



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERO COMERCIAL

TEMA

DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRATIVOS, PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE
SEÑOR DE LOS MILAGROS DAULE

Tutor

MAE, KELLY LEÓN TOMALÁ

Autores:

CARLOS JOSÉ ROJAS ÁVILA

DANNY ROBERTO ROBALINO AILLON

Guayaquil, 2018



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia,
Tecnología e Innovación

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TITULO Y SUBTITULO:

DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE SEÑOR DE LOS MILAGROS DAULE

AUTOR/ES:

DANNY ROBERTO ROBALINO AILLON
CARLOS JOSÉ ROJAS AVILA

REVISORES:

INSTITUCIÓN:

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE
ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD:

ADMINISTRACIÓN

CARRERA:

INGENIERIA COMERCIAL

AÑO DE PUBLICACIÓN:

2018

N. DE PAGS:

111

ÁREAS TEMÁTICAS:

Educación, comercial y administración.

PALABRAS CLAVE:

Funciones, manual, procedimientos, reestructuración, evaluación, análisis, organización.

RESUMEN:

La presente investigación está centrada en el análisis de la situación actual de la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros del Cantón Daule, y plantear que mediante la elaboración de un manual de procedimientos administrativos se hallará una solución para mejorar el ambiente laboral, y

aportar a la sociedad con una guía que permita a la empresa adaptarse y ser competitiva en el cambiante mundo del mercado de la transportación. Todo esto estudiando su nivel de malestar y percepción de los empleados sienten que aportan o representan en sus diferentes actividades y el análisis de sus procesos organizacionales actuales, establecer el camino a seguir para lograr el mejoramiento de sus procesos y procedimientos en el que jefes y subalternos trabajen juntos y de esta manera fácilmente alcancen metas propuestas.

N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:
------------------------------------	----------------------

DIRECCIÓN URL (tesis en la web):

ADJUNTO URL (tesis en la web):		
--------------------------------	--	--

ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
--------------	--	-----------------------------

CONTACTO CON AUTORES/ES:	Teléfono:	E-mail:
DANNY ROBERTO ROBALINO AILLON	0967502992	danielrobalino@hotmail.es
CARLOS JOSÉ ROJAS AVILA	0986233732	carlosrojas21a@gmail.com

CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	<p>DR. RAFAEL ITURRALDE SOLÓRZANO, DECANO</p> <p>Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO</p> <p>E-mail: riturraldes@ulvr.edu.ec</p> <p>MSC. ECON. OSCAR MACHADO ALVAREZ DIRECTOR DE CARRERA</p> <p>Teléfono: 2596500 EXT. 203</p> <p>Email: omachadoa@ulvr.edu.ec</p>
-----------------------------	---

Quito: Av. Whymper E7-37 y Alpallana, edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/ 1; y en la Av. 9 de octubre 624 y carrión, Edificio Prometeo, teléfonos 2569898/ 9. Fax: (593 2) 2509054

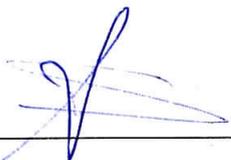
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los estudiantes/egresados, DANNY ROBERTO ROBALINO AILLON y CARLOS JOSÉ ROJAS ÁVILA, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE SEÑOR DE LOS MILAGROS DAULE.

Autores:



DANNY ROBALINO AILLON

C.I. 091944502-3



CARLOS ROJAS AVILA

C.I. 092485847-5

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE SEÑOR DE LOS MILAGROS DAULE, nombrada por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: "DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE SEÑOR DE LOS MILAGROS DAULE", presentado por los estudiantes: CARLOS JOSÉ ROJAS ÁVILA Y DANNY ROBERTO ROBALINO AILLON como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de (INGENIERO COMERCIAL), encontrándose apto para su sustentación.

