



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

TRABAJO PRACTICO DE EXAMEN DE GRADO O DE FIN DE CARRERA DE
CARÁCTER COMPLEXIVO

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL

TÍTULO

DISEÑO DE UN ORGANIGRAMA PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE
EXPRESO MILAGRO, CON EL FIN DE MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL

Autor: Roger Xavier Calderón Franco

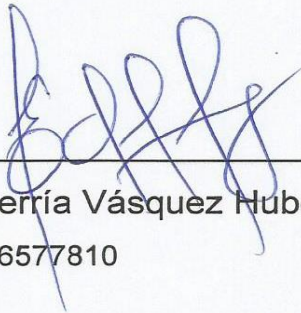
Tutor: MSc. Huber Gregorio Echeverría Vásquez

Milagro, 05 De Enero del 2017

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que me comprometo asesorar durante la etapa del desarrollo hasta su presentación, evaluación y sustentación del trabajo de titulación, cuyo tema es Diseño del Organigrama para la Cooperativa de Transporte Expreso Milagro, con el fin de mejorar la productividad laboral, presentado por el estudiante Calderón Franco Roger Xavier, para optar al título de Ingeniero Comercial.

Milagro, a los 05 días del mes de enero del 2017



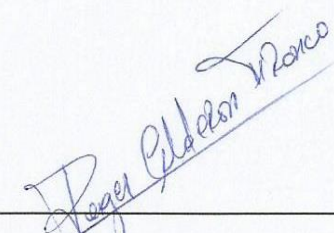
Echeverría Vásquez Huber Gregorio

CI: 0916577810

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

El autor de esta investigación declara ante el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de mi propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 05 días del mes de enero del 2017



Calderón Franco Roger Xavier

CI: 091906760-3

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a:

Primeramente, a Dios, por darme la vida y por derramar sabiduría para poder realizar este caso práctico

A Mi madre por todo el esfuerzo y apoyo que me ha dado, en el transcurso de mi vida como universitario

A mis amigos y conocidos, que de una o de otra manera me ayudaron con motivación y perseverancia para poder alcanzar mis metas propuestas.

AGRADECIMIENTO

Doy las gracias a Dios por darme la fuerza y la valentía para poder alcanzar mis metas, aunque encontré tropiezos en el camino, siempre tuve el apoyo y el respaldo de Dios.

Al Señor Fernando Buenaño Guevara presidente de la Cooperativa de transporte Expreso Milagro, por haberme permitido recolectar la información necesaria para poder realizar mi investigación.

Expreso mi gratitud a la UNEMI, a los docentes que compartieron conmigo sus conocimientos; a mis compañeros con quienes compartí las aulas Universitarias y fueron testigo de mi dedicación y esfuerzo.

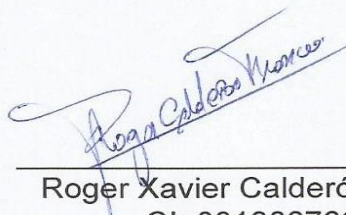
Al Ing. Huber Echeverría docente tutor, que me apoyo y me brindo sus conocimientos para poder realizar el presente trabajo de titulación

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.
Fabricio Guevara Viejó, MAE.
Rector de la Universidad Estatal de Milagro
Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo hacer entrega de la Cesión de Derecho de Autor del Trabajo Práctico de Examen de Grado o de Fin de Carrera de Carácter Complexivo, realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue "Diseño del Organigrama para la Cooperativa Transporte Expreso Milagro, con el fin de mejorar la productividad laboral" y que corresponde a la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 05 de enero del 2017



Roger Xavier Calderón Franco
CI: 0919067603

INDICE

Contenido

PORTADA	I
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE DE TABLAS	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	X
Resumen:	XI
ABSTRACT	XII
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	2
1 EL PROBLEMA	2
1.1 Planteamiento del Problema	2
1.2 Delimitación	3
1.3 Objetivos	4
1.3.1 Objetivo General	4
1.3.2 Objetivos Específicos	4
CAPITULO II	5
2.1 Marco Teórico y Referencial	5
2.1.2 Marco Referencial	12
2.2 Marco Metodológico	14
2.2.1 Método Deductivo	14
2.2.2 Método no Probabilístico	14
2.3 Población y Muestra	14
2.4 Métodos y Técnicas	15
2.4.1 Investigación Cualitativa	15
2.4.2 Entrevista	15
2.5 Resultados	15
CAPITULO III	16
PROPUESTA	16
3.1 Descripción de la Propuesta	16
3.1.1 Objetivo de la Propuesta	16
3.1.2 Situación Actual	16
3.1.3 Estructura Organizacional Actual	17
Aspecto Legal	17

Aspecto Administrativo	17
3.1.4 Servicio que brinda la cooperativa.....	18
3.1.5 Participación Del Mercado	18
3.1.6 Personal Que Labora Actualmente.....	18
Análisis de Los Problemas.....	20
3.1.8 Necesidad del diseño de un organigrama	21
Organigrama estructural.....	22
3.1.9 Requerimiento.....	22
Desarrollo de la Propuesta.....	23
Funciones de Actividades De Acuerdo Al Organigrama Propuesto	24
3.2 Conclusión	28
3.3 Recomendaciones	29
Bibliografía.....	30
APENDICE.....	32
Apéndice 1: Análisis de Plagio.....	33
Apéndice 2: Autorización para ejecutar la Investigacion	34
Apéndice 3: Formato de Entrevista.....	35
Apéndice 4: Matriz de Problematización	37

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Nómina del personal y sus cargos-----	14
Tabla 2 Nómina de los empleados-----	18
Tabla 3 Matriz de Responsabilidades-----	19

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 croquis de la Cooperativa de transporte Expreso Milagro -----3

ESTRUCTURA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL

Título: Diseño de un Organigrama para la Cooperativa de Transporte Expreso Milagro, con el fin de mejorar la productividad laboral

Resumen:

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal es el diseñar la estructura organizacional de la cooperativa de transporte “EXPRESO MILAGRO” con el fin de mejorar su productividad laboral mediante el desarrollo de un organigrama.

La Cooperativa Expreso Milagro carece de una Estructura Organizacional por lo tanto no están bien definidos sus metas, por lo cual afecta en sus actividades laborales, por lo tanto surgió la necesidad en diseñar un organigrama organizacional con el fin de mejorar la calidad de sus procesos, disminuir la duplicidad de trabajo una manera eficaz y eficiente logrando así que la Cooperativa sea más competitiva en un mercado que va cambiando constantemente.

La implementación del Organigrama en la Cooperativa Expreso Milagro ayudara a mejorar la estructura jerárquica, agilizando los procesos, que los empleados tengan el conocimiento de sus funciones dentro de la empresa y que responsabilidades ellos deben de cumplir.

Palabras clave:

Estructura organizacional

Productividad

Metas

Procesos

Competitiva

ABSTRACT

This research project's main objective is to design the organizational structure of the cooperative transport "EXPRESSO MILAGRO" in order to improve labor productivity by developing an organizational chart.

The Express Cooperative Miracle lacks an organizational structure therefore are not well defined goals, so it affects your work, so it became necessary to design an organizational chart in order to improve the quality of its processes, reduce duplication of work effectively and efficiently achieving the Cooperative more competitive in a market that is constantly changing.

The implementation of the organization in the Cooperative Miracle Express help improve the hierarchical structure, streamlining processes, employees have the knowledge of their functions within the company and that they must fulfill responsibilities.

Keywords:

Organizational structure

Productivity

Goals

Processes

Competitive

INTRODUCCION

El siguiente caso práctico con carácter complejo tiene como propósito satisfacer las necesidades de la Cooperativa de transporte Expreso Milagro, debido a la carencia de un Organigrama en la cual la ha limitado en su crecimiento, el objetivo de mi proyecto es mejorar la estructura organizacional de la Cooperativa, con el fin de lograr cambio que le ayuden a mejorar su comunicación y responsabilidades.

