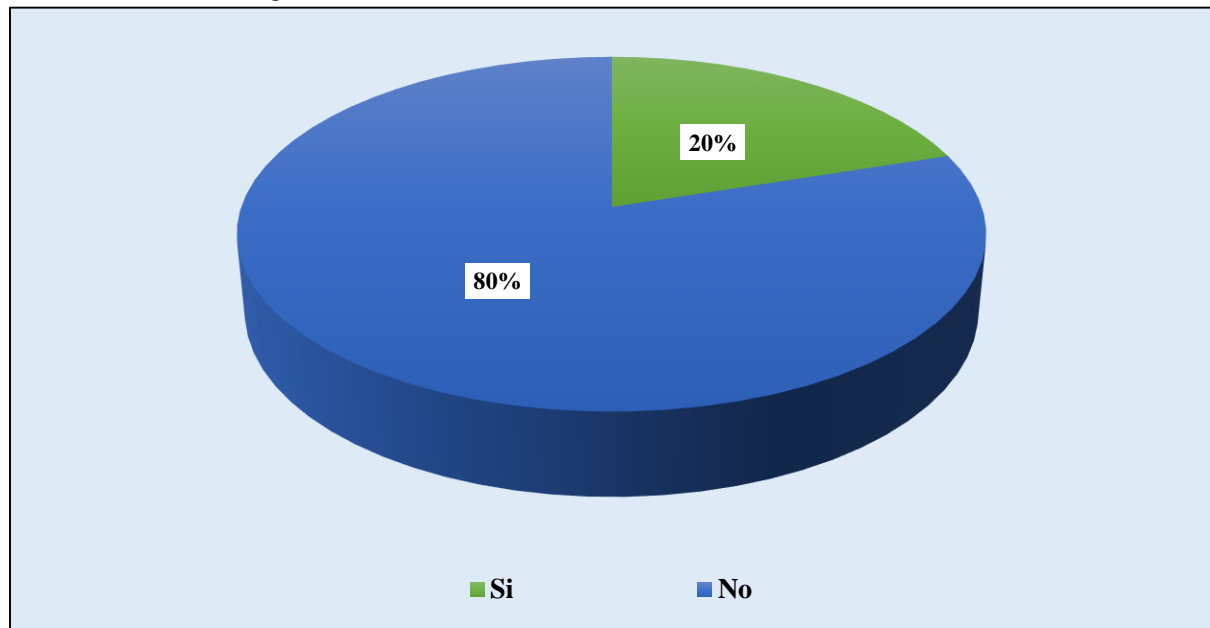
Cuadro 12. Estructura organizativa

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	13	20
No	52	80
TOTAL	65	100

Fuente: Encuesta aplicada a los socios y colaboradores de la Cooperativa de Transporte de Río San Pablo, octubre del 2020

Elaborado por: Chapman Barrios Cristian Eduardo y Chugchilán Aguilar Cinthya Alexandra

Gráfico 4. Estructura organizativa



Fuente: Encuesta aplicada a los socios y colaboradores de la Cooperativa de Transporte de Río San Pablo, octubre del 2020

Elaborado por: Chapman Barrios Cristian Eduardo y Chugchilán Aguilar Cinthya Alexandra

Análisis e interpretación

Un 80% de los socios no sabe si la cooperativa cuenta con una estructura organizativa y organigrama funcional, mientras que un 20% conoce esta información. Es claro notar que una gran mayoría de los socios no tiene conocimientos sobre temas de estructura y organización de la cooperativa por lo que la parte administrativa de la misma dejará mucho que desear en este aspecto.

Pregunta 5. ¿Conoce usted si la cooperativa tiene un manual de funciones para colaboradores?

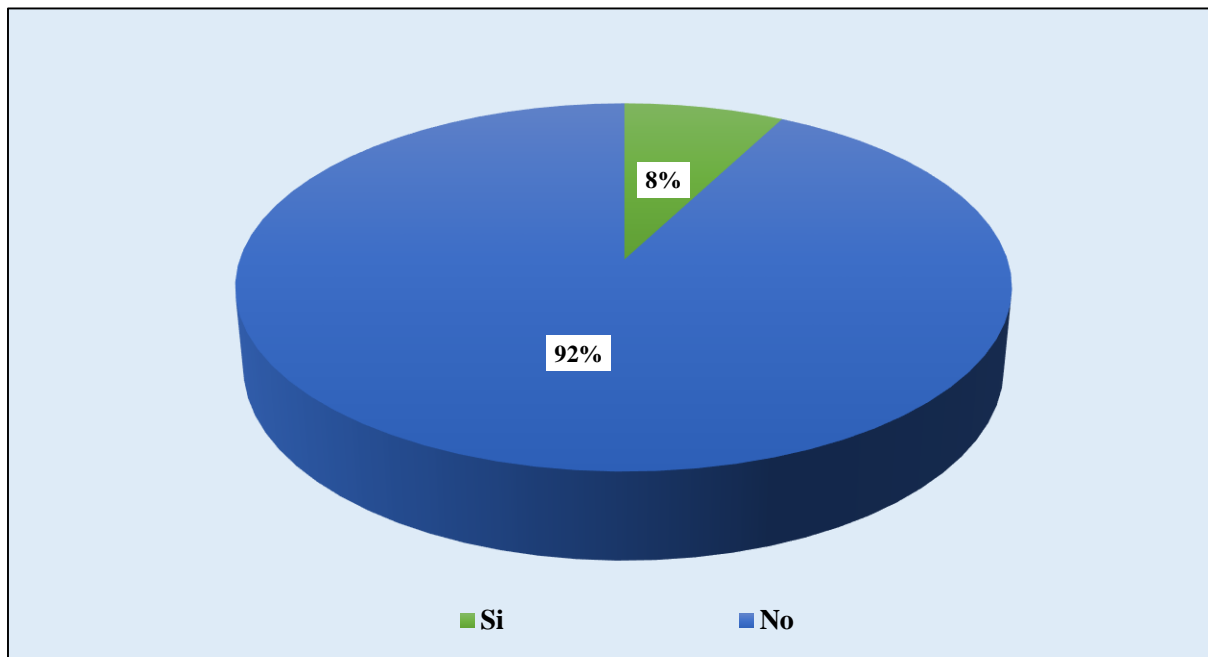
Cuadro 13. Manual de funciones

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	5	8
No	60	92
TOTAL	65	100

Fuente: Encuesta aplicada a los socios y colaboradores de la Cooperativa de Transporte de Río San Pablo, octubre del 2020

Elaborado por: Chapman Barrios Cristian Eduardo y Chugchilán Aguilar Cinthya Alexandra

Gráfico 5. Manual de funciones



Fuente: Encuesta aplicada a los socios y colaboradores de la Cooperativa de Transporte de Río San Pablo, octubre del 2020

Elaborado por: Chapman Barrios Cristian Eduardo y Chugchilán Aguilar Cinthya Alexandra

Análisis e interpretación

En cuanto a que la cooperativa cuente con un manual de funciones el 92% de los socios nos contestaron que la misma no posee, mientras que el 8% respondió que sí. La cooperativa no cuenta con un manual de funciones, eso nos demuestra que existen socios que desconocen este tema aun.

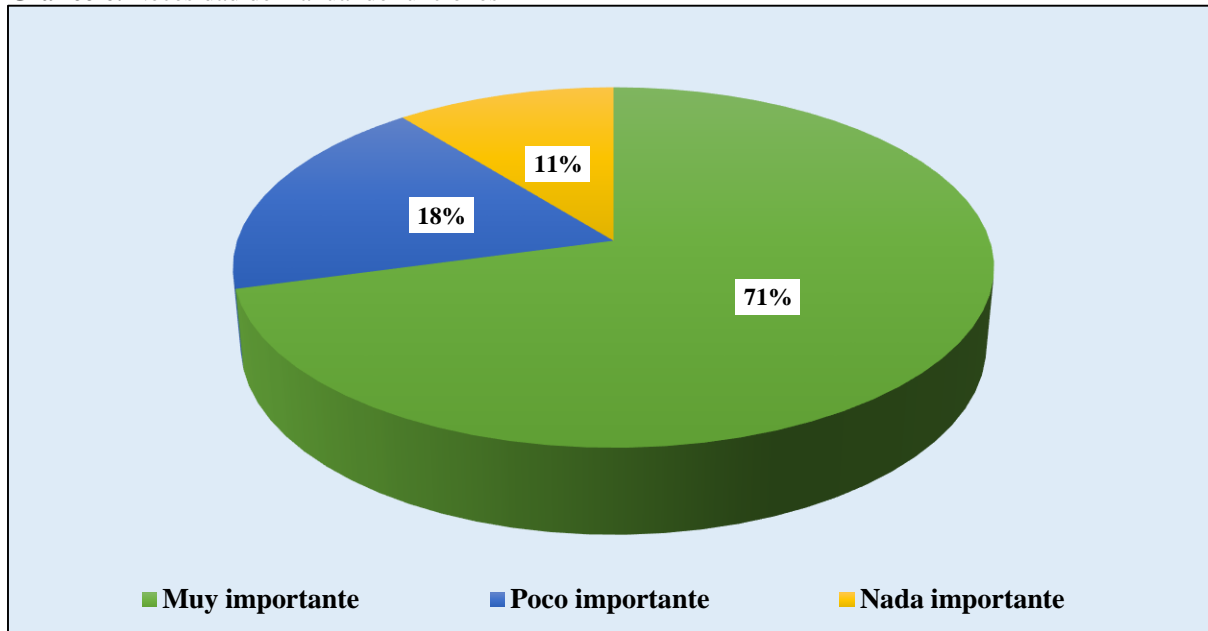
Pregunta 6. ¿Considera usted importante que la cooperativa posea un manual de funciones?

Cuadro 14. Necesidad de manual de funciones

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Muy importante	46	71
Poco importante	12	18
Nada importante	7	11
TOTAL	65	100

Fuente: Encuesta aplicada a los socios y colaboradores de la Cooperativa de Transporte de Rio San Pablo, octubre del 2020
Elaborado por: Chapman Barrios Cristian Eduardo y Chugchilán Aguilar Cinthya Alexandra

Gráfico 6. Necesidad de manual de funciones



Fuente: Encuesta aplicada a los socios y colaboradores de la Cooperativa de Transporte de Rio San Pablo, octubre del 2020
Elaborado por: Chapman Barrios Cristian Eduardo y Chugchilán Aguilar Cinthya Alexandra

Análisis e interpretación

Se consultó sobre la importancia del diseño de un manual de funciones para la cooperativa y el 71% respondió que es muy importante, un 18% lo considera poco importante y un 11% no lo considera importante. Una muy considerable mayoría conoce claramente los beneficios que se obtendrán al diseñar el manual de funciones mientras que el porcentaje restante desconoce del tema y/o tiene miedo al cambio.

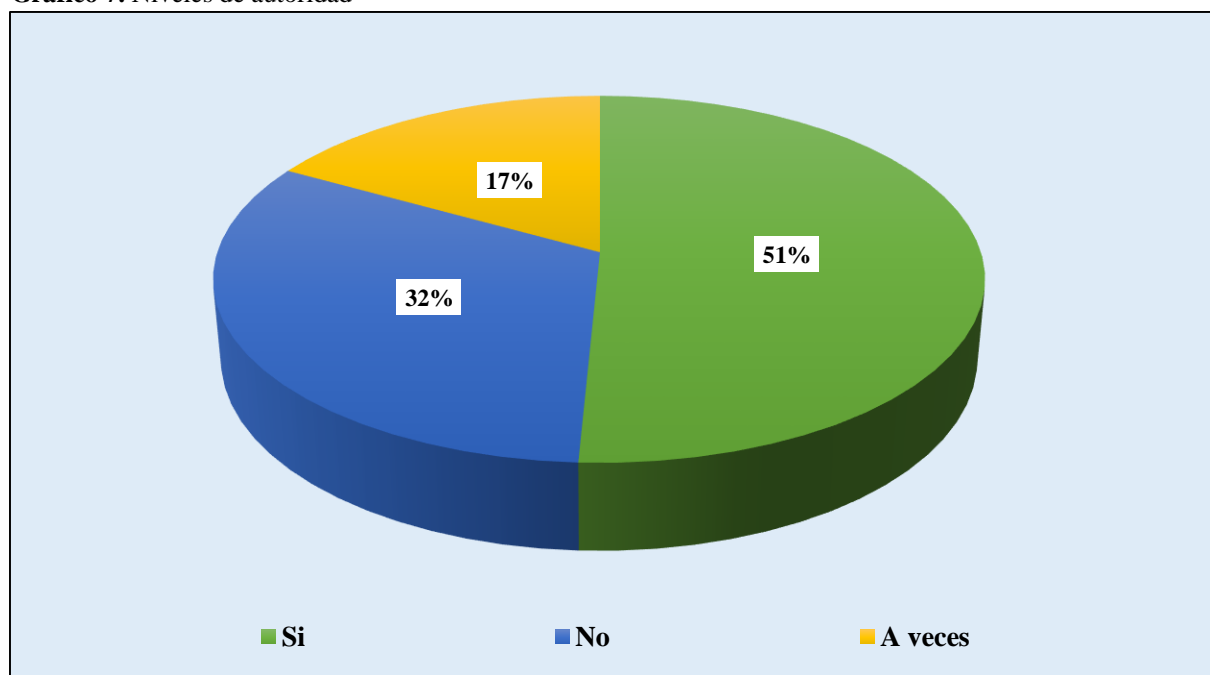
Pregunta 7. ¿Cree usted que dentro de la cooperativa se respetan los niveles de autoridad?

Cuadro 15. Niveles de autoridad

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	33	51
No	21	32
A veces	11	17
TOTAL	65	100

Fuente: Encuesta aplicada a los socios y colaboradores de la Cooperativa de Transporte de Rio San Pablo, octubre del 2020
Elaborado por: Chapman Barrios Cristian Eduardo y Chugchilán Aguilar Cinthya Alexandra

Gráfico 7. Niveles de autoridad



Fuente: Encuesta aplicada a los socios y colaboradores de la Cooperativa de Transporte de Rio San Pablo, octubre del 2020
Elaborado por: Chapman Barrios Cristian Eduardo y Chugchilán Aguilar Cinthya Alexandra

Análisis e interpretación

En cuanto a respetar los niveles de autoridad dentro de la cooperativa el 51% de los socios encuestados manifestó que, si se respetan, un 32% respondieron que no, y un 17% constaron que a veces. Hay una mínima mayoría que certifica que si se cumplen los niveles de autoridad dentro de la cooperativa, porcentaje que evidentemente se incrementará muy considerablemente luego de la aplicación de los objetivos expuestos en este documento.

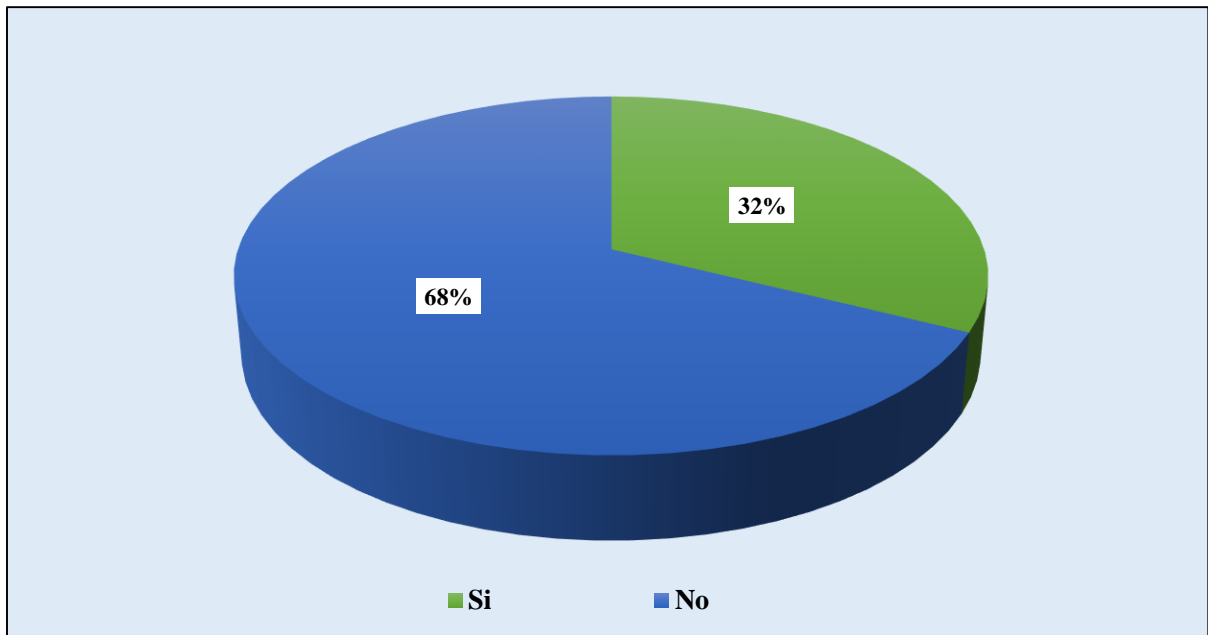
Pregunta 8. ¿Se utilizan técnicas de reclutamiento y selección de personal?

Cuadro 16. Técnicas de reclutamiento y selección de personal

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	21	32
No	44	68
TOTAL	65	100

Fuente: Encuesta aplicada a los socios y colaboradores de la Cooperativa de Transporte de Río San Pablo, octubre del 2020
Elaborado por: Chapman Barrios Cristian Eduardo y Chugchilán Aguilar Cinthya Alexandra

Gráfico 8. Técnicas de reclutamiento y selección de personal



Fuente: Encuesta aplicada a los socios y colaboradores de la Cooperativa de Transporte de Río San Pablo, octubre del 2020
Elaborado por: Chapman Barrios Cristian Eduardo y Chugchilán Aguilar Cinthya Alexandra

Análisis e interpretación

Existe un 68% de los encuestados que respondió que no se utilizan técnicas para reclutar y seleccionar al personal que va a laborar en la cooperativa, mientras que un 32% contestó que sí. La mayoría de los encuestados responden que se contrata al personal de forma empírica, por lo que en ciertas ocasiones se generan inconvenientes por esta forma de contratación.

Pregunta 9. ¿De qué forma se le comunican sus funciones?