Firma:



KELLY LEÓN TOMALÁ

C.I. 0922648654

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO



Urkund Analysis Result

Analysed Document: PROYECTO correccion 19-03-18.docx (D36914442)
Submitted: 3/23/2018 11:20:00 PM
Submitted By: kleont@ulvr.edu.ec
Significance: 7 %

Sources included in the report:

TESIS FINAL MARIA ISABEL BALSECA.docx (D21667625)
plagio beatriz11111.docx (D24583811)
TESIS CORREGIDA IVONNE VERA.pdf (D14060608)
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES OTAVALO.docx (D21258539)
<https://www.gestiopolis.com/como-delegar-funciones-administrativas/>
<https://www.gestiopolis.com/efectividad-y-calidad-de-la-gerencia-y-la-supervision-en-las-organizaciones/>
<https://www.gestiopolis.com/como-generar-mayor-desarrollo-organizacion/>
<https://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/>
<https://www.gestiopolis.com/los-conflictos-en-la-empresa-definicion-analisis-soluciones/>
<https://www.gestiopolis.com/reflexiones-control-la-empresa/>
<https://www.gestiopolis.com/productividad-directiva-mejorar-competencias-capital-humano/>
<https://www.gestiopolis.com/los-manuales-administrativos-como-herramienta-clave/>
<https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-administracion-y-las-organizaciones/>
<https://www.gestiopolis.com/estrategia-empresarial-formulacion-planeacion-e-implantacion/>
<https://www.gestiopolis.com/teoria-del-comportamiento-humano-en-la-administracion/>
<https://www.gestiopolis.com/gestion-cambio-organizacional-resistencia-cambio-enfoque-hermeneutico/>
<https://www.gestiopolis.com/definiciones-de-desarrollo-organizacional/>
<https://www.gestiopolis.com/el-estatus-y-los-roles-en-las-estructuras-grupales-de-la-empresa/>
<https://www.gestiopolis.com/organizacion-de-las-funciones-administrativas-del-personal/>

Instances where selected sources appear:

64

AGRADECIMIENTOS

Dejo expresa constancia de agradecimiento a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil, a su personal docente y administrativo, merece igual reconocimiento y gratitud a la MAE. Kelly León Tomalá, quien nos guio con la tutoría y por su acertada dirección en el desarrollo de la presente Tesis; así como todos quienes de una u otra manera me apoyaron y guiaron para la consolidación de mi formación.

Carlos José Rojas Ávila

A DIOS, por las brindarme una bendición más en la vida en poder guiar mis pasos en el arduo trayecto de culminar mis estudios superiores.

A MI MADRE, por su empuje constante en guiarme, ser mi ejemplo de vida y siempre aconsejarme para no darme por vencido ante cualquier adversidad en el camino y no desmayar en conseguir mis objetivos.

A MI PADRE, Quien ahora no se encuentre entre nosotros estuvo siempre pendiente de mi avance en mis logros académicos.

A MI ESPOSA E HIJOS, por ser el apoyo incondicional para superar cada día con la alegría siempre dando ese empuje emocional para conseguir las metas que ahora se están haciendo realidad.

A LA UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE, por brindarme la oportunidad de alcanzar este logro académico.

A la MAE. Kelly León Tomalá, por colaborar al desarrollo de esta tesis con su entusiasmo, disciplina y profesionalismo en cada una de las reuniones mantenidas y a todos los que hicieron posible la culminación de este proyecto.

Danny Roberto Robalino Aillon

DEDICATORÍAS

Este trabajo de grado va dedicado principalmente a Dios Padre, a quien le doy gracias por la vida, la salud y por todas las cosas maravillosas que he tenido. También se lo dedico a mi amada madre Piedad Ávila Pareja, quien con amor y paciencia invirtió parte de su vida y esfuerzo en mi formación como personas y aunque ella no esté entre nosotros, influyó en gran medida a mi actual desarrollo profesional al haberme brindado un hermoso ambiente familiar lleno de valores que me guiaron, guían y guiarán por el mejor de los caminos.

Carlos José Rojas Ávila

Este proyecto va dedicado a mi madre, también a mi abuelita y mi padre que en paz descansen, porque siempre me han respaldado incondicionalmente creyendo en mí en todo momento, por el acompañamiento en cada etapa de mi vida para seguir adelante y no caer a pesar de las adversidades o enseñanzas que tenemos en el camino, sin ellas este proyecto no sería realidad.