El diseño organizacional que se elaboró para la cooperativa de transporte expreso Milagro, en base a la entrevista realizada al presidente de la cooperativa tuvo como objetivo recolectar la información necesaria para el diseño de este proyecto de una manera eficaz.

La propuesta tuvo el objetivo en Diseñar una estructura organizacional para la Cooperativa de Transporte "EXPRESO MILAGRO" mediante el diseño de un organigrama para establecer las responsabilidades y funciones dentro de la empresa.

Este caso tiene como objetivo Desarrollar herramientas de líneas de comunicación mediante un estudio actual de la cooperativa de transporte Expreso Milagro, para mantener un adecuado canal de comunicación tanto para el personal como la empresa. Además de Proponer un Análisis de identificación de los cargos asignados, a través de instrumentos de reconocimientos, que permita detallar las labores que realiza cada trabajador.

Plantear Técnicas de asignación de Puestos, para mantener personal capacitado en cada área de la empresa.

CAPITULO I

1 EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

La cooperativa de transporte Expreso Milagro fue fundada el 26 de mayo de 1976, desde sus inicios siempre su objetivo fue ser los pioneros en la transportación en el cantón Milagro, las primeras unidades eran unas furgonetas pequeñas con capacidad máxima de hasta 20 pasajeros, a lo largo de todo este trayecto la empresa ha ido de innovación en innovación, en la actualidad la Cooperativa de transporte cuentan con unidades de mayor envergadura, modernas, cómodas brindando seguridad y un servicio de calidad a sus clientes.

La “Cooperativa De Transportes Expreso Milagro” tiene como objetivo el desarrollo y el crecimiento dentro de un mercado competitivo, en la actualidad la empresa está pasando por una situación que le desfavorece, al carecer de una estructura organizacional ha ocasionado que no se posicione en el mercado de transportación,

La desorganización en los cargos de la cooperativa de Transporte, ha provocado que no se defina de manera clara las divisiones de los puestos dentro de la empresa, ya que el personal que labora no conoce a quien reportar y sus responsabilidades.

La deficiencia en no contar con un medio de comunicación estructurada dentro de la empresa, con lleva a que los departamentos no se manejen de manera eficiente, desorientando al personal, haciendo que las estrategias no sean tan claras, en el momento de realizar una actividad.

Desde su fundación de la cooperativa ha prescindido de la identificación de labores del personal, el poco interés de sus directivos, ha originado que no se

pueda identificar de manera eficaz las actividades que realizan el personal en cada área de la empresa.

Expreso Milagro siendo los pioneros en la transportación en el cantón Milagro, presentan una inadecuada asignación de puestos, causando duplicidad de trabajo, pérdida de recurso de la empresa, malestares, desmotivación, provocando un clima laboral desfavorable a los trabajadores.

Hoy en día las PYMES confrontan un mercado que está en constante cambio debido al no contar con una estructura organizacional, la cual provoca que las PYMES no se desarrollen y no puedan contender un mercado competitivo, por lo cual las empresas deberán diseñar e implementar un organigrama, el cual les ayudara a mejorar su productividad laboral una correcta comunicación en cada departamento.

Conociendo la importancia de una estructura organizacional, es necesario el diseño de un organigrama, la cual nos permitirá una mejor productividad en cada área de la empresa , enfocando al personal a la meta que quiere llegar la institución, motivándolos en sus actividades, logrando así un ambiente laboral óptimo.

1.2 Delimitación

Esto se llevará a cabo en

País: Ecuador

Provincia: Guayas

Cantón: Milagro

Campo: “Cooperativa de transporte Expreso Milagro”

Aspecto: Diseño de un organigrama



Figura 1: Croquis de la Cooperativa de transporte Expreso Milagro Fuente: Google Maps

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar una estructura Organizacional para la Cooperativa de Transporte “EXPRESO MILAGRO” con el objetivo de implementar un organigrama para establecer las responsabilidades y funciones en la Empresa.

1.3.2 Objetivos Específicos

Desarrollar herramientas de líneas de comunicación mediante un estudio actual de la cooperativa de transporte Expreso Milagro, para mantener un adecuado canal de comunicación tanto para el personal como la empresa.

Identificar los cargos asignados, a través de instrumentos de reconocimientos, que permita detallar las labores que realiza cada trabajador.

Plantear Técnicas de asignación de Puestos, para mantener personal capacitado en cada área de la empresa.

CAPITULO II

2 MARCO TEORICO Y METODOLÓGICO

2.1 Marco Teórico y Referencial

La cooperativa de transporte Expreso Milagro fue fundada el 26 de mayo de 1976, desde sus inicios siempre su objetivo ser los pioneros en la transportación en el cantón Milagro, sus primeras unidades eran unas furgonetas pequeñas con capacidad máxima de hasta 20 pasajeros, en la actualidad la cooperativa ha ido innovando, cuentan con unidades de mayor capacidad de pasajeros, climatizadas, cómodas, brindando un servicio de calidad.

Empresa

Una empresa es una combinación organizada de dinero y de personas que trabajan juntas, que produce un valor material (un beneficio) tanto para las personas que han aportado ese dinero (los propietarios), como para las personas que trabajan con ese dinero en esa empresa (los empleados), a través de la producción de determinados productos o servicios que venden a personas o entidades interesadas en ellos (los clientes) (Lopez, 2009).

Función de un Organigrama en la Empresa

Tienen una función informativa al poder identificar departamentos, los nombres de las personas que dirigen cada departamento o división, y los niveles y las relaciones jerárquicas existentes en la organización. Por ello, no debemos confundir la estructura formal con el organigrama de la organización. El organigrama es una representación gráfica parcial de la estructura organizativa formal. En un organigrama sólo aparecen los criterios de departamentalización (diferenciación horizontal) y pueden analizarse los

niveles jerárquicos, ámbito de control y jerarquía (aspectos relacionados con la diferenciación vertical (Rico, 2012).

Las funciones que comprende un organigrama dentro de la empresa, es que se conozca de manera detallada cuales son los niveles jerárquicos y las funciones que deben de hacer cada departamento dentro de la empresa, de esta manera la empresa se maneja en orden, controlando así las labores de cada empleado.

Estructura Organizativa

Una estructura organizativa es el resultado de haber ordenado el conjunto de las relaciones entre las unidades funcionales y operativas que ejecutan las tareas integradas en los procesos que se llevan a cabo en la actividad de una empresa u otro tipo de organización Toda empresa cuenta de forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. La estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella. Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un supervisor inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de autoridad. El valor de una jerarquía bien definida consiste en que reduce la confusión respecto a quien da las órdenes y quien la obedece. Define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de los puestos (Mastrantonio, y otros, 2016).

Tipos de Organigramas

- Organigramas generales. - aportan una visión de conjunto de la empres
- Organigramas Parciales. - reflejan una o varias áreas de la empresa
- Organigramas Estructurales.- representan parte o todos los departamentos o puestos de la empresa y sus conexiones, pero sin indicar quien los ocupa

- Organigramas Verticales.-cada puesto subordinado a otro se presenta en cuadros en un nivel inferior. Las líneas de unión de arriba abajo representan la comunicación de responsabilidad y autoridad
- organigramas Horizontales. - representas los mismos elementos que los anteriores de igual forma. la única diferencia es que el nivel máximo jerárquico comienza a la izquierda y los subordinados a la derecha, sucesivamente (Viera, 2014).