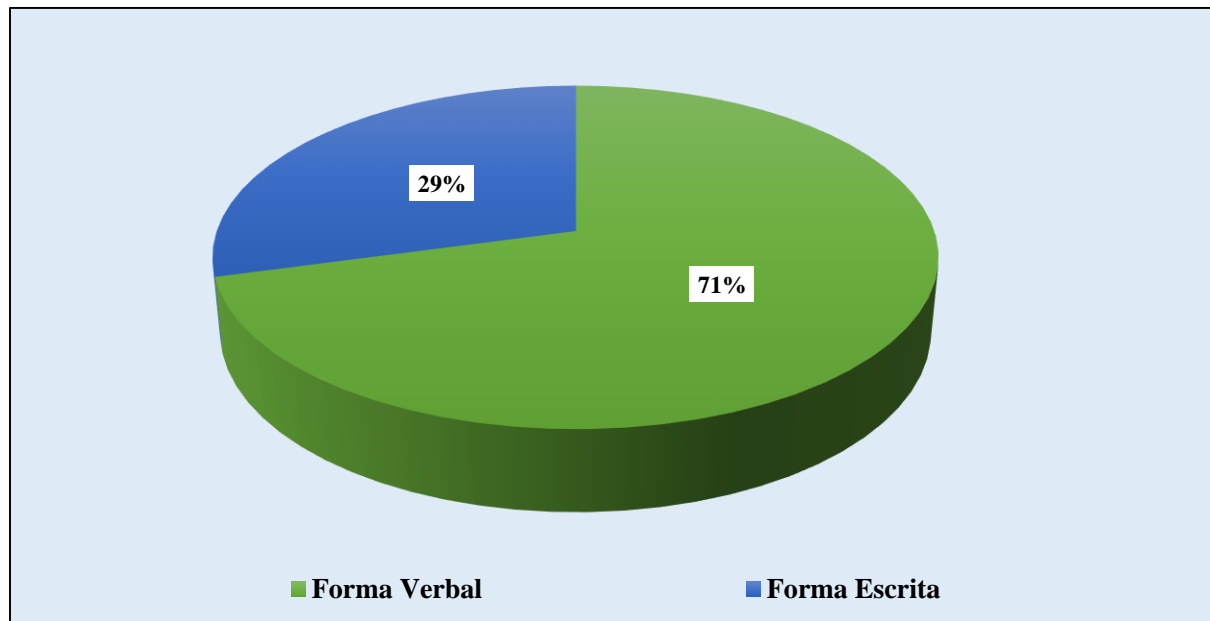
Cuadro 17. Comunicado de las funciones

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Forma Verbal	46	71
Forma Escrita	19	29
TOTAL	65	100

Fuente: Encuesta aplicada a los socios y colaboradores de la Cooperativa de Transporte de Río San Pablo, octubre del 2020

Elaborado por: Chapman Barrios Cristian Eduardo y Chugchilán Aguilar Cinthya Alexandra

Gráfico 9. Comunicado de las funciones



Fuente: Encuesta aplicada a los socios y colaboradores de la Cooperativa de Transporte de Río San Pablo, octubre del 2020

Elaborado por: Chapman Barrios Cristian Eduardo y Chugchilán Aguilar Cinthya Alexandra

Análisis e interpretación

Los encuestados respondieron en un 71% que sus funciones son comunicadas de forma verbal, mientras que un 29% contestó que se le comunica de forma escrita. La mayoría de colaboradores desarrollan sus funciones porque le dicen que hacer, más no tienen un folleto o manual que les diga que hacer, cómo, cuándo y dónde ejecutarlas.

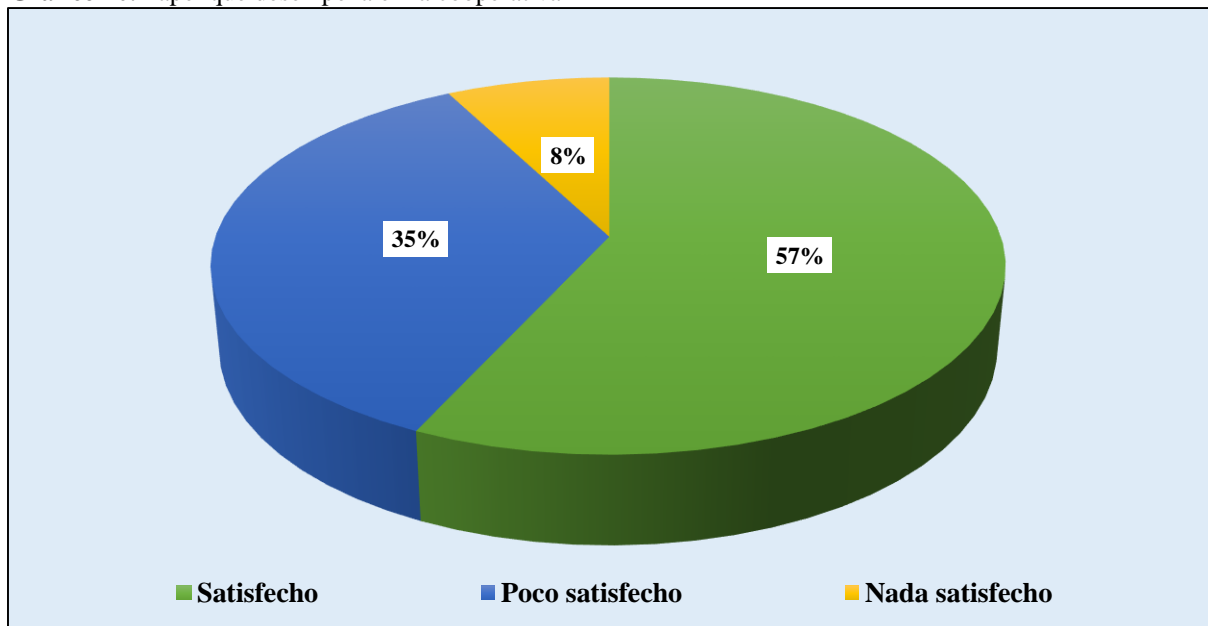
Pregunta 10. ¿Está satisfecho con el papel que desempeña dentro de la cooperativa?

Cuadro 18. Papel que desempeña en la cooperativa

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Satisfecho	37	57
Poco satisfecho	23	35
Nada satisfecho	5	8
TOTAL	65	100

Fuente: Encuesta aplicada a los socios y colaboradores de la Cooperativa de Transporte de Río San Pablo, octubre del 2020
Elaborado por: Chapman Barrios Cristian Eduardo y Chugchilán Aguilar Cinthya Alexandra

Gráfico 10. Papel que desempeña en la cooperativa



Fuente: Encuesta aplicada a los socios y colaboradores de la Cooperativa de Transporte de Río San Pablo, octubre del 2020
Elaborado por: Chapman Barrios Cristian Eduardo y Chugchilán Aguilar Cinthya Alexandra

Análisis e interpretación

Un 57% de los encuestados manifiestan que están satisfechos con el papel que desempeña en la cooperativa, el 35% se encuentra poco satisfecho y un 8% no está satisfecho con el rol que desempeña en la cooperativa. La mayoría se encuentra satisfecho con su labor dentro de la cooperativa, el porcentaje restante habría que indagar más a fondo a que factores corresponde su inconformidad (nivel de estudio, experiencia laboral, carga horaria, etc.).

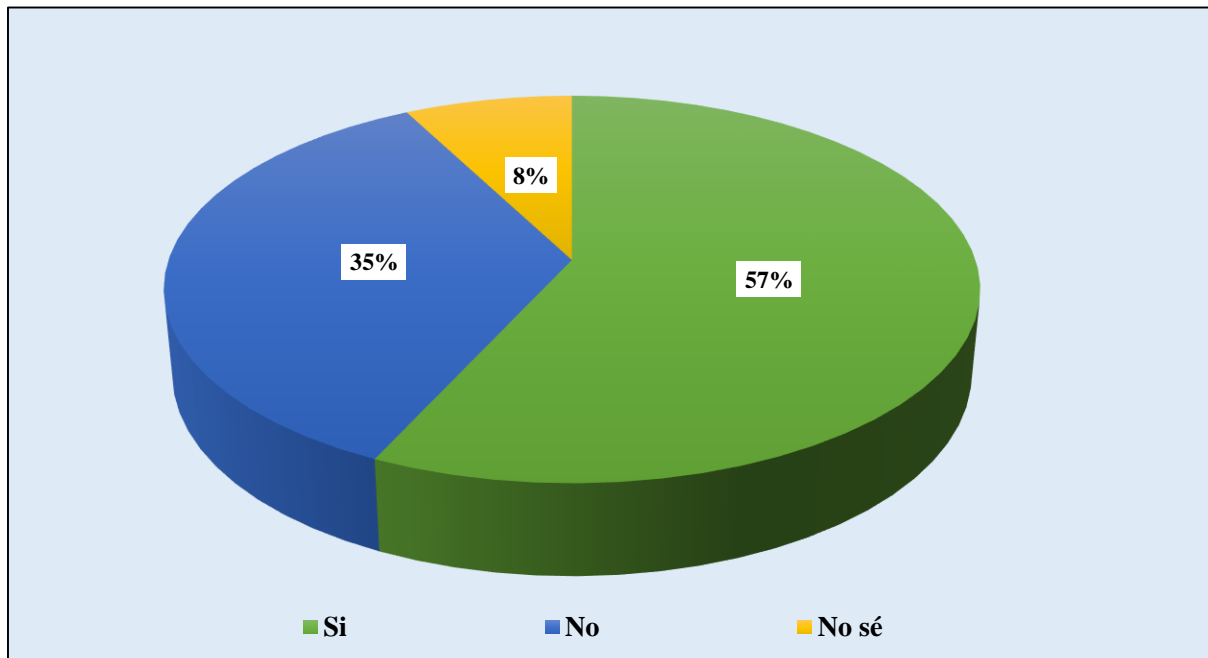
Pregunta 11. ¿Considera usted que la falta de una estructura organizacional permite que realice funciones que no están dentro de su responsabilidad?

Cuadro 19. Falta de estructura organizacional

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	37	57
No	23	35
No sé	5	8
TOTAL	65	100

Fuente: Encuesta aplicada a los socios y colaboradores de la Cooperativa de Transporte de Río San Pablo, octubre del 2020
Elaborado por: Chapman Barrios Cristian Eduardo y Chugchilán Aguilar Cinthya Alexandra

Gráfico 11. Falta de personal administrativo



Fuente: Encuesta aplicada a los socios y colaboradores de la Cooperativa de Transporte de Río San Pablo, octubre del 2020
Elaborado por: Chapman Barrios Cristian Eduardo y Chugchilán Aguilar Cinthya Alexandra

Análisis e interpretación

El 57% de los socios respondió que siempre les toca realizar funciones que no les competen por la falta de personal administrativo, el 35% contestó que de vez en cuando, y el 8% que nunca. La carencia del manual de funciones hace que estos inconvenientes se presenten, ya que no delimitan el trabajo a realizar y retrasan en parte la fluidez de la cadena de procesos, recargando más trabajo a otros.

Pregunta 12. ¿Tiene la cooperativa planes apropiados y guía las actividades actuales y futuras para los colaboradores?

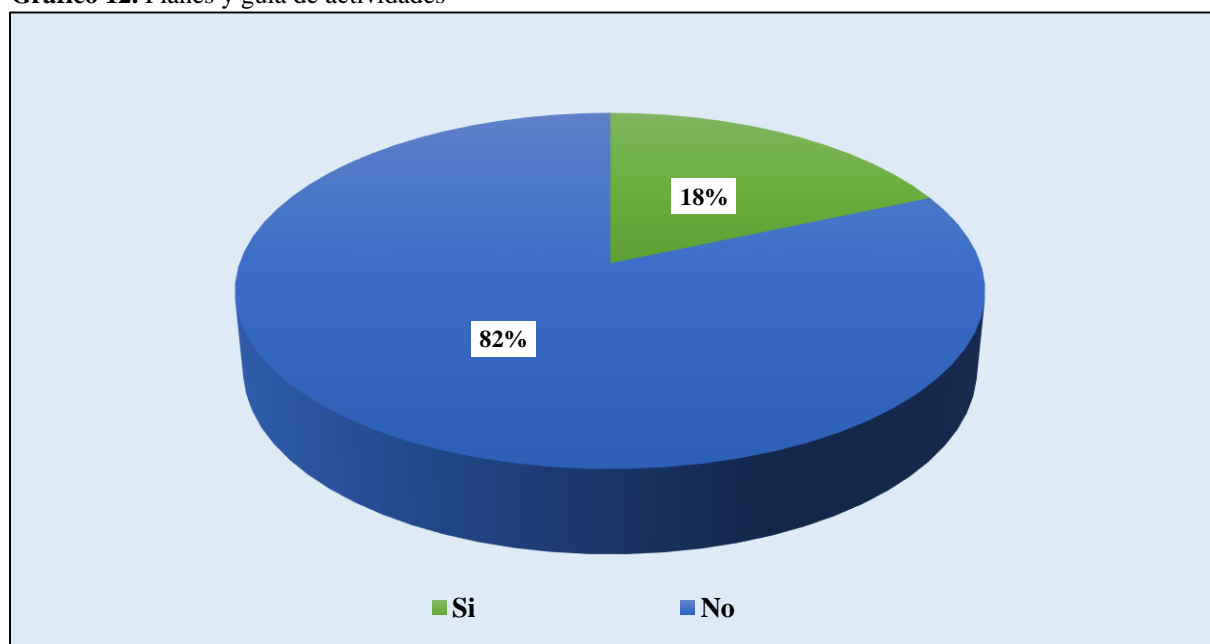
Cuadro 20. Planes y guía de actividades

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	12	18
No	53	82
TOTAL	65	100

Fuente: Encuesta aplicada a los socios y colaboradores de la Cooperativa de Transporte de Río San Pablo, octubre del 2020

Elaborado por: Chapman Barrios Cristian Eduardo y Chugchilán Aguilar Cinthya Alexandra

Gráfico 12. Planes y guía de actividades



Fuente: Encuesta aplicada a los socios y colaboradores de la Cooperativa de Transporte de Río San Pablo, octubre del 2020

Elaborado por: Chapman Barrios Cristian Eduardo y Chugchilán Aguilar Cinthya Alexandra

Análisis e interpretación

Existe un 82% de los encuestados que respondió que no existen planes apropiados ni guían las actividades actuales y futuras para los colaboradores mientras que un 18% contestó que sí. Es evidente que no hay una buena planificación estratégica según los resultados arrojados para este tema.

11.3.1. Análisis de los resultados de las encuestas

Los resultados de las encuestas aplicadas a los socios y colaboradores de la Cooperativa de transportes de pasajeros en buses y busetas Río San Pablo del cantón La Maná, arrojan resultados importantes que nos demuestran que la propuesta descrita en el objetivo general de este trabajo investigativo es objetiva para el mejoramiento de la función organizativa, estructural de la cooperativa.

Se evidenció que hace falta involucrar un poco más a los socios y colaboradores de la cooperativa a que conozcan todo acerca de la misma, esto es de vital importancia, ya sea para otorgar una información veraz como para su propio beneficio, como por ejemplo cual es la misión y la visión de la misma. Todo esto hace que cada uno de los trabajadores sientan o lleven con orgullo el nombre de la institución a la cual representan.

La mayoría de los socios saben que gran parte de sus desaciertos, inconvenientes o problemas que se generan en el ejecute de las funciones administrativas de la cooperativa obedecen a la carencia de una estructura organizacional, por tales motivos no se divisa con claridad los niveles jerárquicos, dando paso a discrepancias innecesarias y tomas de decisiones equívocas; a su vez la carencia de un manual de funciones evita delimitar el campo de acción, la carga de trabajo y responsabilidades de cada uno de los colaboradores de la misma, delegando responsabilidades adicionales a personas que quizá realicen dicho trabajo por cumplir, más no porque le compete o tenga la capacidad cognitiva para hacerlo. En vista de esto, una mayoría contundente está a favor de la elaboración de un manual de funciones que permita enmarcar sus funciones, responsabilidades y demás.

La falta de aplicación de técnicas de reclutamiento y selección de personal influye mucho en la ejecución de las funciones, en el estado de satisfacción del trabajador, la calidad de servicio que este preste y en los resultados que representen para la organización. En muchas ocasiones el nivel de satisfacción de un colaborador no es aceptable porque la labor que desempeña no es a fin a carrera, o su experiencia laboral no le permite tener el puesto deseado entre otras; todos estos factores pueden evitarse si tenemos una buena selección del personal al momento de la contratación.

11.4. Conclusiones y recomendaciones

Durante el presente trabajo investigativo en la Cooperativa de Transportes de Pasajeros en Buses y Busetas Río San Pablo del cantón La Maná de la provincia de Cotopaxi, se llegó a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

11.4.1. Conclusiones

- Luego de haber realizado las visitas in situ a las instalaciones de la Cooperativa Río San Pablo se pudo determinar la situación actual por la que atraviesa dicha institución por ello en la matriz de los factores internos, la cual presenta un resultado de 2,45 la cual nos indica que la cooperativa tiene problemas internos que afectan su desarrollo institucional, además nos muestra que las debilidades más importantes son la inexistencia de un organigrama estructural y la inexistencia de un manual de funciones (como se muestra en 0,15), nos damos cuenta de que la cooperativa debe prestar más atención a resolver estas debilidades para mejorar y fortalecerse; en cuanto a la matriz de factores externos se puede concluir con el puntaje obtenido que es de 3,09, lo que significa que el puntaje es superior al promedio en cuanto a aprovechar las oportunidades externas y por ende poder evitar amenazas. El factor más importante es el de incorporar un sistema de radio y comunicación entre la oficina central y el resto de unidades, según el valor de 0,20, nos indica que la cooperativa necesita aprovechar esta oportunidad.
- Una vez efectuadas las encuestas a los socios y colaboradores se concluyen que la cooperativa no posee una estructura organizacional definida, dado que el 68% de los encuestados manifestaron que es muy necesario establecer una estructura organizacional la permite que todos los colaboradores tengan un enfoque más claro sobre el papel que desempeñan, encaminándolos a cumplir los objetivos individuales y colectivos propuestos por la institución; en cuanto a la implementación de una estructura organizacional, el 51% considera beneficiará a una mejora en el direccionamiento administrativo, un 26% cree que aportará a una mejora en la toma de decisiones, y un 23% considera que esto mejorará la comunicación dentro de la institución.

- En lo referente al uso de un manual de funciones se concluye que la cooperativa no cuenta con un manual funcional como se da a conocer con el 92% de los encuestados lo que nos muestra que algunos socios aún desconocen este tema; dado que el 71% manifiesta que realizan funciones porque les dicen qué hacer, pero no tienen folletos ni manuales que les digan qué hacer, cómo, cuándo y dónde realizarlas; por ende, el 71% respondió que es muy importante diseñar un manual de funciones que ayudará a todos los que conforman la organización.