Danny Roberto Robalino Aillon

3.2.	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	31
3.3.	TECNICAS DE INVESTIGACION	32
3.3.1.	ENTREVISTAS	32
3.3.2.	ENCUESTAS.....	32
3.4.	POBLACION Y MUESTRA.....	32
3.5.	ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS REALIZADAS AL AREA ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE SEÑOR DE LOS MILAGROS DAULE 32	
3.5.1.	ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS AL AREA ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE SEÑOR DE LOS MILAGROS DAULE	32
3.5.2.	ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A ESPECIALISTAS DENTRO DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE SEÑOR DE LOS MILAGROS DAULE	40
4.	Capítulo iv. LA PROPUESTA	42
4.1.	TEMA DE LA PROPUESTA.....	42
4.2.	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	42
4.3.	DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	42
4.3.1.	ESTABLECER UNA NUEVA ESTRUCTURA PARA MEJORAR LA SITUACIÓN INTERNA DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE SEÑOR DE LOS MILAGROS DAULE.	42
4.4.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE SEÑOR DE LOS MILAGROS DAULE	45
4.4.1.	GENERALIDADES.....	45
4.4.1.1.	ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS	46
4.4.1.2.	PRESIDENTE	46
4.4.1.3.	GERENTE GENERAL	47
4.4.1.4.	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.....	49
4.4.1.5.	CONSEJO DE VIGILANCIA	51
4.4.1.5.1.	DISPOSICIONES COMUNES PARA LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y VIGILANCIA.....	53
4.4.1.6.	SECRETARIA GENERAL	55
4.4.1.6.1.	GUARDIAS DE SEGURIDAD	57
4.4.1.6.2.	CONSERJE	57
4.4.1.6.3.	MENSAJERO.....	58
4.4.1.7.	ASESORÍA LEGAL.....	59
4.4.1.8.	DEPARTAMENTO DE FINANZAS.....	60
4.4.1.8.1.	COMPRAS Y ADQUISICIONES.....	60
4.4.1.8.2.	CONTADOR	62
4.4.1.8.3.	TESORERO.....	64
4.4.1.9.	TALENTO HUMANO.....	68
4.4.1.9.1.	JEFE DE TALENTO HUMANO	68

4.4.1.9.2.	SECRETARIA DE TALENTO HUMANO	71
4.4.1.10.	DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE	73
4.4.1.10.1.	SUPERVISOR DE AREA.....	73
4.4.1.10.2.	EMPLEADO (A) DE BOLETERÍA O BOLETERO(A).....	74
4.4.1.10.3.	AREA DE ENCOMIENDAS	76
4.4.1.10.4.	CHOFERES.....	78
4.4.1.10.5.	CONTROLADORES	78
4.4.1.11.	DEPARTAMENTO TÉCNICO	79
4.4.1.11.1.	SUPERVISOR TECNICO VEHICULAR.....	79
4.4.1.11.2.	INSPECTOR DE VEHICULOS.....	79
4.5.	IMPLEMENTACION.....	81
4.5.1.	IMPACTO.....	81
4.5.2.	RESUMEN COMPARATIVO.....	82
4.5.3.	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION	83
4.6.	ANALISIS DE COSTOS PARA LA ELABORACION E IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.....	84
4.7.	CONCLUSIONES	86
4.8.	RECOMENDACIONES.....	87
BIBLIOGRAFÍA.....		88
ANEXOS.....		90

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla1. Nivel de conocimiento de quien es el jefe inmediato	33
Tabla2. Conocimiento del empleado de si desempeña todas las funciones para las que fue contratado.	34
Tabla3. Sobre si le han entregado algún manual de procedimientos.	35
Tabla4. Conocimiento de que si la cooperativa cuenta con algún manual de procedimientos administrativas.	36
Tabla 5. Sobre si es necesario un manual de procedimientos administrativas dentro de la cooperativa.	37
Tabla 6. Sobre sensación de aporte del empleado al desarrollo de la cooperativa.	38
Tabla 7. Sobre la sensación compromiso del empleado dentro de cooperativa.	39
Tabla 8. Resumen comparativo.	82
Tabla 9. Diagrama de implementación.	83
Tabla 10. Costos de la implementación.	85