Factores Internos del Organigrama

No se trata sólo de saber el número de niveles organizativos que tiene la empresa o el número de personas controladas por un solo jefe, sino de conocer sus partes, su forma de coordinarse y su coordinación con las otras partes de la empresa, sus diferentes flujos entre las distintas partes de la organización, los factores externos que la influyen y, por consiguiente, qué tipo de estructura organizativa predomina y si su funcionamiento es el correcto o esperado. Para analizar la estructura de la empresa habrá que contar con un organigrama general de la misma, otros más pormenorizados de las distintas áreas y funciones de la empresa y otros que recojan los distintos comités, comisiones, equipos de trabajo u órganos colectivos internos de la organización, y, asimismo, si los hubiere externos, de éstos. De estos órganos colectivos habrá que estudiar y analizar, también, su funcionamiento (Gil & Giner de la fuente, 2013).

Selección de Estructura Organizacional

Se recomienda diseñar la estructura organizacional del proyecto para estimular la comunicación efectiva y la cooperación entre todos los participantes del proyecto. Es necesario que el administrador del proyecto asegure que la estructura organizacional de este sea apropiada para su objeto, el tamaño del equipo, las condiciones locales y la división de la autoridad y responsabilidad con la organización originadora. Esta división dependerá de la estructura organizacional originadora, tal como una matriz o estructura funcional. Se recomienda poner especial atención en identificar y establecer las interrelaciones de la organización del proyecto con lo siguiente: Los clientes y las otras partes interesadas pertinentes; Funciones

relevantes de la organización originadora que apoya el proyecto, particularmente si algunos están a cargo de hacer seguimiento a las acciones del proyecto como programas, calidad y costos. Se aconseja definir las asignaciones de contabilidad, autoridad y responsabilidad y preparar las descripciones de los cargos. Se recomienda brindar atención especial a la función del proyecto que trata con la implementación y seguimiento del sistema de calidad y sus interrelaciones con otras funciones del proyecto. Se recomienda que las revisiones de la estructura organizacional del proyecto se planifiquen y lleven a cabo periódicamente para confirmar su validez e idoneidad (Bautista, 2012).

División del Trabajo

Adam Smith, quien fue el primero en identificar la división de trabajo y concluyó que esta contribuía a aumentar la productividad de los empleados, Dividir el trabajo a realizar en tareas y departamentos específicos. Asignar tareas y responsabilidades relacionadas con empleos individuales. Coordinar diversas tareas organizacionales. Agrupar los trabajos en unidades. Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos. Establecer líneas formales de autoridad. Distribuir y utilizar los recursos organizacionales (Robbins & Coulter, 2013).

Formación de las Áreas Funcionales

Los bloques básicos o áreas funcionales de la estructura organizacional se constituyen por dos procesos, Diferenciación se refiere a la forma como una empresa se divide en partes funcionales, asignando el personal y los recursos a las tareas organizacionales con el fin de crear valor, Integración se concentra en la manera como se combinan las partes. Se trata de coordinar las actividades de las personas y las funciones con el fin de cumplir con las tareas organizacionales (Hamilton & Pezo, 2005).

El Diseño Organizacional

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

estrategia. Por tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos, al mismo tiempo: hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización. Los conocimientos del diseño organizacional han ido evolucionando a lo largo del siglo. Al principio, los procesos del diseño organizacional giraban en torno al funcionamiento interno de una organización. Las cuatro piedras angulares para el diseño de la organización la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación tienen toda una larga tradición en la historia del ejercicio de la administración. No es raro. En la época que conocemos con el nombre de Revolución Industrial, no era tarea fácil arreglar organizaciones a gran escala, sin precedente alguno (Stoner, Freeman, & Gilber, 2012).

Representación gráficas de un Organigrama

Un organigrama es la representación gráfica simplificada de la estructura formal de una organización en un momento determinado. El organigrama es una herramienta estática que retrata el esqueleto organizacional, por ello, es comparable con una radiografía del cuerpo humano tomada a un momento determinado (Boland, Carro, Stancatti, Gismano, & Banchieri, 2013).

Elementos para el diseño de una Estructura Organizacional

Toda organización deberá establecerse con un objetivo previamente definido y entendido: incluyendo las divisiones o funciones que sean básicas al mismo tiempo: para que una organización sea eficaz, requiere que sus objetivos sean claros y la consecución de los mismos esté apoyada por un plan de organización que mantenga las políticas para llevar a cabo la acción.

- La responsabilidad siempre deberá ir acompañada por la autoridad correspondiente: la autoridad no se puede concebir separada de las responsabilidades, es decir, esta debe ser comprendida por la persona que la ejerza y por los demás miembros de la organización.
- La delegación de la autoridad deberá ser descendente para su actuación: de acuerdo con el sistema de organización que se establezca, la autoridad debe darse de un nivel superior a otro inferior, la falta de una apropiada delineación de autoridad produce demora, mala comunicación, falta de control administrativo, y sobre todo, fuga de responsabilidad. La división del trabajo

adecuado evitará duplicidad de funciones: una lista de todas las funciones que se desarrollan en la empresa sirve de guía para asignarlas a áreas o divisiones específicas (Martinez & Milla, 2012).

Los Organigramas y Manuales de Organización

Son los dos principales elementos que constituyen la base de una buena organización empresarial:

- Los organigramas: Son las representaciones gráficas de la estructura de una empresa. Su finalidad es representar claramente las áreas de responsabilidad y los niveles jerárquicos que conforman una empresa.
- Los manuales de organización: Tienen como objeto indicar por escrito lo que se espera de cada empleado en materia de tareas, responsabilidades, autoridad, comunicaciones e interrelaciones dentro y fuera de la empresa (Caballero & Belen, 2013).

Estructura Formal de un Organigrama

El Organigrama representa la estructura formal de una Organización. Es una gráfica compuesta por una serie de rectángulos, que representan a los organismos o cargos, los cuales se unen entre sí por líneas, que representan a las relaciones de comunicación y autoridad dentro de la organización (Hernandez, 2014).

Es el eje a través del cual se maneja la Empresa. Tiene que ver con todas las demás áreas, ya que coordina, centraliza y distribuye las acciones, funciones y recursos que comprenden éstas, así como todos los puestos que existen, y por ende, todas las personas que laboran en la empresa. La administración es el punto neurálgico de cualquier organización, porque cumple con la función más importante: preservar el orden (Montalvan, 2012).

Ventajas de mantener una Estructura Organizacional en las Empresas

Respecto a las ventajas e inconvenientes de las estructuras altas, estas permiten una supervisión y control de los trabajadores, facilitan una comunicación rápida entre mandos directos y líneas de promoción de los trabajadores más capaces (algo que puede resultar muy atractivo en un

sector con altas tasas de rotación). Como principales inconvenientes, en caso de tener un span de control estrecho, los directivos se involucran en demasía en el trabajo diario de sus empleados y pueden «agobiarles» en exceso. Asimismo, la existencia de muchos mandos intermedios obliga a generar diferencias salariales que los justifiquen incrementando el coste estructural de la empresa (Gallardo, Cruz, & Fajardo, 2015).

Es de vital importancia que las empresas, implemente una estructura organizacional, ya que les ayudara de una manera más clara conocer los objetivos de la empresa, definiendo así los niveles jerárquicos

Asignación de puestos dentro de las Organizaciones

La empresa está formada por personas asignadas a los diferentes puestos dibujados en la estructura organizativa. El miembro que pertenece al escalón tiene autoridad para coordinar y supervisar a quienes están colocados en escalones inferiores y dependen directamente de él. Normalmente, la remuneración mantiene una clara relación con el escalón al que se pertenece (Serra, 2012).

Una correcta asignación de puesto no solo ayudara a la empresa, sino también al personal, motivándolos, manteniendo un clima laboral óptimo para que puedan desempeñar sus actividades.