11.4.2. Recomendaciones

- Se recomienda a la cooperativa realizar evaluaciones periódicas sobre el buen ejercicio de las funciones administrativas, ya que estas son muy fundamentales en el desarrollo de las demás actividades realizadas por la misma. Es a bien indicar que esta revisión es de carácter diagnóstico, en el cual se evidenciarán falencias, se tomarán correctivos y obviamente será de vital beneficio para óptimo funcionamiento de la gestión administrativa de la cooperativa.
- También se recomienda diseñar un organigrama que defina claramente los cargos y niveles jerárquicos que existen en la cooperativa, para que con ello se puedan evitar al máximo los inconvenientes en cuanto a cadenas de mando, toma de decisiones y otros aspectos relacionados con el grado de responsabilidad que le compete a cada colaborador. Es importante recalcar que este organigrama va hacer de forma vertical es flexible, y la misma, al diseñarse se ajustará tentativamente a las necesidades actuales de la cooperativa.
- Se recomienda elaborar un manual de funciones que permita definir el cargo, funciones y demás aspectos que intervienen en el desempeño de dicha labor, esto permitirá tener beneficios evidentes tale como el óptimo tiempo en la ejecución de las labores encomendadas, realización de labores por las personas idóneas y capacitadas para hacerlo, entre otras. Al igual que la anterior, este manual es muy flexible y se revisará a medida que la cooperativa asuma una mayor responsabilidad o amplíe sus capacidades.

11.5. Diseño de la propuesta

11.5.1. Título

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS EN BUSES Y BUSETAS RÍO SAN PABLO DEL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI AÑO 2021.

11.5.2. Objetivos

11.5.2.1. Objetivo general

- Diseñar la estructura organizacional y el manual de funciones de la Cooperativa de transportes de pasajeros en buses y busetas Río San Pablo del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi año 2021, para mejorar su gestión administrativa.

11.5.2.2. Objetivo específico

- Elaborar un organigrama estructural que permita definir el orden jerárquico en la institución.
- Diseñar una filosofía empresarial para que la cooperativa pueda determinar su misión, visión, metas, principios y valores organizacionales entre otros.
- Elaborar un manual funcional para definir las actividades y responsabilidades de los colaboradores de la cooperativa de transportes de pasajeros en buses y busetas Río San Pablo.

11.5.3. Alcance

Su propósito es mejorar la gestión administrativa y las funciones operativas de la Cooperativa de transportes de pasajeros en buses y busetas Río San Pablo, por lo que es necesario crear un documento que indique su nivel, los cargos desempeñados, las funciones y quiénes serán los responsables por la realización de las diversas actividades que se llevan a cabo en la organización.

11.5.4. Metas

Se planteará a los directivos de la Cooperativa Rio San Pablo, la implementación del manual de funciones porque se debe a que determinará las funciones y responsabilidades básicas de cada puesto esperadas en el organigrama general de la empresa, promoviendo así el progreso general de la institución.

11.5.5. Justificación

El principal medio para promover el crecimiento fiscal del país a través de las actividades especiales de producción del país es el transporte. Movilizar a las personas para trabajar, estudiar, viajar u otras razones es crucial. También se determina que la movilidad es una actividad relacionada con el desarrollo territorial, y su movilidad implica una gran complejidad que afecta a la ciudadanía, por lo que todos los sectores (sociales y productivos) necesitan ser atendidos de forma inmediata.

La trascendencia de esta investigación es que también puede ser utilizada como herramienta de información para otros operadores de servicios de transporte a la hora de investigar y proponer alternativas para mejorar los servicios de pasajeros, de manera que puedan enfocarse en satisfacer las necesidades de los usuarios.

Por ello, la Cooperativa de transporte Rio San Pablo debe captar medidas para intensificar su participación de mercado, es decir, medir los resultados de sus acciones. Al escribir un manual de funciones, reflejará parte de la forma organizativa adoptada y lo utilizará como una guía para todos los colaboradores.

La existencia del manual de funciones en la Cooperativa de transporte Rio San Pablo es muy importante, por ello al momento de su elaboración se debe ser muy cuidadoso y prestar atención a su minucioso transcurso de formulación. Hoy en día, contar con dichos instrumentos se torna más inevitable, porque su uso interno y diario puede mermar los problemas de las áreas de trabajo, define las responsabilidades y la división del trabajo, y mejora el orden.

11.5.6. Antecedentes

Cooperativa de transportes de pasajeros en buses y busetas Río San Pablo es una institución con una trayectoria de 24 años de funcionamiento, que a pesar de las dificultades de gestión aún brinda los servicios necesarios para el beneficio de la comunidad lamanense. Por lo que es indispensable que la institución se organice y revise los procedimientos que demuestren que ha desempeñado diversas funciones para salvaguardar los intereses de la empresa.

Esto nos lleva a la siguiente conclusión de que la descripción detallada del manual de funciones permitirá a los miembros de la cooperativa comprender claramente sus funciones y establecer una buena relación con los clientes, brindando así mejores servicios y potenciando la competitividad de la organización. Esto muestra que los servicios de transporte se pueden mejorar modificando el comportamiento de ciertos colaboradores.

11.5.7. Beneficiarios

Cuadro 21. Beneficiarios de la propuesta.

Descripción	Cantidad
Gerente de la cooperativa (Directivo)	1
Socios de la Cooperativa	29
Personal Administrativo	2
Personal Operativo (Choferes y Controladores)	34

Fuente: La investigación

Elaborado por: Chapman Barrios Cristian Eduardo y Chugchilán Aguilar Cinthya Alexandra

11.5.8. Metodología

Para realizar la descripción detallada de este manual de funciones se utilizó el método de análisis, ya que nos ayudó a analizar la situación actual de la cooperativa para poder realizar los cargos y funciones definidas en este manual. Posteriormente, fue indispensable utilizar el método descriptivo siendo que describe en detalle las funciones de los administrativos y operativo de la organización.

11.5.9. Desarrollo de la propuesta

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES



Figura 10. Manual de organización y funciones

Cuadro 22. Datos informativos.

No. Resolución Constitución	SEPS-ROEPS-2013-000961
Fecha de Resolución Constitución	12 de Mayo del 2013
Sector	COOPERATIVA – SERVICIOS
RUC	0590061298001
Clase	Trasporte
Razón Social	Cooperativa de Transportes de Pasajeros en Buses y Busetas Río San Pablo
Actividad económica principal	Servicios regulares de transporte intraprovincial de pasajeros en buses y busetas
Fecha de creación	26 de Mayo del 1997
Tipo contribuyente	Sociedad
Subtipo contribuyente	Sector de la Economía Popular y Solidaria
Zona	3
Provincia	Cotopaxi
Cantón	La Maná
Parroquia	La Maná
Dirección	Av. Amazonas SN y Av. Manabí
Teléfono Fijo	032-687-029
Celular	0959902688
Segmento / Nivel	NIV1
Estado Jurídico	Activa
Representante Legal	Sr. Pilaguano Tutillo Marco Antonio
Celular	0981288272
Fecha de nombramiento	08 de Julio del 2019
Correo Electrónico	riosanpablo_261997@hotmail.com
Presidente Consejo de Administración	Sr. Artos Tonato Edgar Rene
Vicepresidente Consejo de Administración	Sr. Espín Martínez Jorge Luis
Secretario	Sr. Tintin Molina Jonathan Marley
Presidente Consejo de Vigilancia	Sr. Zhunio Vera Manuel de Jesús
Primer Vocal Consejo de Vigilancia	Sr. Hinojosa Caisa Rodrigo Oswaldo
Segundo Vocal Consejo de Vigilancia	Sr. Chugchilán Tigasi Segundo Alfonso
Número de Socios	29 Socios

Fuente: Cooperativa de Transportes de Pasajeros en Buses y Busetas Río San Pablo.

Elaborado por: Chapman Barrios Cristian Eduardo y Chugchilán Aguilar Cinthya Alexandra

Cuadro 23. Tabla de Índice del Manual de Organización



	COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS EN BUSES Y BUSETAS RÍO SAN PABLO
	Manual de Organización y Funciones

TABLA DE ÍNDICE	Página
CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES	
1. Introducción	1-1
2. Reseña Histórica de la Cooperativa	1-2
3. Objeto Social, Misión y Visión de la Cooperativa	1-3
4. Ubicación de la Cooperativa	1-4
5. Marco Legal	1-5
6. Estructura Organizativa	1-6
7. Objetivos y fines de la cooperativa	1-7
8. Estrategias	1-8
9. Políticas Institucionales	1-9
10. Principios y Valores Corporativos	1-10
CAPÍTULO II. ORGANIGRAMAS	
1. Organigrama Estructural	2-1
2. Organigrama Funcional	2-2
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	
1. Asamblea General	3-1
2. Consejo de Administración	3-2
3. Consejo de Vigilancia	3-3
4. Comisiones Especiales	3-4
5. Presidencia	3-5
6. Gerencia	3-6
7. Secretaría de Consejos	3-7
8. Secretaría General	3-8
9. Asesoría Legal	3-9
10. Asesoría Contable	3-10
11. Conductor	3-11
12. Controlador	3-12
Elaborado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:

Cuadro 24. Introducción

	COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS EN BUSES Y BUSETAS RÍO SAN PABLO	
	Manual de Organización y Funciones	
	CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES	Página: 1-1

1. Introducción

La Cooperativa tendrá como objeto social, la presentación del servicio de transporte en la modalidad de Intraprovincial con eficiencia y responsabilidad, con la conducción de choferes profesionales, en vehículos tipo Buses y Busetas de conformidad con la autorización conferida por la Autoridad de Transporte y Tránsito competente, a cambio de una contraprestación económica o tarifa que permita el sustento diario de los socios y sus familias en busca de su desarrollo social y económico.

La Cooperativa de transporte de pasajeros en buses y busetas Río San Pablo, reconociendo la necesidad de contar con una Estructura Organizacional, exhibe el Manual de la organización (Funcional), el cual está encaminado hacer más eficientes los trámites administrativos y comerciales, permitiéndole explicar e implementar las funciones que desempeña cada colaborador.

El propósito de escribir y construir este manual de funciones es promover el desarrollo general de la organización, que define las funciones y responsabilidades básicas de cada puesto deseado en la estructura organizacional general de la cooperativa. Se presentan en detalle el conocimiento, la educación, la experiencia, las habilidades, las cualidades personales requeridas y las funciones básicas.

Por lo tanto, presente manual de funciones es una herramienta básica de gestión que puede asegurar que la definición de funciones y competencias sea clara y que la estructura jerárquica debidamente autorizada a través de los canales de comunicación organizacional se implemente y atienda adecuadamente, de manera que sirva de base para los cambios organizacionales.


Elaborado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Cuadro 25. Reseña Histórica de la Cooperativa.

	COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS EN BUSES Y BUSETAS RÍO SAN PABLO	
	Manual de Organización y Funciones	
	CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES	Página: 1-2

2. Reseña Histórica

La Cooperativa de Transportes de Pasajeros en Buses y Busetas Río San Pablo fue constituida el 20 de abril del año 1996 en el cual se reúnen un grupo de camaradas transportistas que son conductores profesionales de la comunidad Lamanense, de la provincia de Cotopaxi, dicha reunión tuvo como objetivo unificarse y no trabajar cada cual, por su cuenta, en dicha reunión se lleva a cabo la primera acta constitutiva de la Cooperativa Río San Pablo.

Nuestra cooperativa fue inscrita legalmente el 26 de mayo de 1997; según Acuerdo Ministerial No. 0650 y el 11 de enero de 1998 se produce el lanzamiento oficial de la Cooperativa, fue y es administrada por profesionales con el fin de servir a la colectividad en especial para conectar a las comunidades rurales del cantón. Es una institución considerada pionera en la transportación urbana de pasajeros del cantón, los miembros fundadores de nuestra cooperativa establecieron celebrar el aniversario de la institución en mayo de cada año para rendir homenaje a la Cantonización de La Maná.

A pesar de los numerosos cambios que se han originado, hoy por hoy la cooperativa aún consigue mantenerse en el sector del transporte, obteniendo ventajas como las controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, que le permitieron desarrollarse y lograr buenos resultados. Al servicio de la comunidad, por eso sus socios paulatinamente se están capacitando.

En la actualidad, la cooperativa cuenta con 29 flotas vehicular en buen estado, y mantiene inalterada la política de cambio y reorganización de las mismas, y se esfuerza por brindar a los usuarios seguridad y confort para todos, además ofrece servicios como encomiendas, entrega urgente de mensajería y cumpliendo con los estándares de calidad en el servicio brindado.


Elaborado por:

Aprobado por:

Fecha:


Fecha:

Cuadro 26. Objeto social, Misión y Visión de la Cooperativa

	COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS EN BUSES Y BUSETAS RÍO SAN PABLO	
	Manual de Organización y Funciones	
	CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES	Página: 1-3

3. Quienes Somos, Misión y Visión de la Cooperativa	
QUIENES SOMOS	
<p>Somos una cooperativa de transporte intraprovincial con muchos años de experiencia en el transporte terrestre de pasajeros, cubrimos las necesidades de los usuarios para transportarse de un lugar a otro, brindamos a la comunidad servicios de alta calidad y seguros de transporte de pasajeros.</p>	
MISIÓN	
<p>La misión de la Cooperativa Río San Pablo es brindar servicios de transporte terrestre de pasajeros oportunos, amigables y flexibles a la comunidad Lamanense y de la provincia de Cotopaxi a través de personal bien capacitado con el fin de lograr rentabilidad y excelentes servicios institucionales, promoviendo así desarrollo económico del cantón.</p>	
VISIÓN	
<p>La visión de la Cooperativa es convertirse en una agencia líder en el sector del transporte de pasajeros en Cotopaxi, basada en la organización y servicios de calidad, de acuerdo a sus requerimientos, estará equipada con conductores profesionales, personal de alta calidad y departamentos de acuerdo a los requerimientos de los usuarios, de la misma manera contará con vehículos en buen estado para brindar a los usuarios un viaje placentero y seguro.</p>	
Elaborado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:

Cuadro 27. Ubicación de la Cooperativa

	COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS EN BUSES Y BUSETAS RÍO SAN PABLO	
	Manual de Organización y Funciones	
	CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES	Página: 1-4

4. Ubicación de la Cooperativa

La Cooperativa de Transportes de Pasajeros en Buses y Busetas Río San Pablo está ubicada en el cantón La Maná de la Provincia de Cotopaxi, su sede principal se localiza en la Av. Amazonas SN y Av. Manabí.

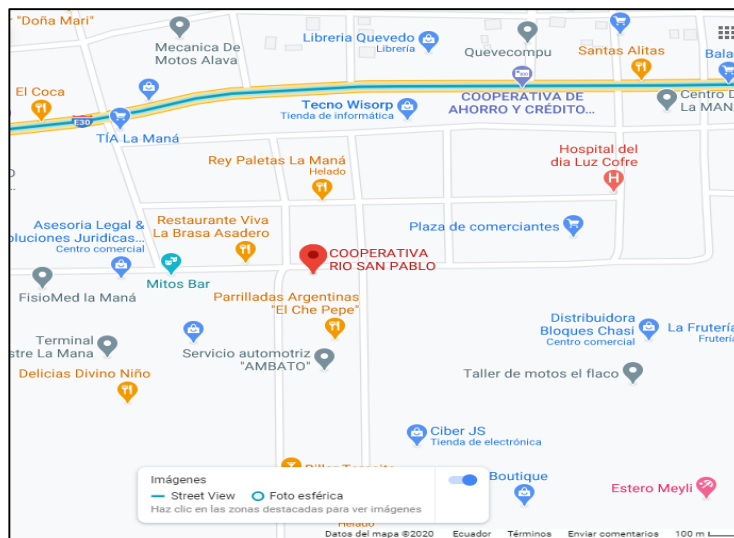


Figura 11. Ubicación de la Cooperativa Río San Pablo (google maps)

Fuente: <https://www.google.com/maps/place/>

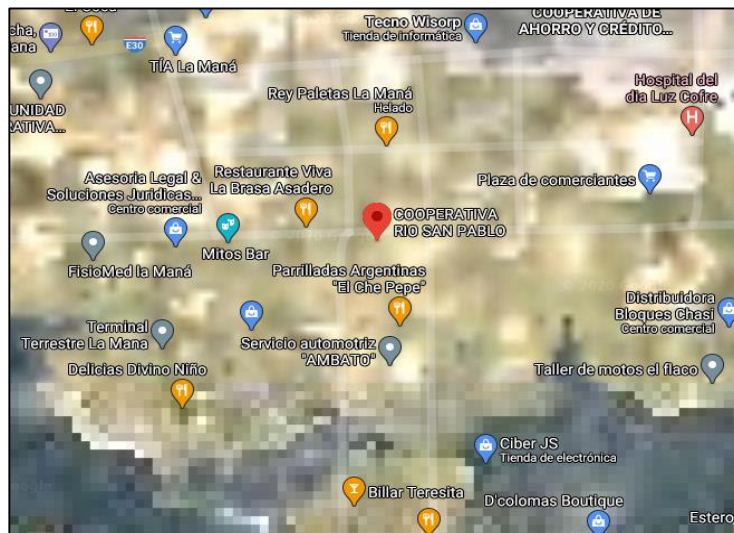


Figura 12. Ubicación de la Cooperativa Río San Pablo (google maps-satélite)

Fuente: <https://www.google.com/maps/place/>


Elaborado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Cuadro 28. Marco Legal

	COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS EN BUSES Y BUSETAS RÍO SAN PABLO	
	Manual de Organización y Funciones	
	CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES	Página: 1-5

5. Marco Legal

Los derechos, obligaciones y actividades de la Cooperativa de Transportes de Pasajeros en Buses y Busetas Río San Pablo y de sus miembros se basa en las leyes, reglamentos y normas emitidos por autoridades superiores las cuales se encuentran establecidas en las siguientes normativas legales:

- Constitución de la República del Ecuador;
- Agencia Nacional de Transito ANT;
- Código de Trabajo:
 - Inspectoría de Trabajo.
- Ley de Cooperativas;
- Ley del Seguro Social:
 - Instituto Ecuatoriano de Seguro Social (IESS).
- Ley de Régimen Tributario Interno:
 - Servicio de Rentas Internas (SRI).
- Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y su reglamento;
- Reglamentos y Estatutos de la Unión de Cooperativas.
- Reglamentos y Estatutos internos de la Cooperativa.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y su reglamento;
- Subdirección y Dirección de Cooperativas.


Elaborado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Cuadro 29. Estructura Organizativa


	COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS EN BUSES Y BUSETAS RÍO SAN PABLO	
	Manual de Organización y Funciones	
	CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES	Página: 1-6

6. Estructura Organizativa

La Cooperativa de Transportes de Pasajeros en Buses y Busetas Río San Pablo conformada por los socios que conforman la Asamblea General, Secretario/a de Actas y Comunicaciones, Consejo de Administración y Vigilancia, Gerente, Secretarias, Choferes y Controladores.

N° Socios	Cédula de Identidad	Apellidos y Nombres completos de los socios
01	030042626-9	Sr. Bravo Abambari Pedro Segundo
02	180289901-1	Sr. Chango Quishpe Jorge Ernesto
03	171004163-1	Sr. Chugchilán Tigasi Segundo Alfonso
04	050130474-5	Sr. Hinojosa Caiza Rodrigo Oswaldo
05	050292841-9	Sr. Remache Chiluiza Edgar Marcelo
06	050208493-2	Sr. Huilca Mena German Ramiro
07	050269585-1	Sr. Artos Tonato Edgar Rene
08	020132308-6	Sr. Guamán Terán Ulbio Izaul
09	171593747-8	Sr. Diéguez Paz Chrystian Alberto
10	060173542-6	Sr. Paredes Avalos Olger Efren
11	050223934-6	Sr. Cedeño Cevallos Edison Enrique
12	050192703-2	Sra. Mena Montero Nancy Mercedes
13	094105232-6	Sr. Tintin Molina Jonathan Marley
14	050371910-6	Sr. Espín Martínez Oscar Javier
15	180336225-8	Sr. Agualongo Luisa Segundo Ángel
16	050123746-5	Sr. Espín Ortega Jorge Adalberto
17	050054009-1	Sr. Ninasunta Yugcha Luis Gilberto
18	050223344-9	Sr. Molina Herrera Geovanny Rolando
19	180155648-0	Sr. Tello Sangoquiza Jorge Isaías
20	050220165-0	Sr. Laverde Hinojosa Luis Alfonso
21	120409832-9	Sr. Sánchez Anchundia José Luis
22	180188718-1	Sr. Laguna Moposita Jorge Humberto
23	050341991-3	Sr. Espín Martínez Jorge Luis
24	050202561-2	Sr. Anchundia Anchundia Manuel Monserrat
25	180299481-2	Sr. Quispe Sánchez Klever Cesar
26	050156603-8	Sr. Cajas Gavilanes Luis Aníbal
27	060230509-6	Sr. Paredes Avalos Medardo Hermogenes
28	120569133-8	Sr. Toalumbo Tuitise Luis Adán
29	050225751-2	Sr. Vásquez Cañaverl Victor Hugo
Elaborado por:		Aprobado por:
Fecha:		Fecha:

Cuadro 30. Objetivos y Fines de la Cooperativa

	COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS EN BUSES Y BUSETAS RÍO SAN PABLO	
	Manual de Organización y Funciones	
	CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES	Página: 1-7

7. Objetivos y Fines de la Cooperativa

La cooperativa contará con los siguientes objetivos y fines:

- Brindar a la provincia servicios de transporte de pasajeros en buses y busetas de acuerdo con la autorización de la agencia de tránsito competente.
- Elaborar y ejecutar planes de marketing para el repunte económico-comercial de la organización.
- Estimular el progreso de los socios, promover los principios de unidad y disciplina entre socios, y utilizarlo como base para establecer mecanismos en la "Ley de Organización de la Economía Popular y Solidaria" y su reglamento.
- Fomentar la actualización de su personal a través de capacitaciones continuas en diferentes campos.
- Ofrecer a los usuarios protección, seguridad y comodidad.
- Organizar cursos y seminarios destinados a mejorar el conocimiento de los socios.
- Promover el desarrollo de la cooperativa a través de estrategias orientadas a maximizar la satisfacción del cliente y aumentar la participación de mercado.
- Satisfacer de la mejor manera las necesidades de los usuarios que buscan sus servicios.


Elaborado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

Cuadro 31. Filosofía y Estrategias

	COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS EN BUSES Y BUSETAS RÍO SAN PABLO	
	Manual de Organización y Funciones	
	CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES	Página: 1-8

8. Filosofía y Estrategias

Filosofía

La Cooperativa de Transportes de Pasajeros en Buses y Busetas Río San Pablo regulada por la Agencia Nacional de Tránsito, opera con el compromiso de satisfacer las necesidades de la colectividad del cantón La Maná; es indispensable la seguridad y calidad en los servicios que se brindan, para ello, las personas que integran la cooperativa recibirán una formación continua.

Estrategias

- Brindar activamente servicios de transporte de alta calidad.
- Brindar otros servicios a nuestros usuarios para mejorar su posición en la competencia.
- Implementar programas de capacitación para mejorar el desarrollo y desempeño laboral del personal relevante de la cooperativa.
- Mantener los precios al nivel actual de competencia.
- Realizar actividades de intercambio encaminadas a mantener y mejorar la buena imagen de la cooperativa.
- Servicio de atención al cliente que supere las expectativas del consumidor en relación al servicio.


Elaborado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Cuadro 32. Políticas Institucionales

	COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS EN BUSES Y BUSETAS RÍO SAN PABLO	
	Manual de Organización y Funciones	
	CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES	Página: 1-9

9. Políticas Institucionales

- Considerando el propósito de la cooperativa, este es un servicio de transporte en autobús confiable y seguro que brinda un trato amigable a todos los usuarios.
- Cumplir con todas las leyes que rige la agencia nacional de tránsito y del reglamento interno de la cooperativa.
- El gerente es responsable de planificar y preparar la jornada laboral de acuerdo con las necesidades de la organización.
- Los colaboradores de la cooperativa deben respetar el horario laboral prescrito.
- Potenciar el trabajo en equipo a través de discursos motivadores.
- Participación obligatoria de los socios en todas las reuniones de la cooperativa.
- Renovar y mantener la flota vehicular en buen estado para generar una buena imagen institucional.


Elaborado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

Cuadro 33. Principios Institucionales

	COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS EN BUSES Y BUSETAS RÍO SAN PABLO	
	Manual de Organización y Funciones	
	CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES	Página: 1-10

10. Principios

En el desarrollo de sus actividades, la cooperativa cumplirá con la siguiente normativa además de los principios constantes de Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y las prácticas de buen gobierno de las cooperativas recogidas en el Reglamento Interno:

- Autonomía e independencia;
- Control democrático de los miembros;
- Compromiso con la comunidad;
- Cooperación entre cooperativas;
- Educación, formación e información;
- La participación económica de los miembros;
- Membresía abierta y voluntaria;

La institución no otorgará privilegios a ningún miembro, ni los discriminará por motivos de género, edad, raza, religión o cualquier otra naturaleza.


Elaborado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

Cuadro 34. Valores Corporativos

	COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS EN BUSES Y BUSETAS RÍO SAN PABLO	
	Manual de Organización y Funciones	
	CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES	Página: 1-11

11. Valores Corporativos

Los valores institucionales son parte importante para dar sentido y vincular las dependencias laborales entre la cooperativa, y también se utilizan para ejecutar procesos de manera responsable y eficaz. Como principales valores utilizados por las cooperativas tenemos:

- **Confianza:** Apoyar y confiar en cada uno de nosotros, y también nos esforzamos por ganarnos la confianza de los usuarios y colegas.
- **Cooperación:** En las instrucciones dentro de la cooperativa, hay apoyo y solidaridad entre el personal administrativo y operativo.
- **Disciplina:** Seguir los pasos y regulaciones previamente prescritos por la cooperativa en cada campo y acción a tomar.
- **Espíritu:** Los socios reconocen a la cooperativa y prestan atención a sus intereses y desarrollo.
- **Respeto:** Respetar y valorar a las personas que forman y cooperan con la cooperativa.
- **Responsabilidad:** Al conducir una unidad de transporte, el conductor y el asistente deben seguir el horario y la ruta.
- **Unidad:** Siempre estamos dispuestos a ayudar y proteger la integridad de los usuarios, socios y colaboradores.


Elaborado por:

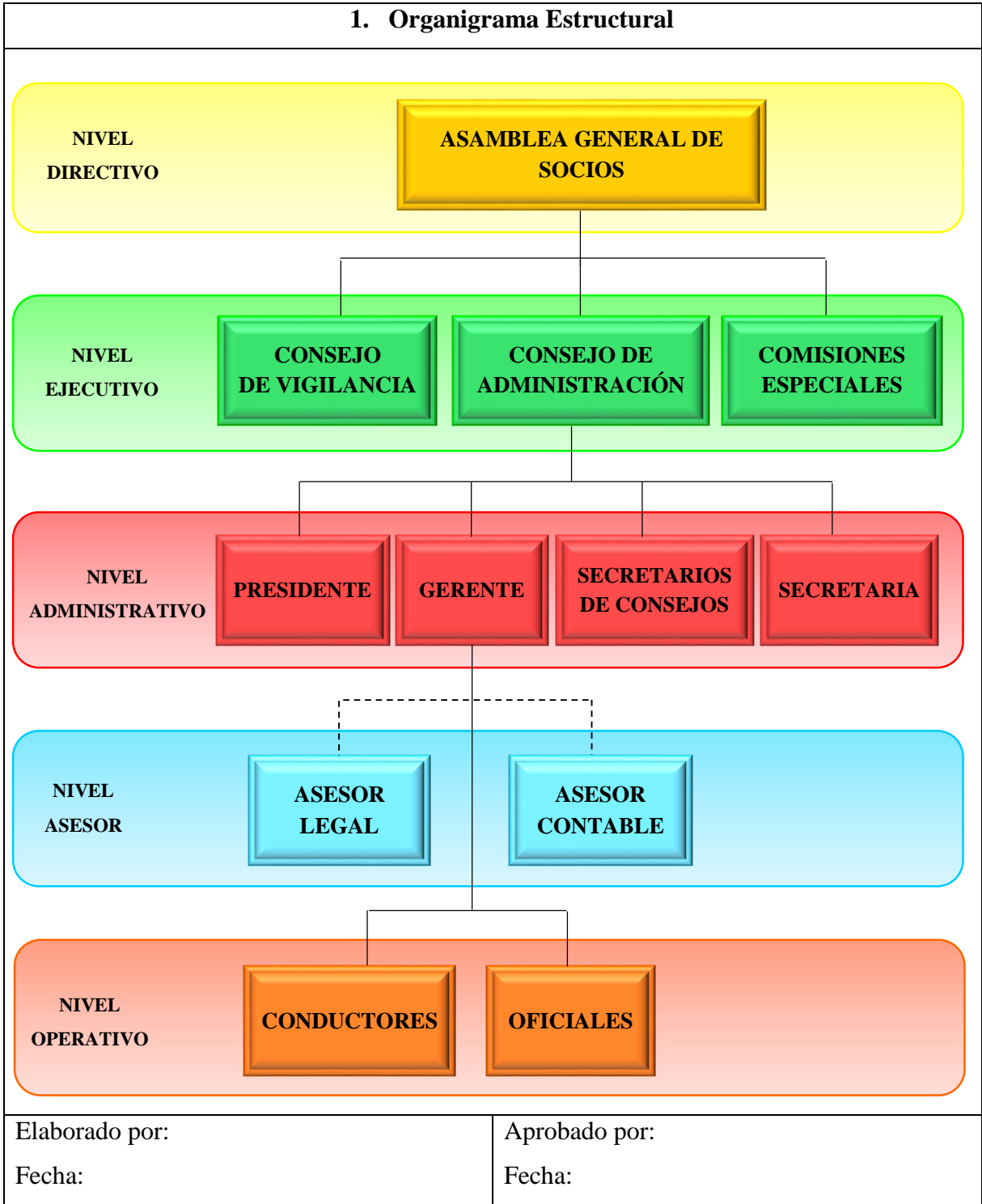
Aprobado por:

Fecha:


Fecha:

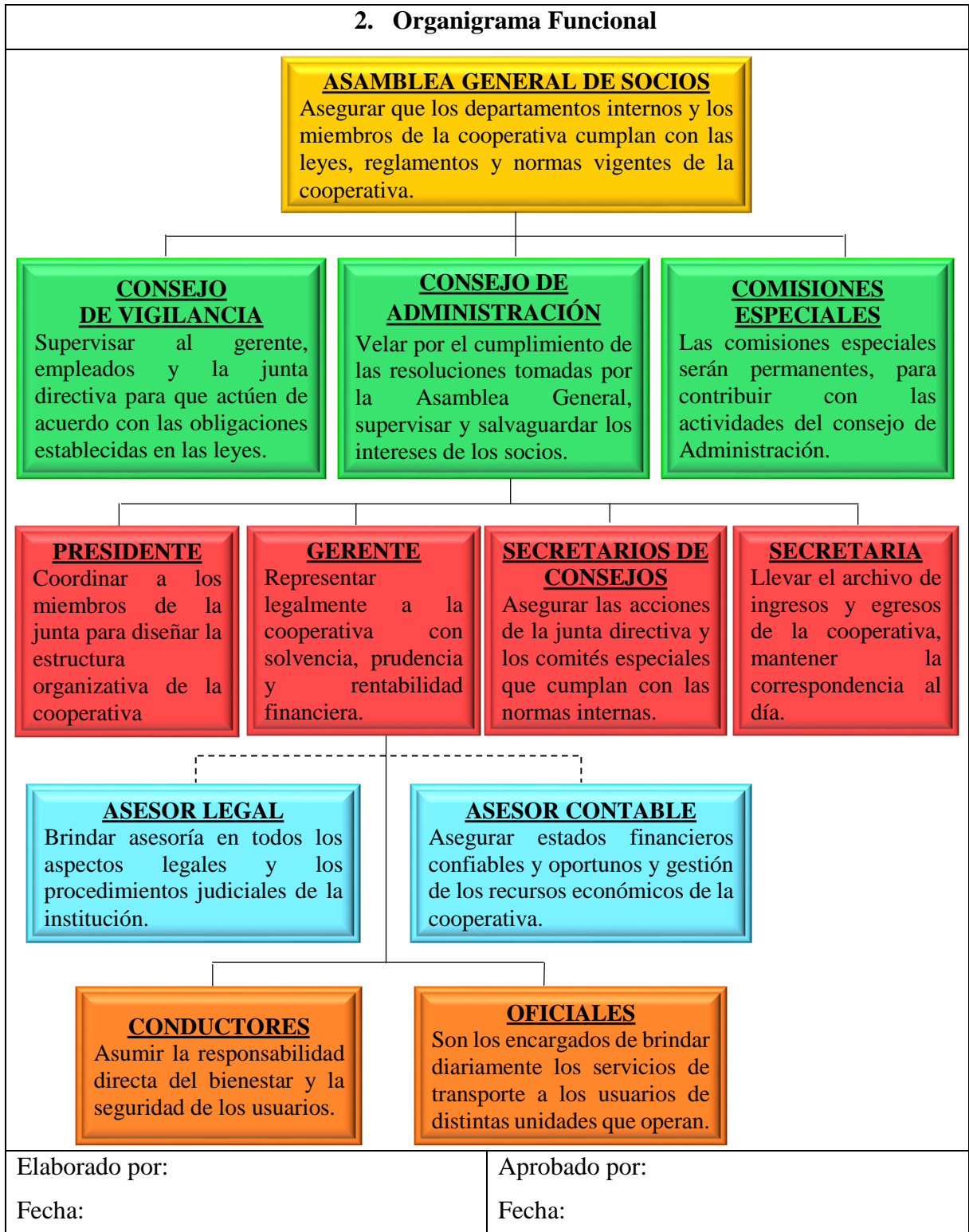
Cuadro 35. Organigrama Estructural

	COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS EN BUSES Y BUSETAS RÍO SAN PABLO	
	Manual de Organización y Funciones	
	CAPÍTULO II. ORGANIGRAMAS	Página: 2-1




Cuadro 36. Organigrama Funcional

	COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS EN BUSES Y BUSETAS RÍO SAN PABLO	
	Manual de Organización y Funciones	
	CAPÍTULO II. ORGANIGRAMAS	Página: 2-2




Cuadro 37. Asamblea General de Socios

	COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS EN BUSES Y BUSETAS RÍO SAN PABLO	
	Manual de Organización y Funciones	
	CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA Y CARGOS	Página: 3-1

IDENTIFICACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA	
Código: MF–CRSP–001	Nivel: Directivo
Unidad Orgánica: Asamblea General de Socios	Nombre del Cargo Responsable: Socios
Supervisor Inmediato: No aplica	Cargos que le Reportan: Todos las áreas integrantes de la Cooperativa
Relaciones con otras Unidades	
Internas: No Aplica	Externas: No Aplica
Propósito de la Unidad Orgánica	
La Asamblea General es el máximo órgano de dirección de la cooperativa, y su decisión es vinculante para todos los miembros de la cooperativa, su propósito es asegurar que los departamentos internos y los miembros de la cooperativa cumplan con las leyes, reglamentos y normas vigentes de la cooperativa.	
Funciones de la Unidad Orgánica	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprobar el plan de trabajo de la cooperativa de transporte 2. Autorizar la compra de bienes o la disposición de bienes total o parcialmente. 3. Conocer y aprobar las cuentas del consejo de administración y el informe anual de sus actividades. 4. Elegir los miembros del consejo de administración y vigilancia. 5. Modificar y certificar el Estatuto y Ordenanza Interna de la Cooperativa. 6. Nombramiento de miembros de comité especial de cooperativas. 	
Funciones Secundarias	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asumir responsabilidades determinadas en la reunión de constitución de la empresa. 2. Comprender el estado de ingresos y resultados que reciben los gerentes y supervisores por cualquier motivo. 3. Decidir sobre la entrada de nuevos socios o salida de socio activo en la cooperativa. 	

<p>4. Determinar la distribución del excedente que se muestra al final del año fiscal.</p> <p>5. Establecer medidas relevantes específicamente para administradores, gerentes y auditores financieros.</p> <p>6. Resolver apelaciones, reclamos o conflictos entre socios.</p>	
COMPETENCIAS DEL CARGO	
Nivel Académico:	Bachiller / Título habilitante de Conductor Profesional
Experiencia Laboral:	Ser Socio Activo de la institución
Perfil de Conocimientos:	No Aplica
Actitudes Conductuales:	Ser un hombre culto, moral y ético consciente que va a tratar con toda clase de usuarios.
CONDICIONES DE TRABAJO	
AMBIENTE TRABAJO	RIESGO LABORAL DEL CARGO
Temperatura apropiada, humedad natural, características higiénicas normales, iluminación adecuada y una buena estructura.	El puesto conlleva riesgos físicos irrelevantes y la posibilidad de que ocurran es muy pequeña, sin embargo, la presión laboral provocada por el alto sentido de responsabilidad del puesto tiene un alto riesgo de consecuencias emocionales. En ocasiones es propenso a accidentes de tránsito cuando esté realizando alguna diligencia a favor de la institución.
Elaborado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:


Cuadro 38. Consejo de Administración

	COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS EN BUSES Y BUSETAS RÍO SAN PABLO	
	Manual de Organización y Funciones	
	CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA Y CARGOS	Página: 3-2

IDENTIFICACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA	
Código: MF–CRSP–001	Nivel: Ejecutivo
Unidad Orgánica: Consejo de Administración	Nombre del Cargo Responsable: No Aplica
Supervisor Inmediato: Asamblea General de Socios	Cargos que le Reportan: Presidente, Gerente
Relaciones con otras Unidades	
Internas: No Aplica	Externas: No Aplica
Propósito de la Unidad Orgánica	
Responsable de velar por el cumplimiento de los acuerdos de la Asamblea General, supervisar y salvaguardar los intereses de los socios, y actuar como intermediario entre los ejecutivos de la cooperativa.	
Funciones de la Unidad Orgánica	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprobar sus respectivos planes estratégicos y operativos y el presupuesto de la cooperativa. 2. Brindar informes de gestión oportunos a solicitud de la Asamblea General, auditores financieros, comités de supervisión o entidades de control estatal. 3. El consejo, como todas las organizaciones cooperativas, toma decisiones de manera democrática. 4. De acuerdo con los lineamientos generales emitidos por la junta directiva, la ley requiere el nombramiento de un gerente que es la organización responsable de administrar la organización. 5. Nombrar al presidente, vicepresidente y secretario de la junta directiva; y comités o comités especiales, si no cumplen con las leyes y reglamentos, serán removidos; 6. Proponer a la Asamblea General la reforma del Estatuto y Reglamento de su competencia. 	