Una correcta comunicación dentro de la Empresa

La comunicación es muy importante en nuestra vida privada y personal. Lo mismo ocurre en la empresa, donde es fundamental la capacidad de sus directivos y del personal para comunicarse internamente y con los clientes. La comunicación es un proceso cuyo fin es intercambiar y compartir cualquier tipo de información entre dos o más personas (Escudero, 2015).

Las organizaciones empresariales como sistema social, se componen de individuos que están obligados a comunicarse. Sin comunicación no habría empresas, pues sería imposible establecer un sistema de relaciones y dependencias entre sus miembros. Es gracias a la comunicación y a su capacidad para establecer relaciones, varias personas ponen en común una serie de recursos para realizar una actividad empresarial y obtener una serie

de beneficios económicos y sociales. Es dentro de este sistema de compromisos, donde se asignan y se delegan funciones, se planifican y evalúan estrategias, metas y objetivos, donde se da un esfuerzo conjunto y se le encuentra sentido a la pertenencia de una empresa (Fernandez, 2015).

El punto fuerte de este sistema de organización radica en que el trabajador no tiene duda alguna de quién tiene que recibir las órdenes (solamente de la persona que se sitúe por encima de él en el organigrama), así como de las personas a las que va a poder dar órdenes solamente las Personas que se sitúen por debajo de él en el organigrama y que estén en su misma rama de la organización (Sala, 2015).

El gran valor de la comunicación interna estriba en el hecho de que su teoría e incluso sus técnicas están arraigadas en una ética de la persona. No es posible establecer comunicación dentro de la empresa, cualquiera que sea la línea vectorial de su riquísima geometría, si quien lo intenta no parte de una convicción arraigada en que todos los individuos que la integran son iguales en derecho y en dignidad. La comunicación interna, rectamente entendida, es la gran herramienta y a la vez el contenido último de los estilos de dirección democráticos, que caracterizan a la empresa contemporánea (García, 2015).

2.1.2 Marco Referencial

(Zambrano Alejandro, 2013) Efectuó una tesis en la Universidad Estatal Península de Santa Elena para obtener el título de Ingeniera en Desarrollo Empresarial, para la cooperativa de Transporte urbano peninsular, esta tesis refleja que las organizaciones deben implementar un Diseño organizacional, la cual les ayudara a crecer y a desarrollar en un mercado más amplio y competitivo, logrando de esta manera poder optimizar recursos de la empresa, que los procesos que se realicen dentro de la empresa sean eficientes, alcanzando los objetivos planteado, también nos menciones el problema de porque no hay una estructura organizacional, esto se debe por los propietarios de la cooperativas demuestran poco interés en el diseño de una estructura organizacional, para esta tesis se tomaran puntos importante para la recolección de información, haciendo un análisis administrativo,

logrando de detallar los principales problemas que presentaba la cooperativa de transporte encontrando así que la cooperativa presentaba una debilidad frente a las competencias, inadecuada comunicación por parte de los departamentos, provocando un desorden, un personal desmotivado, actividades que se repetían, por lo que necesitaban de suma urgencia un diseño estructural, que ayude a la cooperativa a enfocarse en sus objetivos, una delimitación de cargos y sus respectivas funciones, encaminado a un personal que conozca el objetivo de la Cooperativa, logrando así un clima laboral óptimo.

(Alvarado Montes, Paguay Guaman, & Monserrate Landazuri, 2013) Realizaron una tesis en la Universidad de Guayaquil para obtener el título de Ingeniero Comercial con Mención en Finanzas sobre el Diseño de una estructura organizacional para la cooperativa de transporte urbano parroquial, este trabajo tiene como objetivo encaminar al desarrollo estratégico de la cooperativa, direccionándola a los objetivos claves de la empresa, mediante la implementación de un organigrama y un manual de funciones los cuales ayudara a la a los empleados tengan una idea más clara de las labores que debes de realizar, logrando así un buen desempeño de este modo sea una cooperativa organizada y que pueda hacer frente a las competencias y de esta manera brindar a sus usuarios un servicio de calidad.

(Borbor Toala, 2013) Efectuó una tesis en la Universidad Estatal Península de Santa Elena para obtener el título de Ingeniera en Desarrollo Empresarial, para la cooperativa de Transporte Jesús del Gran Poder, en cual manifestó lo vital de tener una estructura organizacional en la empresa, hoy en día los cambios continuos de un mercado competitivo demanda que las empresas busquen estrategias que les ayude a enfrentarse con un mercado variable, demostrando la necesidad de la elaboración de un organigrama evitando así una desorganización, duplicidad de trabajo, una ventaja en la incorporación de este organigrama se maneje de una manera eficiente beneficiando a los empleados.

2.2 Marco Metodológico

En mi propuesta aplicaremos el método deductivo, porque es aquel que inicia desde los datos generales válidos, para poder así llegar a un razonamiento lógico, implementado un análisis cuantitativo, en la que utilizaremos como instrumento la entrevista que haremos al gerente de la empresa, la cual nos ayudara en la recolección de información

2.2.1 Método Deductivo

Parte de una premisa general, o universal, para sacar conclusiones de un caso particular. Partiendo de enunciados generales, formula enunciados particulares (Mediano, 2014).

2.2.2 Método no Probabilístico

Es aquel en el cual no todos los miembros de la población tienen la misma oportunidad de ser seleccionados como integrantes de la muestra, lo cual se considera como una debilidad dentro del método hipotético deductivo y, por lo tanto, como fuente de invalidez interna de una investigación. (Leon & Garrido, 2012).

2.3 Población y Muestra

Se Tomará en cuenta el total de la población, ya que la cooperativa cuenta con 14 empleados, los cuales de detallan en el siguiente cuadro.

Tabla 1

Nómina del personal y sus cargos de la Cooperativa de Transporte Milagro

Nombre	Cargo	Nombre	Cargo
Fernando Buenaño	Presidente	Jimmy Pinela	Boletero 3
José Luis Alcocer	Gerente	Patricia Saltos	Boletero 4
Jacinta Baque	Contadora	Jaim Mora	Boletero 5
Liliana Ramos	Secretaria	Xiomara Zuloaga	Boletero 6
Antonio Villarroel	Guardia	Amparito Goyes	Boletero 7
Mery Córdova	Boletero 1	Quena Barrera	Boletero 8
Ginger Naranjo	Boletero 2	José Gavilanes	Conserje

2.4 Métodos y Técnicas

2.4.1 Investigación Cualitativa

Es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. La misma procura por lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular. (Velez, 2014)

En mi caso de estudio aplicare la investigación cualitativa, porque nos proporciona las herramientas para obtener la información de manera más eficiente dentro de la cooperativa de transporte, por medio de la entrevista recolectaremos datos detallados y de vital importancia para mi caso de estudio

2.4.2 Entrevista

La entrevista es una conversación que tiene una estructura y un propósito determinados, por una parte: el entrevistador. Es una interacción profesional que va más allá del intercambio espontáneo de ideas como en la conversación cotidiana y se convierte en un acercamiento basado en el interrogatorio cuidadoso, el propósito es de obtener conocimientos (Kvale, 2012)

2.5 Resultados

Mediante la entrevista que se realizó al presidente de la cooperativa de transporte Expreso Milagro, en la cual hemos comprobado que la Cooperativa necesita el diseño de una estructura organizacional, en la cual les proporcione una adecuada comunicación entre sus empleados, y una definición de cargos, de acuerdo a los datos obtenidos mediante la entrevista, se plantea el diseño de un organigrama en la cual será de vital importancia para la cooperativa de transporte, mejorando su situación actual, y las funciones que deben de cumplir sus trabajadores.