Funciones Secundarias	
<ol style="list-style-type: none"> 1. La designación o remoción solo activa a gerentes, administradores y empleados. 2. Elegir la entidad bancaria en donde se depositan los fondos de la cooperativa. 3. Realizar reuniones mensuales o cuando sea necesario para discutir asuntos relacionados con la cooperativa. 4. Recibir y resolver denuncias de los socios, debidamente fundamentadas. 5. Sancionar a aquellos socios que no cumplan con las leyes, reglamentos o regulaciones de la cooperativa. 6. Supervisar y evaluar el trabajo del gerente. 	
COMPETENCIAS DEL CARGO	
Nivel Académico:	Bachiller / Título habilitante de Conductor Profesional
Experiencia Laboral:	Ser Socio Activo de la institución
Perfil de Conocimientos	No Aplica
Actitudes Conductuales:	Habilidades estratégicas en el sector de cooperativas de transporte, análisis y pensamiento estratégico, autoconfianza, compromiso con la organización, poder de negociación, iniciativa, construcción de relaciones, liderazgo, manejo de relaciones públicas, capacidad de análisis y resolución de problemas.
CONDICIONES DE TRABAJO	
AMBIENTE TRABAJO	RIESGO LABORAL DEL CARGO
Temperatura apropiada, humedad natural, características higiénicas normales, iluminación adecuada y una buena estructura.	El puesto conlleva riesgos físicos irrelevantes y la posibilidad de que ocurran es muy pequeña, sin embargo, la presión laboral provocada por el alto sentido de responsabilidad del puesto tiene un alto riesgo de consecuencias emocionales. En ocasiones es propenso a accidentes de tránsito cuando esté realizando alguna diligencia a favor de la institución.
Elaborado por: Fecha:	Aprobado por: Fecha:

Cuadro 39. Consejo de Vigilancia

	COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS EN BUSES Y BUSETAS RÍO SAN PABLO	
	Manual de Organización y Funciones	
	CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA Y CARGOS	Página: 3-3

IDENTIFICACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA	
Código: MF–CRSP–001	Nivel: Ejecutivo
Unidad Orgánica: Consejo de Vigilancia	Nombre del Cargo Responsable: No Aplica
Supervisor Inmediato: Asamblea General de Socios	Cargos que le Reportan: Presidente, Gerente, Conductores
Relaciones con otras Unidades	
Internas: No Aplica	Externas: No Aplica
Propósito de la Unidad Orgánica	
El propósito es que supervise al gerente, colaboradores y la junta directiva para que actúen de acuerdo con las obligaciones establecidas en las leyes y lo hagan sin incurrir en excesos o abusos.	
Funciones de la Unidad Orgánica	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nombrar al presidente y al secretario del consejo de administración de entre sus miembros. 2. Controlar las actividades económicas de las cooperativas. 3. Asegurar que la contabilidad de la cooperativa cumpla con los estándares técnicos y legales vigentes. 4. Realizar funciones de auditoría interna hasta que la cooperativa tenga más de 200 miembros o los activos alcancen los 500.000 dólares. 5. Supervisar que las recomendaciones de auditoría se aceptan correctamente. 	
Funciones Secundarias	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentar un informe a la conferencia que contenga sus opiniones sobre la racionalidad de los estados financieros, el equilibrio social y la gestión cooperativa. 2. Proponer una lista de candidatos para el nombramiento de auditores internos y externos en la conferencia. 	

3. Informar a la junta directiva y a la asamblea general de los riesgos que puedan afectar a la cooperativa.
4. Se solicita al presidente que incluya los puntos que estime oportunos en el orden del día de la próxima conferencia, siempre que estos puntos estén directamente relacionados con el desempeño de sus funciones.
5. Llevar a cabo revisiones de efectivo de manera regular o irregular y verificar las cuentas de las cooperativas para verificar su exactitud y soporte total para los asientos contables.


COMPETENCIAS DEL CARGO

Nivel Académico:	Bachiller / Título habilitante de Conductor Profesional
Experiencia Laboral:	Ser Socio Activo de la institución
Perfil de Conocimientos:	No Aplica
Actitudes Conductuales:	Habilidades estratégicas en el sector de cooperativas de transporte, análisis y pensamiento estratégico, autoconfianza, compromiso con la organización, poder de negociación, iniciativa, construcción de relaciones, liderazgo, capacidad de análisis y resolución de problemas.

CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE TRABAJO	RIESGO LABORAL DEL CARGO
Temperatura apropiada, humedad natural, características higiénicas normales, iluminación adecuada y una buena estructura.	El puesto conlleva riesgos físicos irrelevantes y la posibilidad de que ocurran es muy pequeña, sin embargo, la presión laboral provocada por el alto sentido de responsabilidad del puesto tiene un alto riesgo de consecuencias emocionales. En ocasiones es propenso a accidentes de tránsito cuando esté realizando alguna diligencia a favor de la institución.
Elaborado por: Fecha:	Aprobado por: Fecha:


Cuadro 40. Comisiones Especiales

	COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS EN BUSES Y BUSETAS RÍO SAN PABLO	
	Manual de Organización y Funciones	
	CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA Y CARGOS	Página: 3-4

IDENTIFICACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA	
Código: MF–CRSP–001	Nivel: Ejecutivo
Unidad Orgánica: Comisiones Especiales	Nombre del Cargo Responsable: No Aplica
Supervisor Inmediato: Asamblea General de Socios	Cargos que le Reportan: Presidente, Gerente, Conductores
Relaciones con otras Unidades	
Internas: No Aplica	Externas: No Aplica
Propósito de la Unidad Orgánica	
Las comisiones especiales tendrá como propósito de promover el desarrollo de las actividades que establezca la junta directiva.	
Funciones de la Unidad Orgánica	
<p>6. La Comisión de Educación, Asuntos Sociales y Deportes es la que lleva a efecto básicamente nuevos planes de capacitación de personal de la Cooperativa en base a necesidades detectadas.</p> <p>7. La Comisión de Accidentes hará frente a los accidentes ocurridos en la Red Vial.</p> <p>8. La Comisión de Licitación y Adquisiciones deberá llevar a cabo el proceso de adquisición de bienes y contratación de servicios necesarios para la Cooperativa.</p> <p>9. La Comisión de control de turnos, rutas, frecuencias y encomiendas se encargará de la administración de frecuencias y habilitación de unidades, control de acceso y salida de buses y, revisión y embarque de pasajeros.</p> <p>10. La Comisión de Crédito tiene por finalidad evaluar las solicitudes de créditos de los socios.</p>	
Funciones Secundarias	
1. Todas las comisiones especiales deberán obligatoriamente presentar su planificación, cronograma y presupuestos para su aprobación ante el Consejo de Administración.	

<p>2. Una vez finalizadas sus actividades deberán presentar al Consejo de Administración un informe anual de su gestión.</p> <p>3. Las demás funciones que le asigne su jefe inmediato.</p>	
COMPETENCIAS DEL CARGO	
Nivel Académico:	Bachiller / Título habilitante de Conductor Profesional
Experiencia Laboral:	Ser Socio Activo de la institución
Perfil de Conocimientos:	No Aplica
Actitudes Conductuales:	Habilidades estratégicas en el sector de cooperativas de transporte, análisis y pensamiento estratégico, autoconfianza, compromiso con la organización, poder de negociación, capacidad para resistir la presión, iniciativa, construcción de relaciones, manejo de relaciones públicas, capacidad de análisis y resolución de problemas.
CONDICIONES DE TRABAJO	
AMBIENTE TRABAJO	RIESGO LABORAL DEL CARGO
Temperatura apropiada, humedad natural, características higiénicas normales, iluminación adecuada y una buena estructura.	El puesto conlleva riesgos físicos irrelevantes y la posibilidad de que ocurran es muy pequeña, sin embargo, la presión laboral provocada por el alto sentido de responsabilidad del puesto tiene un alto riesgo de consecuencias emocionales. En ocasiones es propenso a accidentes de tránsito cuando esté realizando alguna diligencia a favor de la institución.
Elaborado por: Fecha:	Aprobado por: Fecha:


Cuadro 41. Presidencia

	COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS EN BUSES Y BUSETAS RÍO SAN PABLO	
	Manual de Organización y Funciones	
	CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA Y CARGOS	Página: 3-5

IDENTIFICACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA	
Código: MF-CRSP-001	Nivel: Administrativo
Unidad Orgánica: Presidencia	Nombre del Cargo Responsable: Presidente
Supervisor Inmediato: Consejo de Administración	Cargos que le Reportan: Gerente, Secretaria
Relaciones con otras Unidades	
Internas: Se coordina con todas las áreas operantes de la cooperativa.	Externas: No Aplica
Propósito de la Unidad Orgánica	
<p>Coordinar a los miembros de la junta para realizar correctamente su trabajo, definir la estrategia a largo plazo, diseñar la estructura organizativa de la cooperativa, determinar la asignación de recursos y nombrar al director general y su equipo de gestión.</p>	
Funciones de la Unidad Orgánica	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Firmar la carta oficial y acta de la reunión con el secretario para aprobar el certificado emitido por el secretario. 2. Preverá el nombramiento de ejecutivos, fijará sus salarios y los separará de los puestos. Todo esto será aprobado por la junta directiva. 3. Cuando lo considere apropiado, el presidente podrá delegar una o más de estas funciones a uno de los vicepresidentes. 4. Implementar los acuerdos aprobados y recibidos por la Asamblea General y la Consejo de Administración. 5. Supervisar el fiel cumplimiento del "Estatuto", el consejo de administración y los acuerdos de la conferencia. 6. Designado como la persona autorizada para firmar cheques, contratos y autorización de pago de la planta administrativa. 	

Funciones Secundarias	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asistir a todos los actos oficiales, ya sean dentro o fuera de la cooperativa. 2. Convocar y preparar el orden del día, y presidir y coordinar las reuniones. 3. Coordinar las actividades del comité con las funciones del consejo y la dirección. 4. Presidir y dirigirá las reuniones de Consejo de Administración y Asamblea General. 5. Otorgar al secretario la autoridad del consejo de administración. 	
COMPETENCIAS DEL CARGO	
Nivel Académico:	Bachiller / Título habilitante de Conductor Profesional
Experiencia Laboral:	Ser Socio Activo de la institución
Perfil de Conocimientos:	Conocimiento de sistemas administrativos. Gestión cooperativa de transporte. Leyes que regulan las cooperativas de transporte.
Actitudes Conductuales:	Habilidades estratégicas en el sector de cooperativas de transporte, análisis y pensamiento estratégico, autoconfianza, compromiso con la organización, poder de negociación, capacidad para resistir la presión, iniciativa, construcción de relaciones, liderazgo, gestión de personal, manejo de relaciones públicas, capacidad de análisis y resolución de problemas.
CONDICIONES DE TRABAJO	
AMBIENTE TRABAJO	RIESGO LABORAL DEL CARGO
Este trabajo se lleva a cabo en una oficina, con temperatura apropiada, humedad natural, características higiénicas normales, iluminación adecuada y una buena estructura.	El puesto conlleva riesgos físicos irrelevantes y la posibilidad de que ocurran es muy pequeña, sin embargo, la presión laboral provocada por el alto sentido de responsabilidad del puesto tiene un alto riesgo de consecuencias emocionales. En ocasiones es propenso a accidentes de tránsito cuando esté realizando alguna diligencia a favor de la institución.
Elaborado por: Fecha:	Aprobado por: Fecha:


Cuadro 42. Gerencia

	COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS EN BUSES Y BUSETAS RÍO SAN PABLO	
	Manual de Organización y Funciones	
	CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA Y CARGOS	Página: 3-6

IDENTIFICACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA	
Código: MF–CRSP–001	Nivel: Administrativo
Unidad Orgánica: Gerencia	Nombre del Cargo Responsable: Gerente
Supervisor Inmediato: Consejo de Administración	Cargos que le Reportan: Secretaria, Contador, Choferes y Oficiales.
Relaciones con otras Unidades	
Internas: Se coordina con todas las áreas y oficinas operantes de la cooperativa.	Externas: Coordinación con todas las entidades de control de la cooperativa
Propósito de la Unidad Orgánica	
Ejercer la representación legal de la cooperativa y gestionarla de acuerdo con los estándares de solvencia, prudencia y rentabilidad financiera, con el fin de perseguir el desarrollo sostenible de la empresa y lograr su misión, visión, valor y objetivos comerciales; y formulado en el consejo de socios en el marco de estrategias y políticas.	
Funciones de la Unidad Orgánica	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir los objetivos de la empresa a corto, medio y largo plazo y muchas otras tareas. 2. Establecer una estructura organizativa basada en la competencia, el mercado y los agentes externos para mejorar la competitividad y ganar más cuota de mercado. 3. Establecer una serie de metas para establecer el proceso y trabajo de la cooperativa. 4. Evaluar el desempeño de los subordinados y las tareas que realizan para los objetivos generales de la cooperativa. 5. Implementar estrategias para lograr las metas establecidas como cooperativa de transporte. 6. Guiar a la cooperativa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder de la cooperativa. 	
Funciones Secundarias	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar, calcular y ejecutar el trabajo de la cooperativa, además de contratar personal idóneo, debe hacerlo también dentro de la jornada laboral. 	

<p>2. Investigar diferentes asuntos financieros, administrativos, de marketing y otros.</p> <p>3. Llevar una buena relación con los clientes, al mismo tiempo que buscar nuevos.</p> <p>4. Organizar los recursos materiales de la cooperativa.</p> <p>5. Planificación de las actividades realizadas dentro de la cooperativa.</p>	
COMPETENCIAS DEL CARGO	
Nivel Académico:	Título de tercer nivel en las áreas de administración, economía, finanzas, auditoría y contabilidad.
Experiencia Laboral:	Al menos cuatro años de experiencia en gestión administrativa en cooperativas de servicios de transporte.
Perfil de Conocimientos:	Conocimiento de sistemas administrativos. Gestión cooperativa de transporte. Leyes que regulan las cooperativas de transporte. Administración de Negocios. Finanzas / Contabilidad general.
Actitudes Conductuales:	Habilidades estratégicas en el sector de cooperativas de transporte, análisis y pensamiento estratégico, autoconfianza, compromiso con la organización, poder de negociación, capacidad para resistir la presión, iniciativa, construcción de relaciones, liderazgo, gestión de personal, manejo de relaciones públicas, capacidad de análisis y resolución de problemas.
CONDICIONES DE TRABAJO	
AMBIENTE TRABAJO	RIESGO LABORAL DEL CARGO
Este trabajo se lleva a cabo en una oficina, con temperatura apropiada, humedad natural, características higiénicas normales, iluminación adecuada y una buena estructura.	El puesto conlleva presión laboral provocada por el alto sentido de responsabilidad del puesto tiene un alto riesgo de consecuencias emocionales. En ocasiones es propenso a accidentes de tránsito cuando esté realizando alguna diligencia a favor de la institución.
Elaborado por: Fecha:	Aprobado por: Fecha:


Cuadro 43. Secretaría de Consejos

	COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS EN BUSES Y BUSETAS RÍO SAN PABLO	
	Manual de Organización y Funciones	
	CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA Y CARGOS	Página: 3-7

IDENTIFICACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA	
Código: MF–CRSP–001	Nivel: Administrativo
Unidad Orgánica: Secretaría de consejos	Nombre del Cargo Responsable: Secretario de consejos
Supervisor Inmediato: Consejo de Administración y Vigilancia	Cargos que le Reportan: No Aplica
Relaciones con otras Unidades	
Internas: Consejo de Administración y Vigilancia	Externas: No Aplica
Propósito de la Unidad Orgánica	
La responsabilidad del secretario del consejo es velar por la corrección de los procedimientos y el cumplimiento de la normativa establecida, además de asegurar que el comportamiento del consejo de administración/vigilancia cumpla con las leyes, reglamentos y otras normas internas aplicables.	
Funciones de la Unidad Orgánica	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ayudar al presidente a convocar y preparar la agenda para la reunión de la junta. 2. Asegurar que las resoluciones requeridas de los Consejos de Administración y vigilancia se inscriban en el libro de actas. 3. Asegurar que las actividades de la junta cumplan con las normas legales, los reglamentos, las reglas y los procedimientos internos de la cooperativa. 4. Asesorar al consejo de administración y vigilancia en todos los asuntos de carácter legal y estatutario. 5. Certificar el cumplimiento y la revisión periódica de los procedimientos y reglas de buen gobierno de la cooperativa. 	
Funciones Secundarias	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar y custodiar los libros oficiales de actas. 	

<p>2. Emitir circulares con la aprobación del presidente para legalizar las resoluciones aprobadas por el Consejo de administración y vigilancia.</p> <p>3. Promover el buen desarrollo de las reuniones de la junta.</p> <p>4. Registrar el desarrollo de la reunión aprobada y el acuerdo en el acta de la reunión.</p>	
COMPETENCIAS DEL CARGO	
Nivel Académico:	Formación técnica avanzada en el ámbito de secretariado. Hasta 4 años de educación continua en el campo de los servicios de transporte.
Experiencia Laboral:	Al menos 1 año de experiencia en puestos similares.
Perfil de Conocimientos:	Conocimiento de sistemas administrativos. Tener conocimiento de la gestión cooperativa de transporte. Comprender las leyes que regulan las cooperativas de transporte.
Actitudes Conductuales:	Compromiso con la organización, dirección y motivación, construcción de relaciones, búsqueda de información.
CONDICIONES DE TRABAJO	
AMBIENTE TRABAJO	RIESGO LABORAL DEL CARGO
Este trabajo se lleva a cabo en una oficina, con temperatura apropiada, humedad natural, características higiénicas normales, iluminación adecuada y una buena estructura.	El puesto conlleva riesgos físicos irrelevantes y la posibilidad de que ocurran es muy pequeña, sin embargo, la presión laboral provocada por el alto sentido de responsabilidad del puesto tiene un alto riesgo de consecuencias emocionales.
Elaborado por: Fecha:	Aprobado por: Fecha:

Cuadro 44. Secretaría General

	COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS EN BUSES Y BUSETAS RÍO SAN PABLO	
	Manual de Organización y Funciones	
	CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA Y CARGOS	Página: 3-8

IDENTIFICACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA	
Código: MF–CRSP–001	Nivel: Administrativo
Unidad Orgánica: Secretaría General	Nombre del Cargo Responsable: Secretaria
Supervisor Inmediato: Gerente	Cargos que le Reportan: No Aplica
Relaciones con otras Unidades	
Internas: Consejos de Administración y Vigilancia, Gerencia y las Áreas Departamentales.	Externas: No Aplica
Propósito de la Unidad Orgánica	
Apoyar a la gestión de la cooperativa, mantener un entorno de comunicación adecuado y brindar siempre un trato especial a los usuarios, se encarga de realizar todas las tareas administrativas de la oficina, manejar la información confidencial de la cooperativa, comunicaciones telefónicas y asistencia pública.	
Funciones de la Unidad Orgánica	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar la información necesaria de las operaciones de la cooperativa a los usuarios. 2. Cobrar la aportación diaria de cada uno de los socios. 3. Coordinar las diferentes actividades con el presidente y gerente de la cooperativa. 4. Elaborar y presentar diariamente los horarios de los turnos y rutas de las unidades. 5. Dar a conocer en cualquier momento a la gerencia de los eventos de actividades de la cooperativa. 6. Mantener registros actualizados de las listas de socios y sus datos personales. 	
Funciones Secundarias	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer pleno uso y manipular los bienes que se le entreguen para el desarrollo de sus actividades. 2. Realizar la venta de boletos. 	

3. Recibir informes de cada consejo.
4. Recibir y enviar encomiendas.
5. Redactar, enviar y receptor oficios.
6. Revisar las tarjetas de control de las unidades.
7. Servir a los clientes y socios de una manera correcta y educada.


COMPETENCIAS DEL CARGO

Nivel Académico:	Formación técnica avanzada en el ámbito de secretariado. Hasta 4 años de educación continua en el campo de los servicios de transporte.
Experiencia Laboral:	Experiencia mínima 2 años en cargo similares.
Perfil de Conocimientos:	Conocimientos en sistemas administrativos. Conocimientos básicos de informática. Organización y gestión de recursos económicos, humanos, materiales e institucionales. Relación interpersonal, comunicación, negociación.
Actitudes Conductuales:	Trabajo en equipo y colaboración, autocontrol, autoconfianza, compromiso con la organización, dirección y motivación, poder de negociación, construcción de relaciones, posicionamiento de atención al cliente, búsqueda de información, sensibilidad interpersonal, gestión de personal.

CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE TRABAJO	RIESGO LABORAL DEL CARGO
Este trabajo se lleva a cabo en una oficina, con temperatura apropiada, humedad natural, características higiénicas normales, iluminación adecuada y una buena estructura.	El puesto conlleva presión laboral provocada por el alto sentido de responsabilidad del puesto tiene un alto riesgo de consecuencias emocionales. Caída de muebles, sillas, mesas, etc., que pueden provocar hematomas en cualquier parte del cuerpo.
Elaborado por: Fecha:	Aprobado por: Fecha:


Cuadro 45. Asesoría Legal

	COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS EN BUSES Y BUSETAS RÍO SAN PABLO	
	Manual de Organización y Funciones	
	CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA Y CARGOS	Página: 3-9

IDENTIFICACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA	
Código: MF-CRSP-001	Nivel: Asesor
Unidad Orgánica: Asesoría Legal	Nombre del Cargo Responsable: Abogado
Supervisor Inmediato: Gerente y Consejo de Administración.	Cargos que le Reportan: No Aplica
Relaciones con otras Unidades	
Internas: No Aplica	Externas: No Aplica
Propósito de la Unidad Orgánica	
Velar por el cumplimiento de la ley en las operaciones comerciales y es la clave de cualquier estrategia comercial de la cooperativa, su identidad es una figura clave en la estrategia de la cooperativa porque debe controlar todos los aspectos relacionados con la legalidad.	
Funciones de la Unidad Orgánica	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asesorar a la Asamblea General, la Junta Directiva y el Gerente General en el ámbito de su competencia, incluyendo asesoramiento sobre las leyes y reglamentos que rigen el funcionamiento de la organización. 2. Representar a la cooperativa en la corte. 3. Participar en el comité para discutir el convenio a firmar, y formular leyes, resoluciones y documentos que requieran soporte legal. 	
Funciones Secundarias	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualizar todos los conocimientos relacionados con el sector transporte. 2. Elaborar y presentar informes técnicos y otros documentos legales. 3. Registrar la estrategia de defensa jurídica de la cooperativa para evitar que la cooperativa infrinja la ley. 4. Revisar y sugerir correcciones a las acciones correctivas en los documentos preparados por los colaboradores de la cooperativa. 	

COMPETENCIAS DEL CARGO	
Nivel Académico:	Título de Tercer Nivel en Jurisprudencia. Hasta 4 años de educación continua en aspectos jurídicos enmarcados a las Cooperativas de Servicios de Transportes.
Experiencia Laboral:	Experiencia mínima de 2 años en cargos similares.
Perfil de Conocimientos:	Conocimientos de Sistema y procedimientos legales. Leyes y regulaciones vigentes.
Actitudes Conductuales:	Análisis y pensamiento estratégico, autoconfianza, compromiso con la organización, poder de negociación, capacidad para resistir la presión, comportamiento fallido, iniciativa, construcción de relaciones, búsqueda de información, liderazgo, sensibilidad interpersonal, gestión de personal, manejo de relaciones públicas, capacidad de análisis y resolución de problemas.
CONDICIONES DE TRABAJO	
AMBIENTE TRABAJO	RIESGO LABORAL DEL CARGO
Este trabajo se lleva a cabo en una oficina, con temperatura apropiada, humedad natural, características higiénicas normales, iluminación adecuada y una buena estructura.	El puesto conlleva riesgos físicos irrelevantes y la posibilidad de que ocurran es muy pequeña, sin embargo, la presión laboral provocada por el alto sentido de responsabilidad del puesto tiene un alto riesgo de consecuencias emocionales.
Elaborado por: Fecha:	Aprobado por: Fecha:


Cuadro 46. Asesoría Contable

	COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS EN BUSES Y BUSETAS RÍO SAN PABLO	
	Manual de Organización y Funciones	
	CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA Y CARGOS	Página: 3-10

IDENTIFICACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA	
Código: MF-CRSP-001	Nivel: Asesor
Unidad Orgánica: Asesoría Contable	Nombre del Cargo Responsable: Contador
Supervisor Inmediato: Gerente	Cargos que le Reportan: Presidente, Secretaria
Relaciones con otras Unidades	
Internas: No Aplica	Externas: No Aplica
Propósito de la Unidad Orgánica	
<p>Analizar la información involucrada en los documentos contables generados por la cooperativa en el proceso contable y verificar su exactitud para asegurar estados financieros confiables y oportunos y una gestión adecuada de los recursos económicos que se pueden utilizar para implementar planes y proyectos operativos y de inversión aprobados por la cooperativa.</p>	
Funciones de la Unidad Orgánica	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar de que los ingresos y las salidas de capital se registren correctamente. 2. Brindar asesoramiento financiero, como mejoramiento comercial, reducción de costos, etc. 3. Elaborar el presupuesto anual. 4. Preparar declaraciones de impuestos y posibles deducciones de impuestos. 5. Revisar, categorizar y registrar documentos para mantener actualizadas las actividades contables y financieras realizadas en la institución. 	
Funciones Secundarias	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Emitir un informe de los resultados obtenidos de las cuentas totales de ingresos y gastos. 2. Preparar informes financieros y hacer recomendaciones para reducir costos. 	

<p>3. Revisar los libros contables y preparar los estados financieros de la cooperativa.</p> <p>4. Verificar que todas operaciones contables tengan sus respaldos correspondientes.</p>	
COMPETENCIAS DEL CARGO	
Nivel Académico:	<p>Título de Tercer Nivel o Tecnología Superior en Contabilidad y Auditoría o Finanzas.</p> <p>Hasta 4 años de educación en el área cooperativista de servicios de transporte.</p> <p>Hasta 2 años de educación en el área de Tributación y Finanzas.</p>
Experiencia Laboral:	Al menos 4 años de experiencia en puestos similares.
Perfil de Conocimientos:	<p>Conocimientos en: Impuestos tributarios. Contabilidad de costos. Contabilidad financiera Método contable Procedimientos contables Normas NIIF. Preparar informe Analizar estados financieros.</p>
Actitudes Conductuales:	<p>Análisis y pensamiento estratégico, trabajo en equipo y colaboración, autocontrol, autonomía, autoconfianza, compromiso con la organización, construcción de relaciones, búsqueda de información, liderazgo, gestión de personal.</p>
CONDICIONES DE TRABAJO	
AMBIENTE TRABAJO	RIESGO LABORAL DEL CARGO
Este trabajo se lleva a cabo en una oficina, con temperatura apropiada, humedad natural, características higiénicas normales, iluminación adecuada y una buena estructura.	El puesto conlleva riesgos físicos irrelevantes y la posibilidad de que ocurran es muy pequeña, sin embargo, la presión laboral provocada por el alto sentido de responsabilidad del puesto tiene un alto riesgo de consecuencias emocionales.
Elaborado por: Fecha:	Aprobado por: Fecha:


Cuadro 47. Conductor

	COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS EN BUSES Y BUSETAS RÍO SAN PABLO	
	Manual de Organización y Funciones	
	CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA Y CARGOS	Página: 3-11

IDENTIFICACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA	
Código: MF-CRSP-001	Nivel: Operativo
Unidad Orgánica: Conductor	Nombre del Cargo Responsable: Chofer
Supervisor Inmediato: Socio propietario de la unidad y Gerente	Cargos que le Reportan: No Aplica
Relaciones con otras Unidades	
Internas: No Aplica	Externas: No Aplica
Propósito de la Unidad Orgánica	
<p>Asumir la responsabilidad directa del bienestar y la seguridad de los usuarios. Su tarea es conducir vehículos para el transporte de pasajeros por las rutas establecidas por la cooperativa. Los conductores que trabajan para la cooperativa tienen que respetar los horarios de marcada como de salida y llegada del turno.</p>	
Funciones de la Unidad Orgánica	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir con las leyes de tránsito, los estándares y las medidas de cuidado necesarias, y ser responsable de las infracciones que se le atribuyan. 2. Informe la hora de llegada y salida al destino. 3. No exceda el límite de velocidad. 4. Respete la frecuencia y el horario establecido por la cooperativa. 5. Sea responsable de su papel de conductor. 6. Verifique que el equipo esté en perfectas condiciones de viaje. 	
Funciones Secundarias	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Buen uso y manipulación de los objetos del establecimiento. 2. Lleve los archivos necesarios para los controles correspondientes. 3. No consuma bebidas alcohólicas ni cigarrillos durante el viaje. 4. Recoger pasajeros en las paradas designadas. 	

5. Realice continuamente inspecciones de rutina del equipo para mantenerlo en las mejores condiciones de funcionamiento.	
COMPETENCIAS DEL CARGO	
Nivel Académico:	Poseer una licencia de conducir profesional que pueda demostrar que es un conductor profesional.
Experiencia Laboral:	Mínimo 2 años como chofer profesional.
Perfil de Conocimientos:	Conocimientos en: Normas de seguridad integral. Sistema de control de transporte. Conocimiento de rutas.
Actitudes Conductuales:	Adecuada convivencia con los compañeros de trabajo, trabajo en equipo y colaboración, dinamismo, autonomía, autoconfianza, compromiso con la organización, poder de negociación, capacidad para resistir la presión, iniciativa, posicionamiento de atención al cliente, búsqueda de información.
CONDICIONES DE TRABAJO	
AMBIENTE TRABAJO	RIESGO LABORAL DEL CARGO
El cargo se desarrolla desplazándose dentro del perímetro de la ciudad conduciendo un vehículo. Atención y concentración al máximo. El asiento debe de ser estable y cómodo. La distancia y la altura desde el asiento hasta el casco deben ser ajustables.	El cargo requiere un esfuerzo físico de estar viajando permanentemente para cumplir con las rutas. Accidentes de tránsito que pudieren ocasionarle hasta la muerte. Catástrofes naturales que no se pueden controlar.
Elaborado por: Fecha:	Aprobado por: Fecha:

Cuadro 48. Controlador

	COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS EN BUSES Y BUSETAS RÍO SAN PABLO	
	Manual de Organización y Funciones	
	CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA Y CARGOS	Página: 3-12

IDENTIFICACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA	
Código: MF-CRSP-001	Nivel: Operativo
Unidad Orgánica: Controlador	Nombre del Cargo Responsable: Oficial/Ayudante
Supervisor Inmediato: Socio propietario de la unidad, Chofer y Gerente	Cargos que le Reportan: No Aplica
Relaciones con otras Unidades	
Internas: No Aplica	Externas: No Aplica
Propósito de la Unidad Orgánica	
Actuar como apoyo al conductor y brindar un servicio de calidad. El controlador u oficial de la unidad vehicular en la que opere o preste el servicio deberá de mantener una buena relación entre los pasajeros, garantizando seguridad y confort a los usuarios que se beneficien del servicio de movilidad.	
Funciones de la Unidad Orgánica	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ayuda a colocar el equipaje del usuario. 2. Comprender las diferentes rutas de las cooperativas. 3. Marque la tarjeta de control de cambios en una posición predeterminada. 4. Sea cortés y respetuoso con los usuarios. 	
Funciones Secundarias	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Escuche las necesidades de los usuarios. 2. Notifique las paradas durante el viaje. 3. Tener en cuenta que las unidades estén limpias y bien organizadas. 	
COMPETENCIAS DEL CARGO	
Nivel Académico:	Ser mayor de 18 años Título de Bachiller

Experiencia Laboral:	Mínimo 2 años en actividades similares.
Perfil de Conocimientos:	Conocimientos en: Normas de seguridad integral. Sistema de control de transporte. Conocimiento de rutas.
Actitudes Conductuales:	Adecuada convivencia con los compañeros de trabajo, trabajo en equipo y colaboración, dinamismo, autonomía, autoconfianza, compromiso con la organización, poder de negociación, capacidad para resistir la presión, iniciativa, posicionamiento de atención al cliente, búsqueda de información.
CONDICIONES DE TRABAJO	
AMBIENTE TRABAJO	RIESGO LABORAL DEL CARGO
El cargo se desarrolla desplazándose dentro del perímetro de la ciudad conduciendo un vehículo, Constantemente en ambiente inadecuado, con ruidos y en ocasiones hasta con malos olores.	El cargo requiere un esfuerzo físico de estar viajando permanentemente para cumplir con las rutas. Accidentes de tránsito que pudieren ocasionarle hasta la muerte. Catástrofes naturales que no se pueden controlar.
Elaborado por: Fecha:	Aprobado por: Fecha:

12. IMPACTO SOCIAL, TÉCNICO Y ECONÓMICO

12.1. Impacto Social

El impacto social que generará la implementación del organigrama estructural y el manual de funciones en la Cooperativa de Transportes de pasajeros en buses y busetas Río San Pablo será de vital importancia aportando positivamente cambios en beneficio de todas las personas implícitas en ella, brindará orientación a todos los colaboradores, porque identificará y definirá en qué lugar de mando se encuentra y que funciones debe desempeñar para cumplir con sus actividades, podrán interactuar internamente de manera eficaz y jerárquica, eliminando así la duplicidad de funciones, malversación de la información y tener resultados claro para la toma de decisiones.

12.2. Impacto Técnico

El impacto técnico que se obtendrá con la implementación del organigrama estructural y el manual de funciones en la Cooperativa de Transportes de pasajeros en buses y busetas Río San Pablo será una organización claramente constituida de forma gráfica como de forma física detallada en documentos para su soporte legal, fortaleciendo la gestión administrativa de la misma y denotando ante la comunidad la calidad de organización con la que cuenta y el servicio que puede prestar.

12.3. Impacto Económico

El impacto económico que representará para la cooperativa será muy bajo, en vista de que la tecnología en esta época está al alcance de todos, y con la ayuda de todos los colaboradores cuentan con un dispositivo electrónico inteligente se puede enviar la información mediante un grupo de Whatsapp (manual de funciones y estructura orgánica) para que tengan a la mano las labores que les competen realizar, obviamente también se les debe entregar en físico el manual de funciones como constancia de que de parte de la cooperativa se ha dotado de toda la información necesaria para el desarrollo de sus funciones. Si comparamos el impacto económico con los beneficios que obtendrá la cooperativa, la inversión es muy baja ya que el valor económico que le representa a la cooperativa por cuestiones de entregar físicamente los

manuales de funciones con relación al presupuesto del proyecto representa aproximadamente un 2% en vista de que son 65 socios entre ellos colaboradores, el valor total que incurre imprimir dichos manuales asciende aproximadamente a \$40,00 dólares.