CAPITULO III

PROPUESTA

3.1 Descripción de la Propuesta

Diseñar la estructura organizacional para la Cooperativa Transporte Expreso Milagro, mediante el diseño de un organigrama el cual les ayudara a establecer responsabilidades y funciones dentro de la empresa.

3.1.1 Objetivo de la Propuesta

Tiene el objetivo de mejorar la comunicación en las distintas áreas de la cooperativa, detallar de manera clara las responsabilidades de sus empleados, dar a conocer los niveles jerárquicos que esta posee, evitando atrasos en sus actividades y duplicidad de trabajo.

3.1.2 Situación Actual

En la ciudad de Milagro, desde el año 1976 se encuentra constituida la Cooperativa de transporte Expreso Milagro, cuyo fin es de poder ofrecer transportación cantonal con seguridad y comodidad, su sede principal se encuentra situadas en las calles García Moreno y Chile.

La Presidencia de la cooperativa de transporte estar a cargo del Sr. Fernando Guevara Buenaño, en la cual ha llevado adelante a la empresa en valores, honradez y sobretodo un buen trato a sus trabajadores, socios y clientes, ha conservado a la cooperativa en el nivel de calidad y prestigio que se encuentra hoy en día.

La historia de la cooperativa inicia el 26 de mayo de 1976, desde sus inicios siempre su objetivo fue ser los pioneros en la transportación en el cantón Milagro, las primeras unidades eran unas furgonetas pequeñas con capacidad máxima de 20 pasajeros, en el transcurso de este proceso

la empresa ha ido de innovación en innovación pasando distintas etapas de desarrollo, la empresa se mantenido firme ante la competencia.

En la actualidad la Cooperativa está pasando por una situación preocupante en el área administrativa, ya que al contar con demanda del servicio de trasportación esto ha causado que los administradores de la cooperativa se desatiendan de las actividades que son de importancia para el fortalecimiento y el progreso de la empresa, por lo cual es inevitable el diseño de una estructura organizacional, en la cual contribuya a la empresa en constante control y responsabilidades de actividades de sus empleados

3.1.3 Estructura Organizacional Actual

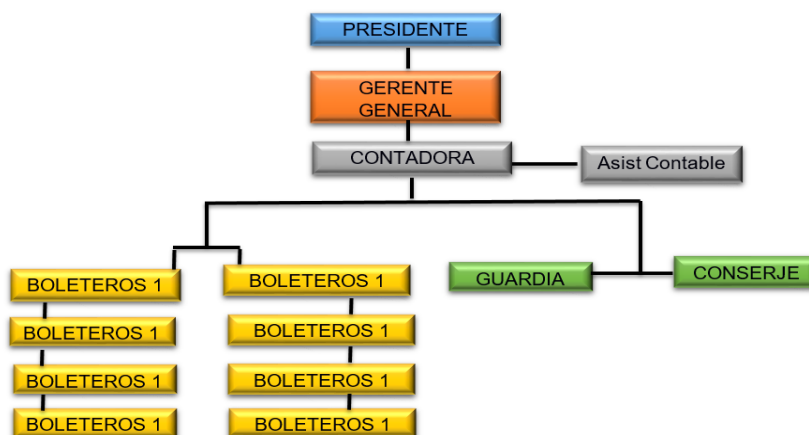
Aspecto Legal

El Sr. Fernando Buenaño G. es el representante legal de la cooperativa, en cual tiene como obligación de presidir en las reuniones y hacer cumplir los estatutos ante los socios

Aspecto Administrativo

En el área Administrativa está a cargo del Sr. José Luis Alcocer, pero a su vez muchas decisiones tanto administrativa como gerencial son tomadas por la contadora la Ingeniera Jacinta Baque, y la cual también cumple con la función de contratación de personal,

ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EXPRESO MILAGRO



Elaborado por: Roger calderón

Fuente: Cooperativa de Transporte Expreso Milagro

3.1.4 Servicio que brinda la cooperativa

- La cooperativa de Transporte Expreso Milagro ofrece el servicio de transportación cantonal, brindando un servicio de calidad a sus usuarios, ofrecemos el siguiente servicio:
- Cuenta con 19 unidades, que estas equipadas con aire acondicionado, para un mayor confort para sus usuarios dentro de las unidades también ofrece televisión y amplio espacio para una mayor comodidad.
- Además, las unidades prestan el servicio de Tour, a cualquier destino dentro del Ecuador ofreciendo seguridad a sus usuarios

En cuanto a las unidades estas ofrecen comodidad y confort a los usuarios, pero la atención al cliente deja mucho que decir, ya que los cobradores no tienen la paciencia y la cortesía al momento que un usuario necesite alguna información sobre alguna ruta o parada.

3.1.5 Participación Del Mercado

Hoy en día la Cooperativa Expreso Milagro tiene gran acogida por sus usuarios, destacándose de la actual competencia que prestan el mismo servicio pero aunque le esté yendo bien, es necesario el planteamiento de una estructura organizacional, de esta manera ayudara en la mejora de sus servicios y el esfuerzo duro de sus empleados.

3.1.6 Personal Que Labora Actualmente

La empresa actualmente cuenta con la siguiente nómina de empleados

Tabla 2:

Nómina de empleados de la Cooperativa de Transporte Expreso Milagro

No.	CARGO	EMPLEADO	No.	CARGO	EMPLEADO
1	Presidente	Fernando Buenaño	8	Boletero 3	Jimmy Pinela
2	Gerente	José Luis Alcocer	9	Boletero 4	Patricia Saltos
3	Contadora	Jacinta Baque	10	Boletero 5	Jaim Mora
4	Asistente	Liliana Ramos	11	Boletero 6	Xiomara Zuloaga
5	Guardia	Antonio Villarroel	12	Boletero 7	Amparito Goyes
6	Boletero 1	Mery Córdova	13	Boletero 8	Quena Barrera
7	Boletero 2	Ginger Naranjo	14	Conserje	José Gavilanes

3.1.7 Análisis de Datos

Tabla 3:

Matriz de Responsabilidades Actual de la Cooperativa Transporte Expreso Milagro

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES ACTUAL DE LA COOPERATIVA "EXPRESO MILAGRO"														
Funciones	Presidente	Gerente	Contadora	Asist. Cont	Guardia	Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor 3	Vendedor 4	Vendedor 5	Vendedor 6	Vendedor 7	Vendedor 8	Conserje
Toma las decisiones y preside en las reuniones	X													
Dirige y controla la administración en general		X												
Selección y contratación del personal		X	X											
Gastos administrativos, pago a empleados		X	X											
revisión de los estados de cuentas			X											
Mantiene archivada y organizada la documentación				X										
Tesorería			X	X										
compra de suministro de oficina		X	X	X										
Vigilancia, protección y control de la Coop.					X									
Supervisión de los empleados de las boleterías	X	X												
Venta de Boletos en Ventanilla						X								
Venta de Boletos en Ventanilla							X							
Venta de Boletos en Ventanilla								X						
Venta de Boletos en Ventanilla									X					
Venta de Boletos en Ventanilla										X				
Venta de Boletos en Ventanilla											X			
Venta de Boletos en Ventanilla												X		
Supervisión del personal de limpieza	X	X												
Limpieza en las oficinas de al Coop.														X

Elaborado por: Roger calderón Fuente: Cooperativa de Transporte Expreso Milagro

Análisis de Los Problemas

Cargos no definidos

- La Ing. Jacinta Baque actual contadora de la cooperativa, desempeña funciones que no están dentro de sus responsabilidades, la ingeniera lleva sus funciones de contadora y al mismo tiempo realiza la selección y contratación de personal originando sobre cargo de trabajo para y estrés para poder desempeñar de mejor manera sus funciones.

Falta de supervisión de los empleados

- Dentro de las Boleterías No hay supervisores en ocasiones le tocado ir al presidente o al gerente cuando se presenta alguna novedad en las boleterías, ya que no cuenta con alguien quien controle las labores de los empleados que se encuentra vendiendo boletos en ventanilla lo que ocasiona estrés desorden provocando una mala atención al clientes.

Carencia de capacitación al personal

- Falta de capacitación, tanto para el personal administrativo, a Boleterías choferes y ayudantes en la Atención al cliente, debido que se han reportado casos en los choferes al faltado el respeto a los usuarios y una de compromiso e interés por parte de los cobradores, en la cual no prestan un servicio de calidad al usuario

Evaluación

- En la cooperativa no se realiza evaluaciones al personal, para conocer el desempeño, si ellos realmente están cumpliendo con sus responsabilidades, se han dado casos en que los ayudantes de los choferes son poco corteses al momento de que un usuario les pida cierta información de alguna parada o costo del pasaje salen groseros dejando así mal a la cooperativa, aunque no hay quejas de la unidades ya que son cómodas y estas cuentan con aire acondicionado, pero la falta de capacitación daña la imagen de la institución

Escasez de Estrategias

- Toda empresa ya sea pequeña o mediana necesita de estrategias de crecimiento la cual les ayudara en su expansión dentro de un mercado tan competitivo, pero la ausencia de estas estrategias estanca el desarrollo de la cooperativa.

No contar con un Responsables al momento de comprar suministros de oficina.

- La compra de los suministros de oficina o de cualquier otros utensilio son hechas por el gerente, la contadora y la asistente no hay cargos definidos para esta actividad

Inadecuada comunicación entre departamentos

- Al no existir un nivel jerárquicos de la empresa ocasionado por el poco interés de los administradores de la cooperativa , da como resultado la inadecuada comunicación lo que origina retraso en las actividades, labores que se repitan

Inexistencia de quien supervise el control del dinero que entra

- Esta acción provocada por la desorganización que presenta la cooperativa, la contadora tiene el control y toma las decisiones de los gastos que se presente en ella recae muchas responsabilidades.

Control al personal de Limpieza y al guardia

- No se maneja ninguna supervisión en estos 2 cargos, por lo que ha visto en la necesidad de implementar una estructura que ayude a una comunicación y control a estos cargos.

3.1.8 Necesidad del diseño de un organigrama

La empresa en la actualidad no cuenta con una estructura organizacional por lo tanto nuestro objetivo está enfocado en Diseñar una estructura organizacional para la Cooperativa de Transporte “EXPRESO MILAGRO” mediante el diseño de un organigrama para establecer las responsabilidades y funciones dentro de la empresa.

Organigrama estructural

Mediante este caso práctico se desea plantear, una mejora significativa a la cooperativa de transporte, identificando de una manera más clara las funciones que deben de realizar los trabajadores, la creación de este organigrama determinara las descripciones de cada puesto lo cual ayudara a que sus trabajadores conozcan el objetivo de la empresa, las responsabilidades que tienen a su cargo y sobre todo conocerán los niveles jerárquico de la cooperativa, ayudando a mantener una adecuada comunicación entre los trabajadores, obteniendo un ambiente laboral agradable, dando origen a que la cooperativa crezca y mejore en sus procesos, eliminando duplicidad de trabajos, haciendo que la empresa puede confortar un mercado que está en constante cambio.

Desarrollar herramientas de líneas de comunicación mediante un estudio actual de la cooperativa de transporte Expreso Milagro, para mantener un adecuado canal de comunicación tanto para el personal como la empresa.

Proponer un Análisis de identificación de los cargos asignados, a través de instrumentos de reconocimientos, que permita detallar las labores que realiza cada trabajador.

Plantear Técnicas de asignación de Puestos, para mantener personal capacitado en cada área de la empresa.

Sugerir supervisores en cada área de la cooperativa que ayuden a controlar actividades que realicen cada empleado. Con el fin evitar cualquier inconveniente que se presente en el día a día de su jornada.

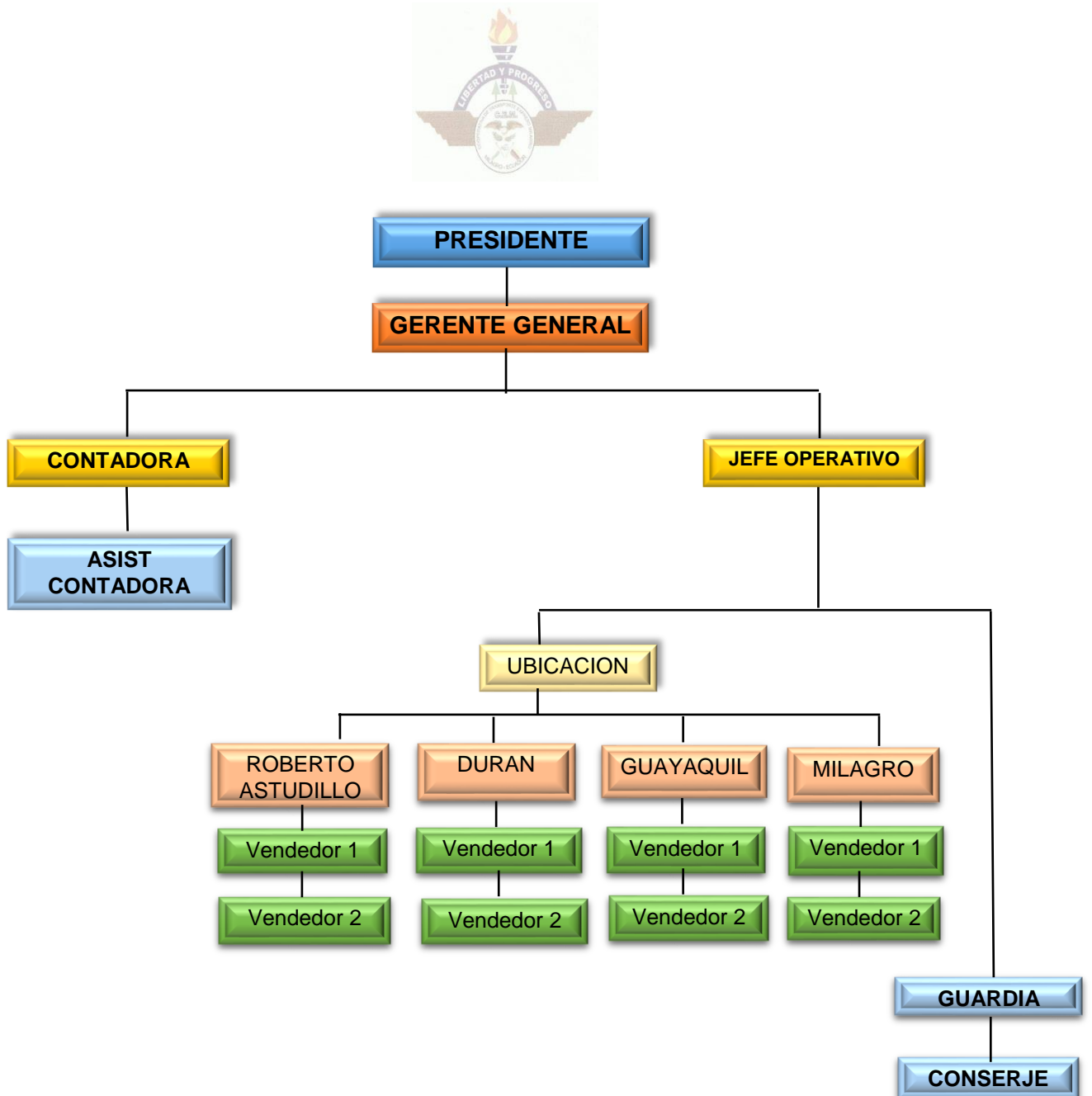
3.1.9 Requerimiento

Por lo tanto, nos enfocaremos al diseño de una estructura organizacional, la cual ayudara a mejorar la comunicación del personal que labora tanto en las áreas administrativas como en las áreas de boleterías, de esta manera se prevé que haya un control en cada área.