13. PRESUPUESTO DEL PROYECTO

El presupuesto indispensable para el desarrollo del presente proyecto sobre Organización estructural y funcional para la Cooperativa de Transportes de Pasajeros en Buses y Busetas Río San Pablo del cantón La Maná, se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro 49. Presupuesto para la elaboración del proyecto

Materiales	Cantidad	Unidad	V. Unitario	V. Total
Recursos tecnológicos				
Laptop	1	Unidades	\$780,00	\$780,00
Impresora	1	Unidades	\$265,00	\$265,00
Tinta de impresora	3	Unidades	\$6,00	\$18,00
Flash Memory 16 GB	1	Unidades	\$8,00	\$8,00
Recursos materiales				
Cuadernos	2	Unidades	\$1,50	\$3,00
Hojas A4	2	Resmas	\$3,50	\$7,00
Grapadora	1	Unidades	\$3,20	\$ 3,20
Lápices	6	Unidades	\$0,50	\$3,00
Bolígrafos	6	Unidades	\$0,45	\$2,70
Anillados	4	Unidades	\$1,25	\$5,00
Resaltador	3	Unidades	\$0,75	\$2,25
Borrador	4	Unidades	\$0,25	\$1,00
Carpetas	4	Unidades	\$0,50	\$2,00
Material Bibliográfico				
Internet	12	Meses	\$25,00	\$300,00
Gastos de los investigadores				
Alimentación	2	Personas	\$100,00	\$200,00
Gastos de transporte (combustible)	2	Personas	\$100,00	\$200,00
Llamadas	2	Personas	\$75,00	\$150,00
Manuales de funciones				\$37,65
Subtotal				1.987,80
Imprevistos 5%				99,39
Total				2.087,19

Elaborado por: Chapman Barrios Cristian Eduardo y Chugchilán Aguilar Cinthya Alexandra

14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se puede decir que al final de la investigación se cumplieron con todos los objetivos planteados, resultando de aquello las siguientes conclusiones y recomendaciones:

14.1. CONCLUSIONES

- Una vez finalizada la investigación de este proyecto se concluye que el estado organizacional y estructural de la cooperativa en la actualidad tiene muchas oportunidades de mejora, tales como la carencia de un organigrama estructural, de un manual de funciones, mejoramiento en el manejo de la información, uso de técnicas de selección y contratación de personal, no tiene definido la filosofía empresarial (misión, visión, metas, políticas, principios y valores); resultados que fueron evidenciados durante el proceso de visitas in situ, análisis FODA, encuesta y entrevistas para determinar el estado actual de la misma.
- La carencia de un organigrama estructural son la causa principal por la cual se generan problemas en la cooperativa, añadiendo también la falta de seguimiento que se ha dado a temas de importante relevancia como la vulnerabilidad a las cadenas de mando y la delegación de funciones a colaboradores que no les compete realizarlas.
- Para el direccionamiento de las actividades que realiza cada uno de los colaboradores se concluye que la cooperativa carece de un manual de funciones, razones por las cuales, los colaboradores desconocen cuál es el alcance que poseen en cuanto al ejecute de sus funciones, ocasionando desorden y descontentos entre los mismos.
- La gestión administrativa de la cooperativa es muy carente, induciéndola a cometer muchos errores y evitando darles soluciones a pesar de que estos errores se repiten con frecuencia, es de vital importancia recalcar que los directivos son conscientes de lo antes mencionados y están dispuestos tomar en consideración los cambios propuestos en este proyecto.

14.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar auto-evaluaciones periódicas en la cooperativa, para evidenciar el cumplimiento de las mejoras impuestas, el respeto a cabalidad de las cadenas de mando expuestas en el organigrama, la inducción y comprensión adecuada sobre el manual de funciones y demás falencias en la gestión administrativa, con el único fin de trabajar en ellas y poder ir ajustando las mejoras en beneficio de la cooperativa.
- Es importante recalcar la importancia de un organigrama estructural dentro de una organización por lo que se recomienda a la cooperativa se implemente uno de forma inmediata, porque la aplicación de este evitará que se sigan presentando inconvenientes con la cadena de mando y toma de decisiones, además cada colaborador y socio sabrá cuál es su nivel jerárquico dentro de esta.
- Se recomienda que la Cooperativa de Transportes de pasajeros en buses y busetas Río San Pablo implemente el diseño del organigrama estructural y el manual de funciones propuesto o tome como referencia el aporte sugerido en este trabajo investigativo, con la finalidad que la gestión administrativa de la misma mejore y puedan evidenciar cambios positivos en favor de todos los involucrados en este proceso.

15. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

15.1. Referencias bibliográficas de libros

- Aguilera, L. (2014). *Procesos de gestión de unidades de información y distribución turísticas. HOTI0108* (Primera ed.). Málaga, España: IC Editorial.
- Aramburu, N., & Rivera, O. (2010). *Organización de empresas* (Tercera ed.). San Sebastián, España: Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica* (Sexta ed.). Caracas: Editorial Episteme.
- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación* (Primera ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Barone, S. (2009). *Las Estructuras Organizacionales: Cultura, Principios y Modelos para la innovación*. Santo Domingo, República Dominicana: Corripio.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Cuarta ed.). Bogotá: Pearson Educación.
- Blanco, M., Lobato, F., & Lobato, F. (2013). *Comunicación y atención al cliente*. Madrid, España: Macmillan.
- Blandez, M. (2014). *Proceso administrativo*. México: Digital UNID.
- Campero, M., & Alarcón, L. (2018). *Administración de Proyectos Civiles* (Tercera ed.). Santiago, Chile: Ediciones UC.
- Checa, E. (2016). *Organización y gestión de la empresa agraria. UF0392* (Primera ed.). España: IC Editorial.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (Décima ed.). Distrito Federal, México: Cengage Learning.
- Equipo Editorial. (2020). *Estructura y diseño organizativo* (Primera ed.). España: Editorial Elearning.
- Fernández, E. (2010). *Administración de empresas un enfoque interdisciplinar* (Primera ed.). Madrid, España: Paraninfo.
- Gan, F., & Triginé, J. (2010). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Gil, M. d., & Giner, F. (2010). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa* (Octava ed.). Madrid, España: ESIC.

- Gilli, J. (2017). *Claves de la estructura organizativa* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Hernández, R., & Coello, S. (2011). *El proceso de investigación científica*. Ciudad de La Habana: Editorial Universitaria.
- Huamán, L., & Rios, F. (2015). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa* (Segunda ed.). Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Ibáñez, J. (2015). *Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación criminológica*. Madrid: Dikynson.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2014). *Administración. Una perspectiva Global y Empresarial* (Decimocuarta ed.). México: McGraw-Hill.
- Luna, A. (2015). *Proceso Administrativo* (Segunda ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Marra, A. (2012). *Legal Project Management: Técnicas para competir en el nuevo mercado legal*. Madrid, España: Rasche.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Implantación de la estrategia*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez, V. (2016). *Administración: de lo simple a lo complejo*. Buenos Aires, Argentina: Pluma Digital Ediciones.
- Münch, L. (2010). *ADMINISTRACIÓN. Gestión Organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo* (Primera ed.). México: Pearson Educación.
- Padua, J. (2018). *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Pavía, I. (2012). *Organización empresarial y de recursos humanos (uf0517)*. Málaga, España: IC Editorial.
- Pinto, J. (2015). *Gerencia de proyectos* (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: Pearson Educación.
- Rico, M., & Sacristán, M. (2012). *Fundamentos empresariales* (Primera ed.). Madrid, España: ESIC .
- Rivas, J. (2012). *Dirección estratégica de empresas turísticas*. Oviedo, España: Septem Ediciones.
- Rodríguez, J. (2012). *Cómo elaborar y usar los Manuales Administrativos* (Cuarta ed.). México: Cengage Learning Inc.
- Romero, J., & Llamazares, F. (2011). *Gestión de proyectos: desde la propuesta al cierre*. Madrid, España: ESIC.

- Sánchez, M. (2014). *Administración I* (Primera ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Soriano, A. (2020). *UF0517: ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Y DE RECURSOS HUMANOS (ADGG0408)*. Málaga, España: ICB, S.L.
- Torres, J., & Jaramillo, O. L. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: Herramienta para la gestión del talento humano*. Barranquilla, Colombia: Editorial Universidad del Norte.
- Zapata, G., & Hernández, A. (2017). *LA EMPRESA: Diseño, Estructuras, Procedimientos y Formas Organizativas* (Tercera ed.). Barquisimeto, Venezuela: Fondo Editorial UCLA.

15.2. Referencias Bibliográficas de Tesis o Investigaciones

- Alvarado, B., Paguay, J., & Monserrate, M. (2013). *Diseño de una estructura organizacional para la Cooperativa de transporte urbano parroquial "CHONGÓN"*. Tesis de grado previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial, Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativa, Guayaquil. Recuperado el 22 de Agosto de 2020, de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/11263>
- Canabal, V., & Reed, G. (2011). *Diseño de la Estructura Organizacional de la Empresa Ventura Foods S.A. en Cartagena*. Trabajo de grado previo a la obtención del título en Administración de Empresa, Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Económicas, Cartagena de Indias. Recuperado el 22 de Agosto de 2020, de <https://dokumen.site/download/proyecto-final-diseo-de-la-estructura-organizacional-de-ventura-foods-sa-en-cartagena-a5b39efe1ce023>
- Collaguazo, N., & Santamaría, D. (2014). *Requerimiento básico para la estructuración de una empresa de transporte interprovincial de pasajeros en el Ecuador, caso de estudio Cooperativa de Transportes Occidentales*. Trabajo de titulación previa a la obtención del título de Master en Ingeniería del Transporte, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Ingeniería, Quito. Recuperado el 23 de Enero de 2021, de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/7908>
- Domínguez, F. (2014). *Diseño organizacional para la cooperativa de transporte de pasajeros en buses intraprovincial rutas peninsulares del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2015*. Trabajo de titulación previa a la obtención del Título de Ingeniera en Desarrollo Empresarial, Universidad Estatal Península de Santa Elena, Facultad de Ciencias Administrativas, La Libertad. Recuperado el 27 de Agosto de 2020, de <http://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/1590>

- Iranzo, M. (2017). *Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones*. Trabajo Individual de Fin de Máster, Universidad Pontificia de Comillas ICADE-ICAI, Madrid. Recuperado el 16 de Diciembre de 2020, de <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/24010/1/TFM000746.pdf>
- Vega, O., Rivera, H., & Malaver, N. (2017). Contrastación entre expectativas y percepción de la calidad de servicio del sistema de transporte público de autobuses en Bogotá. *Revista Espacios*, 3-17. Recuperado el 6 de Diciembre de 2020, de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n47/a18v39n47p35.pdf>
- Yagual, F. (2013). *Diseño Organizacional para la empresa Operadora de Turismo Carol Tour S.A del cantón Salinas de la provincia de Santa Elena año 2013*. Trabajo de titulación previa a la obtención del título de Ingeniero en Administración de empresas, Universidad Estatal Península de Santa Elena, Facultad de Ciencias Administrativas, La Libertad. Recuperado el 27 de Agosto de 2020, de <http://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/1183>
- Zapata, C. (2014). *Estructura Organizacional y Manual de Funciones para la empresa Soluciones Integrales SERV&PLAG"*. Monografía de grado previa a la obtención del título de Administrador de Negocios, Universidad San Buenaventura Cali, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Santiago de Cali . Recuperado el 14 de Septiembre de 2020, de http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2403/1/Estructura_Organizacional_Manual_Funciones_Empresa_Soluciones_Integrales_Zapata_2014.pdf

15.3. Referencias bibliográficas de Revistas

- Díaz, N. (2013). Responsabilidad social empresarial como expresión de avance del conocimiento del hombre desde la cultura organizacional. *Redalyc*, 121-131. Recuperado el 6 de Diciembre de 2020, de Cuadernos Latinoamericanos de Administración: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4096/409633954009>
- Gutiérrez, S. (2016). Capital social, cultura organizacional, cultura innovadora y su incidencia en las Organizaciones Productivas Rurales Colaborativas. *Redalyc*, 119-136. Recuperado el 6 de Diciembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=510/51046653007>
- Murillo, G., García, M., & González, C. (2019). Propuesta de estructura organizacional para organizaciones intensivas de conocimiento: una caracterización desde los centros de

excelencia. *Revista Virtual Católica del Norte*, 19-40. Recuperado el 11 de Enero de 2020, de <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/1084/1515>

Rivas, L. (Agosto de 2009). Evolución de la teoría de la organización. *Revista Universidad y Empresa*, XI(17), 11-32. Recuperado el 11 de 01 de 2021, de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1083>

Vega, O., Rivera, H., & Malaver, N. (2017). Contrastación entre expectativas y percepción de la calidad de servicio del sistema de transporte público de autobuses en Bogotá. *Revista Espacios*, 3-17. Recuperado el 6 de Diciembre de 2020, de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n47/a18v39n47p35.pdf>

15.4. Referencias bibliográficas de la Web

Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. (25 de Agosto de 2008). Montecristi, Manabí, Ecuador. Recuperado el 14 de Diciembre de 2020, de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2019/02/3Ley-Organica-de-Transporte-Terrestre-Transito-y-Seguridad-Vial.pdf>

Riquelme, M. (30 de Octubre de 2019). *Web y Empresas*. Recuperado el 11 de Enero de 2021, de <https://www.webyempresas.com/organigrama/>

Sanabria, V. (25 de Enero de 2018). *La Republica.net*. Recuperado el 11 de Enero de 2021, de <https://www.larepublica.net/noticia/importancia-del-diseno-de-la-estructura-organizacional#:~:text=Las%20empresas%20con%20una%20clara,la%20empresa%20sea%20m%C3%A1s%20eficiente>

Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe. (22 de Mayo de 2020). Transformar el transporte público tras la pandemia: la oportunidad de crear 15 millones de empleos. Brasil. Recuperado el 17 de Diciembre de 2020, de <http://www.sela.org/es/prensa/servicio-informativo/20200522/si/64317/transporte>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (16 de Febrero de 2012). Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. Quito, Pichincha, Ecuador. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/REGLAMENTO%20GENERAL%20DE%20LA%20LEY%20ORGANICA%20DE%20ECONOMIA%20POPULAR%20Y%20SOLIDARIA%20agosto2020.pdf/66c4825b-cf79-4aa1-b995-1739be63bee3>

16. ANEXOS

Anexo 1. Hoja de vida del docente tutor

HOJA DE VIDA

DATOS PERSONALES

Apellidos: Cabrera Toscano
 Nombres: Eduardo Fabricio
 Estado Civil: Casado
 Cédula de identidad: 1712317195
 Número de cargas familiares: 4
 Lugar y fecha de nacimiento: Valencia 01 de enero de 1974
 Nacionalidad: ecuatoriano
 Dirección domiciliaria: Cantón Valencia
 Teléfono: 0989551671
 Correo institucional: eduardo.cabrera7195@utc.edu.ec



TÍTULOS OBTENIDOS

NIVEL	TÍTULO OBTENIDO	FECHA DE REGISTRO EN LA SENESCYT	CÓDIGO DE REGISTRO
TERCER	Ingeniero en Marketing y Comercio Internacional	12 de noviembre del 2011	1014-11-1097426
CUARTO	Magister en Administración de Empresas	15 de febrero del 2017	1014-2017-1799117

HISTORIAL PROFESIONAL


UNIDAD ACADÉMICA EN LA QUE LABORA: UTC Ciencias Administrativas

CARRERA A LA QUE PERTENECE: Ingeniería Comercial

ÁREA DEL CONOCIMIENTO EN LA CUAL SE DESEMPEÑA: Comercio y administración

Anexo 2. Hoja de vida del investigador

CURRICULUM VITAE	
APELLIDOS:	Chapman Barrios
NOMBRES:	Cristian Eduardo
NACIONALIDAD:	Colombiana
CEDULA DE CIUDADANÍA:	120421185-6
FECHA DE NACIMIENTO:	28 de diciembre de 1985
LUGAR DE NACIMIENTO:	Apartado - Antioquia
ESTADO CIVIL:	Soltero
DIRECCIÓN DOMICILIARIA:	Valencia – Ciudadela La Moderna
MÓVIL:	0968789890
CORREO INSTITUCIONAL:	cistian.chapman1856@utc.edu.ec
CORREO ELECTRÓNICO:	crischap5@hotmail.com




FORMACIÓN Y ESTUDIOS	
PRIMARIA:	Escuela Fiscal Mixta “Galo Plaza Lasso”
SECUNDARIA:	Colegio Mixto Particular “República del Ecuador”
TÍTULO OBTENIDO:	Comercio y Administración
EDUCACIÓN SUPERIOR	
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI	
FACULTAD:	Ciencias Administrativas
CARRERA:	Ingeniería Comercial
NIVEL:	Décimo Ciclo Año Superior

CERTIFICADOS OBTENIDOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones Humanas (2000 - 2003). • Clínica Internacional De Árbitros Fiba de Revalida y Candidatos (2009). • Clínica Nacional de Árbitros y Entrenadores de Baloncesto Nivel 1 (2009). • Clínica de Arbitraje (Mejoramiento a las Reglas del Baloncesto) (2010). • Curso de Microsoft Excel Nivel Intermedio (2017) 	

Anexo 3. Hoja de vida de la investigadora

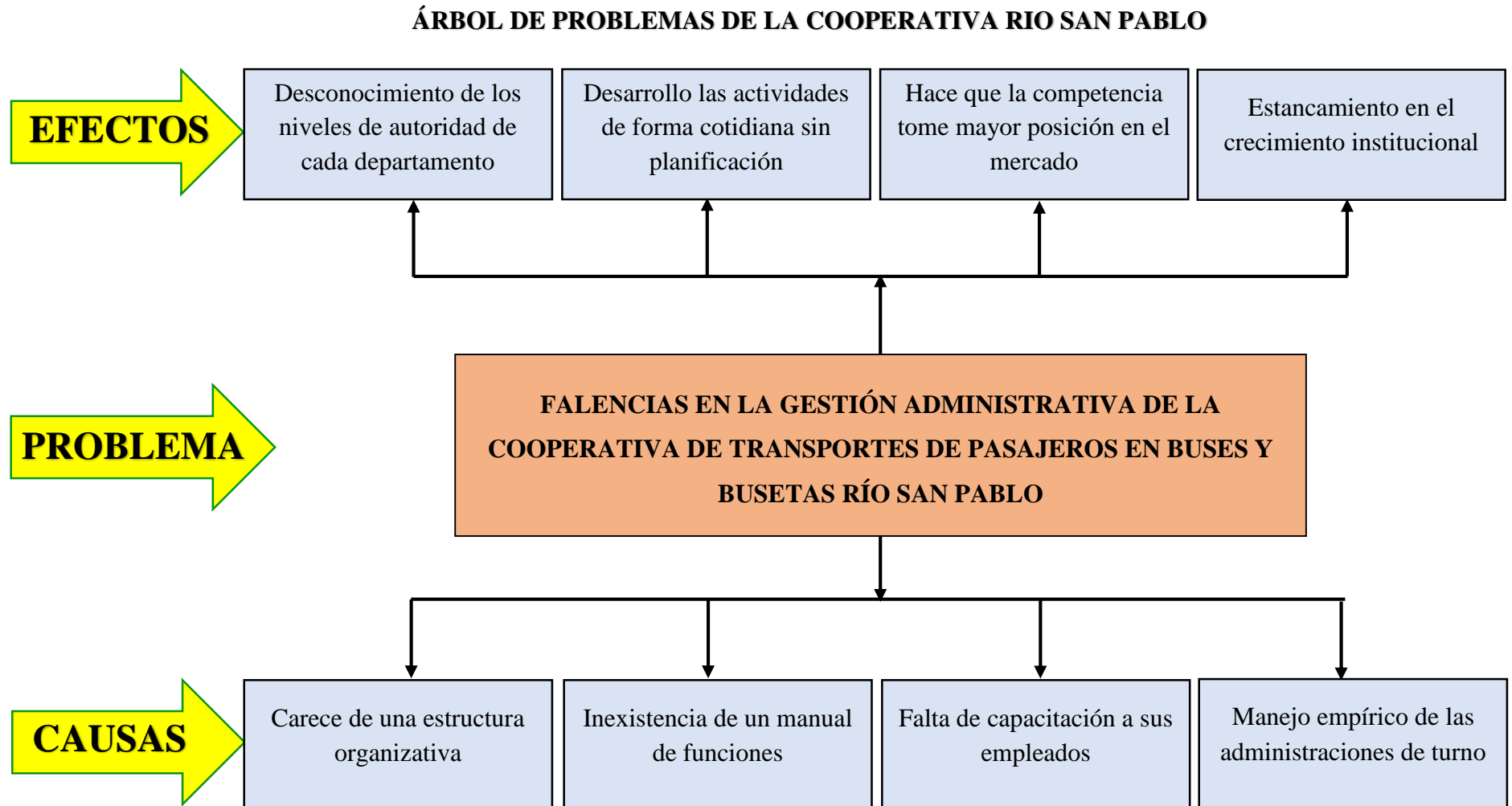
CURRICULUM VITAE	
APELLIDOS:	Chugchilán Aguilar
NOMBRES:	Cinthy Alexandra
NACIONALIDAD:	Ecuatoriana
CEDULA DE CIUDADANÍA:	050405394-3
FECHA DE NACIMIENTO:	28 de mayo de 1997
LUGAR DE NACIMIENTO:	La Maná
ESTADO CIVIL:	Soltera
DIRECCIÓN DOMICILIARIA:	La Maná – Av. 19 de mayo Barrio El Rocío
MÓVIL:	0988095425
CONVENCIONAL:	032568-596
CORREO INSTITUCIONAL:	cinthya.chugchilan3943@utc.edu.ec
CORREO ELECTRÓNICO:	alexandrachugchilan.2a2805@gmail.com



FORMACIÓN Y ESTUDIOS	
PRIMARIA:	Escuela de Educación Básica “Luis Andino Gallegos”
SECUNDARIA:	Colegio de Bachillerato La Maná
TÍTULO OBTENIDO:	Bachiller en Ciencias Sociales
EDUCACIÓN SUPERIOR	
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI	
FACULTAD:	Ciencias Administrativas
CARRERA:	Ingeniería Comercial
NIVEL:	Décimo Ciclo Año Superior

CERTIFICADOS OBTENIDOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Primeras Jornadas Administrativas en Creatividad, Innovación y Emprendimiento 2018. • Proceso de Reclutamiento, Selección, Evaluación y Talento Humano, 2018. • IV Congreso Internacional de Investigación Científica UTC – La Maná 2019. • II Jornadas Administrativas 2019. 	