Desarrollo de la Propuesta

A continuación, presentare el diseño de la estructura organizacional para la Cooperativa de Transporte Expreso Milagro y en la que incluiré las funciones y responsabilidades de cada cargo,

Propuesta De Organigrama para la Cooperativa De Transporte Expreso Milagro



Funciones de Actividades De Acuerdo Al Organigrama Propuesto



IDENTIFICACION

Nombre:	Presidente
Numero de puesto	1

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

El Presidente de la cooperativa transporte Expreso Milagro, tendrá la función de velar que respeten las resoluciones que se lleguen desacuerdo a los socios.

FUNCIONES DEL CARGO

- Actuará como representante legal de la cooperativa.
 - Tomará mejores decisiones de acuerdo a los consensos que se hayan llegado en las reuniones con los socios
 - Presidirá en las reuniones
-

IDENTIFICACION

Nombre:	Gerente General
Número de Puestos	1
Jefe Superior	Presidente

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

El Gerente General Tendrá la función de administrar las distintas áreas y servicios de la cooperativa

FUNCIONES DEL CARGO

- ✓ Podrá actuar como representante al momento que no se encuentre disponible el presidente
 - ✓ Dar a conocer a los empleados el objetivo de la cooperativa
 - ✓ Controlar las compras que se realicen y de mantener de forma correctas los estados de cuenta de la empresa.
-

IDENTIFICACION

Nombre: Contadora
Numero de puesto 1
Jefe Superior Gerente General

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Velara por los procesos contables del departamento

FUNCIONES DEL CARGO

- ✓ Dirige y vigila los estados financieros de la cooperativa y a su vez maneja y controla el presupuesto de la misma.
 - ✓ Selección y contratación de personal
 - ✓ Controla la facturación de las boleterías
-

IDENTIFICACION

Nombre: Asistente de Contadora
Numero de puesto 1
Jefe Superior Contadora

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

La Asistente de Contadora Estará a cargo de llevar los asientos contables en la cooperativa

FUNCIONES DEL CARGO

- ✓ Mantendrá un registro de los reportes que se den en las cuentas de gastos.
 - ✓ Verificara el pago de impuestos
 - ✓ Participara como secretaria al momento que se reúnan los socios de la cooperativa
 - ✓ Creará reportes de las actividades que se realicen a diario
-

IDENTIFICACION

Nombre: Jefe Operativo
Numero de puesto 1
Jefe superior Gerente General

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Mantendrá un control en las áreas de boletería. de la Cooperativa de Transporte

FUNCIONES DEL CARGO

- ✓ Control al personal de tanto como el de boletería, guardia, limpieza
 - ✓ Evaluar al personal para poder conocer de qué manera de están desempeñando en sus labores
 - ✓ Capacitar al personal de boleterías y de cobradores en la atención al cliente
 - ✓ Informar mensualmente a sus superiores después de cada evaluación
-

IDENTIFICACION

Nombre: Guardia
Numero de puesto 1
Jefe Superior Jefe Operativo

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

El Guardia Velara por la seguridad y el bienestar dentro de la sede principal de la cooperativa.

FUNCIONES DEL CARGO

- ✓ Verifica la identificación de personas que deseen acceder a las oficinas
 - ✓ Evitar actos ilícitos que se puedan presentarse dentro de la cooperativa
 - ✓ Brindar información clara y oportuna a los usuarios que la soliciten en la empresa
-

IDENTIFICACION

Nombre: Conserje
Numero de puesto 1
Jefe Superior Jefe Operativo

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

El conserje Mantendrá el aseo dentro de las oficinas, escalera y entrada de la Cooperativa.

FUNCIONES DEL CARGO

- ✓ Mantenimientos de los servicios básico como agua, luz, teléfonos
 - ✓ Después de jornada de trabajo deberá eliminar los desechos y sacar la basura
 - ✓ Ayudará en cualquier actividad básica que se le pida como sacar copias, entregar algún documento.
-

IDENTIFICACION

Nombre: Vendedor de Boleterías
Numero de puesto 8
Jefe Supervisor Jefe Operativo

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Realiza Labores de venta de Boletos en Ventanilla, estableciendo actividades de fechado y entrega de los mismos, registrando y controlando el dinero recaudado.

FUNCIONES DEL CARGO

- ✓ Venta de boletos
 - ✓ Registrar y controlar el dinero que entra
-

3.2 Conclusión

En este caso práctico con carácter complejo de acuerdo a la herramienta utilizada se pudo determinar que la cooperativa necesitaba el diseño de una estructura organizacional con el fin de mejorar sus líneas de comunicación y niveles jerárquicos y así poder cumplir con el crecimiento de la Cooperativa, direccionándola a sus objetivos y haciéndola competitiva en un mercado que está en constante cambio. Por lo tanto la elaboración de este organigrama le ayudara a Cooperativa de tener un control en los departamentos y conocer detalladamente las actividades que realizan cada empleado. , mediante la matriz de responsabilidades pude notar que una persona realizaba varias funciones lo que provocaba confusión entre los empleados, como resultado de este trabajo se plantea que la Cooperativa mejores sus responsabilidades y funciones

3.3 Recomendaciones

- implementar el organigrama propuesto que les ayudara en establecer las responsabilidades y funciones en la empresa
- Dar a conocer a personal de la cooperativa de transporte Milagro los niveles jerárquicos de los departamentos
- Crea el departamento de Talento Humano en el cual les ayudara en la selección del personal y en la gestión de contratos y despidos
- Mantener evaluaciones constantes de las labores de los empleados de las distintas áreas con el fin de que todo se realice de una manera adecuada para el mejoramiento de la Cooperativa.

Bibliografía

- Alvarado Montes, B. R., Paguay Guaman, J. S., & Monserrate Landazuri, M. J. (2013). *Diseño de una estructura organizacional para la cooperativa de transporte urbano parroquial*. GUAYAQUIL: UNIVERSIDAD ESTATAL DE GUAYAQUIL.
- Bautista, M. B. (2012). Gerencia de Proyectos de Construcción inmobiliaria.
- Boland, L., Carro, F., Stancatti, M., Gismano, Y., & Banchieri, L. (2013). Funciones de la Administración.
- Borbor Toala, E. J. (2013). *Diseño organizacional para la cooperativa de transporte en taxis Jesús del gran poder del cantón la Libertad, Provincia de Santa Elena*. LA LIBERTAD: UNIVERSIDAD ESTATAL PESINSULA DE SANTA ELENA.
- Caballero, G. M., & Belen, A. A. (2013). Dirección Estratégica de la Pyme.
- Coca Buenaño, J. R. (s.f.). Obtenido de <http://cooperativadetransporteexpresomilagro.blogspot.com/>
- Escudero, M. (2015). Servicios de atención comercial.
- Fernandez, M. B. (2015). Comunicación efectiva y trabajo en equipo.
- Gallardo, E. G., Cruz, A. M., & Fajardo, J. L. (2015). Como diseñar una organización.
- García, J. J. (2015). La comunicación interna.
- Gil, M. E., & Giner de la fuente, F. (2013). Como crear y hacer funcionar una empresa.
- Hamilton, M. W., & Pezo, A. P. (2005). Formulación y evaluación de proyectos tecnológicos.
- Hernandez. (2014). Análisis Administrativo técnicas y métodos.
- Hernandez, C. O. (s.f.). Análisis administrativo técnicas y métodos. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=Bptc1C9T8ioC&pg=PA92&dq=importancia+de+un+organigrama&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=importancia%20de%20un%20organigrama&f=false
- Kvale, S. (2012). La entrevista en investigación cualitativa.
- Leon, I. H., & Garrido, J. T. (2012). Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambios.
- Lopez, F. (2009). La empresa explicada de forma sencilla.
- Martinez, D. P., & Milla, A. G. (2012). Elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral.
- Mastrantonio, P. R., Caliz, C. R., Pacreu, J. T., Marmol, M., Rajadell, M. C., Coduras, O. M., & Tapias, X. N. (2016). Como hacer un Plan de empresa euncet.
- Mediano, C. M. (2014). Técnicas e instrumentos de recogida y análisis de datos.
- Montalvan, C. G. (2012). Los recursos humanos para las pequeñas y medianas empresas.
- Montaval, C. G. (s.f.). Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa.