Anexo 4. Matriz de causas y efectos del problema.



Anexo 5. Entrevista al gerente de la Cooperativa Río San Pablo.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI – EXTENSIÓN LA MANÁ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL
ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE

Tema: Organización Estructural y Funcional para la Cooperativa de transportes de pasajeros en buses y busetas Río San Pablo del Cantón La Maná, Provincia de Cotopaxi Año 2020.

Objetivo: Investigar sobre la situación actual de la Cooperativa de transportes de pasajeros en buses y busetas Río San Pablo.

Compromiso: Solicitamos a usted de la manera más comedida se sirva contestar los siguientes ítems con la mayor fidelidad posible; los investigadores nos comprometemos a guardar absoluta reserva y confidencialidad sobre la información que usted nos proporcione.

CARGO: GERENTE GENERAL

NOMBRE: _____

C.I.: _____

EDAD: _____

Nº	Pregunta	Respuesta
1	¿Cuáles son las actividades que realiza la cooperativa?	
2	¿Cuántos colaboradores tiene actualmente la cooperativa?	
3	¿Los colaboradores de la cooperativa conocen claramente las actividades que deben realizar todos los días?	
4	¿Los colaboradores conocen sus compromisos dentro de su ámbito de responsabilidad en la cooperativa?	
5	¿A quién informa el colaborar los resultados de sus actividades diarias?	
6	¿La cooperativa ha establecido un manual de funciones?	
7	¿Qué cambios cree que se deben realizar en el ámbito interno de la cooperativa?	
8	¿Cree que la implementación del organigrama funcional y el manual de funciones mejorará el desempeño de los colaboradores de la cooperativa?	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 6. Encuesta a los socios y colaboradores de la Cooperativa Río San Pablo.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI – EXTENSIÓN LA MANÁ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL
ENCUESTA DIRIGIDO A SOCIOS Y COLABORADORES

Tema: Organización Estructural y Funcional para la Cooperativa de transportes de pasajeros en buses y busetas Río San Pablo del Cantón La Maná, Provincia de Cotopaxi Año 2020.

Objetivo: Investigar las necesidades de la implementación del manual de funciones que permita que los colaboradores tengan las funciones de cada cargo de la Cooperativa de transportes de pasajeros en buses y busetas Río San Pablo.

Compromiso: Solicitamos a usted de la manera más comedida se sirva contestar los siguientes ítems con la mayor fidelidad posible; los investigadores nos comprometemos a guardar absoluta reserva y confidencialidad sobre la información que usted nos proporcione.

N°	Pregunta	Opciones		
		Organizar y unificar el trabajo	Generar el progreso del cantón	Proporcionar seguridad a los usuarios
1	¿Cuál cree que es el propósito de la creación de la cooperativa?			
2	¿Cree que es necesario establecer una estructura organizacional en la cooperativa?	Muy necesario	Poco necesario	Nada necesario
3	Escoja un beneficio que se puede obtener al implementar la estructura organizacional a la cooperativa	Mejor dirección administrativo	Buena toma de decisiones	Comunicación idónea
4	¿Conoce usted si la cooperativa tiene una estructura organizativa?	Si		No
5	¿Conoce usted si la cooperativa tiene un manual de funciones para colaboradores?	Si		No
6	¿Considera usted que la cooperativa necesite un manual de funciones?	Muy importante	Poco importante	Nada importante
7	¿Dentro de la cooperativa se respetan los niveles de autoridad?	Si	No	A veces
8	¿Se utilizan técnicas de reclutamiento y selección de personal?	Si		No
9	¿De qué forma se le comunican sus funciones?	Forma Verbal		Forma Escrita
10	¿Está satisfecho con el papel que desempeña en la cooperativa?	Satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho
11	¿Considera usted que la falta de una estructura organizacional permite que realice funciones que no están dentro de su responsabilidad?	Si	No	No sé
12	¿Tiene la cooperativa planes apropiados y guía las actividades actuales y futuras para los colaboradores?	Si		No

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 7. RUC de la Cooperativa Rio San Pablo

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES		SRI ...le hace bien al país!	
NÚMERO RUC:	0590061298001		
RAZÓN SOCIAL:	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN BUSES Y Busetas RIO SAN PABLO		
NOMBRE COMERCIAL:			
REPRESENTANTE LEGAL:	PILAGUANO TUTILLO MARCO ANTONIO		
CONTADOR:	FRANCO ALVARADO MARCOS FREDES		
CLASE CONTRIBUYENTE:	OTROS		
TIPO DE CONTRIBUYENTE:	POPULAR Y SOLIDARIO/ SECTOR DE LA ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA/ COOPERATIVISTAS		
OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:	NO	CALIFICACIÓN ARTESANAL:	S/N
NÚMERO:	S/N		
FEC. NACIMIENTO:		FEC. INICIO ACTIVIDADES:	26/05/1997
FEC. INSCRIPCIÓN:	31/08/1998	FEC. ACTUALIZACIÓN:	05/04/2019
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:		FEC. REINICIO ACTIVIDADES:	
ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL			
SERVICIOS REGULARES DE TRANSPORTE INTRAPROVINCIAL DE PASAJEROS EN BUSES Y Busetas			
DOMICILIO TRIBUTARIO			
Provincia: COTOPAXI Canton: LA MANA Parroquia: LA MANA Barrio: ABDON CALDERON Calle: AV. AMAZONAS Numero: S/N Interseccion: AV. MANABI Referencia ubicacion: FRENTE AL CENTRO PEDIATRICO DEL DR. CAÑARTE Telefono Trabajo: 032687029 Celular: 0981288272 Email: pilaguanomarco55@gmail.com			
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS			
* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA_SOCIEDADES * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA			
<i>Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales; para mayor información consulte en www.sri.gov.ec. Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual. Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% de IVA.</i>			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	1	ABIERTOS	1
JURISDICCIÓN	\ ZONA 3\ COTOPAXI	CERRADOS	0
			
Código: RIMRUC2020000155289			
Fecha: 17/01/2020 09:59:40 AM			

Fuente: Servicio de Rentas Internas SRI, 2020.

Anexo 8. Ficha informativa de existencia legal de la cooperativa



SUPERINTENDENCIA
DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA



Función de Transparencia y Control Social

FICHA INFORMATIVA DE EXISTENCIA LEGAL

Revisado el Catastro Digital de Organizaciones de esta Superintendencia, consta la siguiente información de la COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN BUSES Y BUSETAS RIO SAN PABLO

DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

No. RESOLUCIÓN CONSTITUCIÓN/ADECUACIÓN/ACTUALIZACIÓN: SEPS-ROEPS-2013-000961

FECHA DE RESOLUCIÓN CONSTITUCIÓN/ADECUACIÓN/ACTUALIZACIÓN:
12/05/2013

RUC:	0590061298001
SECTOR:	COOPERATIVA-SERVICIOS
RAZÓN SOCIAL:	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN BUSES Y BUSETAS RIO SAN PABLO
ESTADO A LA FECHA DE CONSULTA:	ACTIVA

El presente documento es una FICHA INFORMATIVA que **no constituye certificación de ningún tipo.**

La información contenida en la ficha informativa es la que reposa en el Catastro Digital de Organizaciones y Entidades de esta Superintendencia, a la fecha de consulta, recalcando que la información se actualiza de manera permanente.

Esta información deberá ser contrastada con la publicada en la página web institucional: www.seps.gob.ec

En caso de requerir información específica, para cualquier trámite, deberá solicitar el respectivo certificado digital, a través de los canales de ingreso documental habilitados para tal efecto.

Anexo 9. Ficha informativa de directivos y representante legal de la cooperativa



FICHA INFORMATIVA DE DIRECTIVOS Y REPRESENTANTE LEGAL DE ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

SECTOR:	COOPERATIVA-SERVICIOS
RUC:	0590061298001
RAZÓN SOCIAL:	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN BUSES Y BUSETAS RIO SAN PABLO
ESTADO A LA FECHA DE CONSULTA:	ACTIVA

DIRECTIVOS Y REPRESENTANTE LEGAL A LA FECHA DE CONSULTA

REPRESENTANTE LEGAL (GERENTE):	PILAGUANO TUTILLO MARCO ANTONIO
PRESIDENTE:	ARTOS TONATO EDGAR RENE
SECRETARIO:	TINTIN MOLINA JONATHAN MARLEY
PRESIDENTE CONSEJO DE VIGILANCIA:	ZHUNIO VERA SEGUNDO MANUEL JESUS

El presente documento es una FICHA INFORMATIVA que **no constituye certificación de ningún tipo**.

La información contenida en la ficha informativa es la que ha sido remitida por la entidad, quien asume cualquier tipo de responsabilidad por su error o falsedad. Se recuerda que, la actualización de la información y su veracidad es obligación y responsabilidad expresa de la organización controlada.

Se debe considerar que, la información se actualiza de manera permanente, debiendo ser contrastada con la publicada en la página web institucional: www.seps.gob.ec

En caso de requerir información específica, para cualquier trámite, deberá solicitar el respectivo certificado digital, a través de los canales de ingreso documental habilitados para tal efecto.

Anexo 10. Evidencias Fotográficas

Foto 1: Entrevista al gerente y encuestas a los socios y colaboradores.



Foto 2: Instalaciones de la cooperativa.

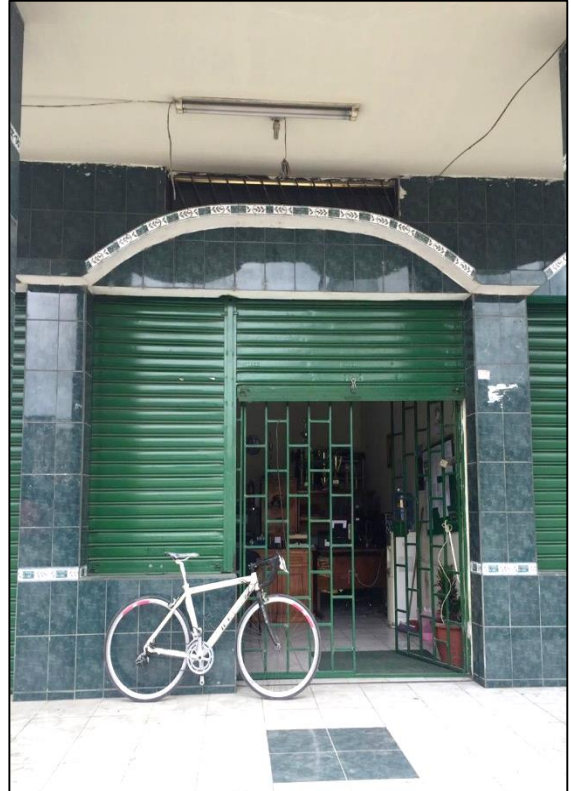
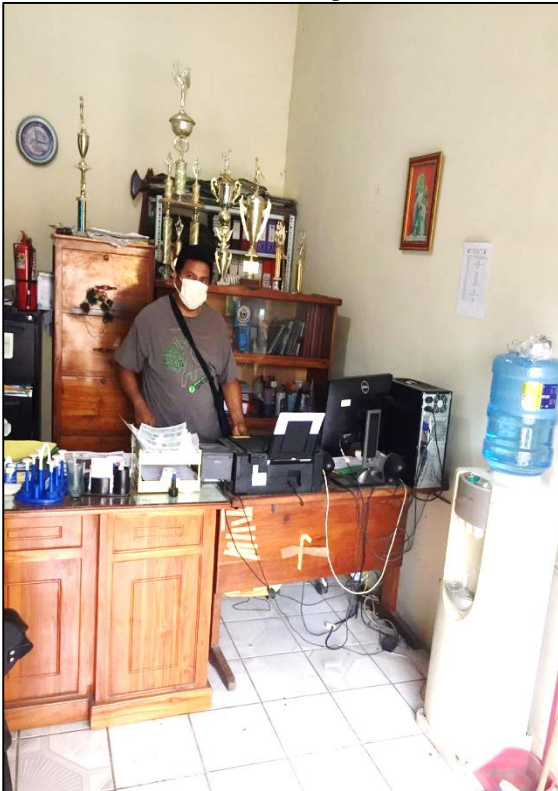


Foto 3: Unidades de transporte de la cooperativa.



Foto 4: Seguridad y confort en sus unidades.



Anexo 11. Informe de Urkund
















Document Information

Analyzed document	WORD-CHAPMAN CRISTIAN-CINTHYA CHUGCHILAN.docx (D97670494)
Submitted	3/9/2021 12:01:00 AM
Submitted by	Fernando
Submitter email	mario.navarrete4890@utc.edu.ec
Similarity	7%
Analysis address	mario.navarrete4890.utc@analysis.orkund.com

Sources included in the report

SA	UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI / LOZADA M 17 DE ENERO 2019.docx Document LOZADA M 17 DE ENERO 2019.docx (D62951900) Submitted by: pedro.diaz0606@utc.edu.ec Receiver: pedro.diaz0606.utc@analysis.orkund.com		5
W	URL: http://181.112.224.103/bitstream/27000/6894/1/UTC-PIM-000242.pdf Fetched: 1/22/2021 4:27:23 AM		2
W	URL: http://www.sela.org/es/prensa/servicio-informativo/20200522/si/64317/transporteSup ... Fetched: 3/9/2021 12:03:00 AM		2
W	URL: http://200.12.169.19/bitstream/25000/11819/1/T-UCE-018-002-2017.pdf Fetched: 12/21/2020 3:17:54 PM		1
SA	Fanny tesis .docx Document Fanny tesis .docx (D11771036)		3
W	URL: http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/6463/1/118%20o.e..pdf Fetched: 12/16/2020 12:21:31 AM		2
W	URL: https://docplayer.es/83847637-Universidad-de-cuenca.html Fetched: 2/1/2020 12:48:00 AM		3
SA	BORBOR ENRIQUE.docx Document BORBOR ENRIQUE.docx (D9298506)		2
W	URL: http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1145/1/TUSDADM012-2015.pdf Fetched: 2/17/2021 10:35:46 PM		1
W	URL: https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1476/1/221%20Ing.pdf Fetched: 1/4/2020 5:24:27 AM		1
SA	TESIS GAMBOA - VIÑÁN.docx Document TESIS GAMBOA - VIÑÁN.docx (D96940381)		2
SA	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES OTAVALO.docx Document PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES OTAVALO.docx (D21258539)		1

URKUND

W	URL: https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/3720/1/Tesis.pdf.pdf Fetched: 6/12/2020 2:55:19 AM	 6
W	URL: http://repositorio.upec.edu.ec/bitstream/123456789/130/1/100%20LA%20GESTI%C3%93N%20... Fetched: 12/21/2020 9:45:51 PM	 2
W	URL: https://docplayer.es/55784456-Universidad-central-del-ecuador-facultad-de-ciencias... Fetched: 1/6/2021 2:20:05 AM	 1
SA	Mercedes Poveda.docx Document Mercedes Poveda.docx (D11154014)	 1
SA	UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI / Natalia Lozada proyecto tricimotos con propuesta.docx Document Natalia Lozada proyecto tricimotos con propuesta.docx (D78165079) Submitted by: mario.navarrete4890@utc.edu.ec Receiver: mario.navarrete4890.utc@analysis.orkund.com	 5
SA	Tesis para Urkund.docx Document Tesis para Urkund.docx (D55654049)	 1
W	URL: https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1322/1/DISE%C3%91O%20%20ORGANIZ... Fetched: 11/15/2019 5:01:19 AM	 2
W	URL: http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/2489/1/52347_1.pdf Fetched: 1/6/2021 3:46:10 PM	 1
W	URL: http://redi.uta.edu.ec/bitstream/123456789/10696/1/252%20o.e..pdf Fetched: 11/30/2020 11:43:56 PM	 4
W	URL: https://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/46000/4679/UPSE-TAE-2019-00... Fetched: 7/19/2020 7:27:06 AM	 1
SA	TESIS COOP. CHOCOUNION OK.docx Document TESIS COOP. CHOCOUNION OK.docx (D79662796)	 2
SA	Tesis terminada_Kristel López final.docx Document Tesis terminada_Kristel López final.docx (D55568503)	 1
W	URL: https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/1084/1515Rivas Fetched: 3/9/2021 12:03:00 AM	 1