- Panchana de la cruz, G., & Bricio, K. S. (s.f.). Obtenido de file:///C:/Users/roger/Desktop/mini%20tesis/DISE%C3%91O%20ORGANIZACIONAL%20PARA%20LA%20COOPERATIVA%20DE.pdf
- Rico, M. G. (2012). Fundamentos empresariales.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2013). Administracion.
- Sala, G. P. (2015). Gestion de un pequeño comercio.
- Serra, A. R. (2012). La empresa analisis economicos.
- Stoner, J. A., Freeman, E., & Gilber, D. (2012). Administracion.
- Velez, V. (2014). <http://www.ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>. Obtenido de <http://www.ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>
- Viera, L. L. (2014). Tecnicas de recepcion y comunicacion.
- Zambrano Alejandro, M. (2013). *Diseño Organizacional para la cooperativa de transporte urbano puerto peninsular del canton la Libertad provincia de Santa Elena*. LA LIBERTAD: UNIVERSIDAD ESTATAL PENSINSULA DE SANTA ELENA.

APENDICE

Apéndice 1: Análisis de Plagio

Nombre: Roger Xavier Calderón Franco

Caso: Diseño del organigrama para la Cooperativa de Transporte Expreso Milagro, con el fin de mejorar la productividad laboral

URKUND

Urkund Analysis Result


Analysed Document: final-ROGER-CALDERON-TRABAJO-FINAL-DE-TITULACION.pdf
(D24382082)
Submitted: 2016-12-15 17:20:00
Submitted By: rogerxcalderon@live.com
Significance: 4 %

Sources included in the report:

<http://www.monografias.com/trabajos16/estructura-organica/estructura-organica.shtml>

Instances where selected sources appear:

3



Ing. Walter Loor B.

Apéndice 2: Autorización para ejecutar la Investigación

REPÚBLICA DEL ECUADOR



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO



SOLICITUD DIRIGIDA A LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE "EXPRESO MILAGRO"

Milagro, 10 de Noviembre del 2016

Sr.
Fernando Buenaño Guevara
Presidente de la Cooperativa "EXPRESO MILAGRO"

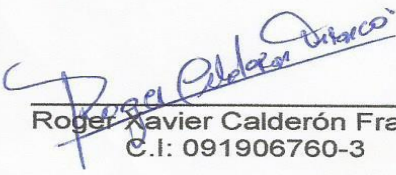
Ciudad.- Milagro


De nuestras consideraciones:

Por medio de la presente, nos dirigimos a usted, al Sr. Fernando Buenaño Guevara Presidente de la Cooperativa de Transporte "EXPRESO MILAGRO" ubicado en el Cantón Milagro para solicitarle me permitan utilizar información de la Cooperativa que usted dirige acertadamente, con el objeto de desarrollar mi Trabajo Práctico de Examen de Grado o de Fin de Carrera de Carácter Complexivo con el tema "Diseñar una estructura organizacional para la COOPERATIVA DE TRANSPORTE EXPRESO MILAGRO"

Esperando una respuesta favorable de su parte, nos despedimos de usted, no sin antes desearle éxito en su gestión.

Atentamente;


Roger Xavier Calderón Franco
C.I.: 091906760-3


Sr: Fernando Buenaño Guevara
Presidente de la Cooperativa Expreso Milagro



Dirección: Cda. Universitaria Km. 1 1/2 vía Km. 26
Conmutador: (04) 2974317- (04) 2970881
Telefax: (04) 2974319 • **E-mail:** rectorado@unemi.edu.ec
Milagro • Guayas • Ecuador

VISIÓN

Ser una institución de educación superior, pública, autónoma y acreditada, de pregrado y postgrado, abierta a las corrientes del pensamiento universal, líder en la formación de profesionales emprendedores, honestos, solidarios, responsables y con un elevado compromiso social y ambiental, para contribuir al desarrollo local, nacional e internacional.

MISIÓN

Es una institución de educación superior, pública, que forma profesionales de calidad, mediante la investigación científica y la vinculación con la sociedad, a través de un modelo educativo holístico, sistémico, por procesos y competencias, con docentes altamente capacitados, infraestructura moderna y tecnología de punta, para contribuir al desarrollo de la región y el país.

Apéndice 3: Formato de Entrevista



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
COMERCIALES
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**



Entrevista Dirigida Al Presidente De La Cooperativa “Expreso Milagro”

COOPERACION: Agradecemos de antemano por la atención prestada para el desarrollo de esta investigación, además le garantizamos que se guardara absoluta reserva

OBJETIVO: La presente entrevista tiene como finalidad recolectar datos importantes para la realización del caso de estudio en la Cooperativa de Transporte Milagro, tales datos serán de gran importancia para verificar las posibles causas y efecto que contribuye al problema planteado, y así empezar con el Diseño del Organigrama

INSTRUCCIONES: Se pide de la manera más comedida ser muy reflexivo al llenar los espacios

1. Cuáles son las actividades y funciones que realizan en la cooperativa

.....
.....
.....

2. Por el momento existe un tipo de organigrama de la Cooperativa. De ser así cuales son los cargos y en qué manera están ubicadas

.....
.....
.....

3. Dentro de la cooperativa hay una supervisión en las áreas de boleterías

.....
.....
.....

4. Según su opinión, ¿La cooperativa realiza sus operaciones de manera eficiente?

.....
.....
.....

5. El personal que labora dentro de la cooperativa están satisfechos y cumplen adecuadamente con sus funciones

.....
.....
.....

La cooperativa aplica un método para evaluar el desempeño de actividades de sus empleados

.....
.....
.....

6. Considera usted importante capacitarse al personal de boleterías y cobradores en atención al cliente

.....
.....
.....

7. Los empleados tienen algún conocimiento de los niveles jerárquicos y de los objetivos que tiene la cooperativa

.....
.....
.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Apéndice 4: Matriz de Problematización

MATRIZ DE PROBLEMA			
	CAUSA	OBJETIVO	
PROBLEMA GENERAL	Carencia de un organigrama	Desorganización en los puestos asignados	Diseño de una estructura organizacional organigrama con el objetivo de establecer los niveles Jerárquicos
	Definencia en los Medios de comunicación al personal de forma estructurada	Escases de una línea de comunicación clara	Desarrollar herramientas de líneas de comunicación mediante un estudio actual de la cooperativa de transporte Expreso Milagro, para mantener un adecuado canal de comunicación tanto para el personal como la empresa.
	Inexistencia en la identificación de labores	No puede identificar las labores que hacen al personal	Proponer un Análisis de identificación de los cargos asignados, a través de instrumentos de reconocimientos, que permita detallar las labores que realiza cada trabajador.
	inadecuada asignación de puestos	Duplicidad de trabajo	Plantear Técnicas de asignación de Puestos, para mantener personal capacitado en cada área de la empresa.
PROBLEMAS ESPECIFICOS			