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama general.....	22
Figura 2. Organigrama específico.	22
Figura 3. Organigrama integral.	23
Figura 4. Organigrama funcional.	23
Figura 5. Organigrama de puestos, plazas y unidades.	24
Figura 6. Organigrama vertical.	25
Figura 7. Organigrama horizontal.	25
Figura 8. Organigrama mixto.	26
Figura 9. Organigrama de bloque.....	26
Figura 10. Organigrama circular.	27
Figura 11. Sobre el nivel de conocimiento del empleado a cerca de quien es su jefe inmediato.	33
Figura 12. Sobre el conocimiento del empleado de si desempeña todas las funciones para las que fue contratado.	34
Figura 13. Sobre la entrega o no de algún manual de procedimientos.....	35
Figura 14. Sobre el conocimiento de la existencia de algún manual de procedimientos.	36
Figura 15. Sobre la necesidad de un manual de procedimientos administrativas.....	37
Figura 16. Sobre el aporte del trabajo de los empleados en la cooperativa.	38
Figura 17. Sensación compromiso del empleado dentro de cooperativa.	39
Figura 18. Organigrama cooperativa de transporte señor de los milagros.....	43
Figura 19. Organigrama propuesto para la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros Daule.	44
Figura 20. Proceso de Inversión de la Gerencia.	48
Figura 21. Proceso para convocar sesiones.	56
Figura 22. Proceso para la adquisición de bienes o servicios.	61
Figura 23. Proceso de cómo se registra las transacciones.....	63
Figura 24. Proceso para depositar el dinero en el banco.	65
Figura 25. Proceso para desembolsar dinero para realizar una actividad incluyendo la adquisición de un bien o la contratación de un servicio.....	66
Figura 26. Proceso para el pago de sueldos a empleados de la cooperativa.	67

Figura 27. Proceso de reclutamiento de personal.....	69
Figura 28. Proceso de selección y contratación del personal.	70
Figura 29. Registro de las asistencia de los empleados.....	72
Figura 30. Proceso de venta de boletos.	75
Figura 31. Proceso de encomiendas y bodega.....	77
Figura 32. Proceso para la recepción de notificaciones de mantenimientos.	80

ÍNDICE DE ANEXOS

Pág.

ANEXO A. Oficina de la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros, ciudad de Daule.	91
ANEXO B. Buses en patio de la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros.	91
ANEXO C. Boletería de la Cooperativa Señor de los Milagros, en Terminal Terrestre de Guayaquil.	92
ANEXO D. Boletería de la Cooperativa Señor de los Milagros, oficina ciudad de Daule.	92
ANEXO E. Formato de encuestas a los empleados de la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros.	93
ANEXO F. Formato de Entrevistas al presidente y gerente de la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros.	94
ANEXO G. Con el Presidente de la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros.	95
ANEXO H. Con el Gerente de la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros.	95
ANEXO I. Toma de encuesta a empleados de la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros.	96

INTRODUCCIÓN

El ambiente dinámico y cambiante de las organizaciones obliga a innovar de manera constante nuevos procesos que permitan adaptarse a tales cambios. Por lo tanto, es un reto ser productivos en un mundo tan competitivo en la que el fin principal es lograr alcanzar y mantenerse en el mercado como líderes en la preferencia del consumidor, y al mismo tiempo satisfacer las necesidades de los empleados manteniendo un buen ambiente laboral sin dejar de ser eficientes y eficaces. Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario un llevar un orden definido y estructurado acorde a la realidad de cada empresa, que sirva de pilar para cada uno de los diferentes procesos que se realizan en una organización, lo cual se logra mediante la implementación de un manual de procedimientos administrativas que indique la manera correcta como deben llevarse a cabo la ejecución de cada actividad o función así como las responsabilidades u obligaciones de cada funcionario que labora en la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, la finalidad del presente proyecto es ofrecer una solución práctica al problema que presenta la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros Daule con respecto a las funciones y responsabilidades de sus empleados que al no estar definidas ocasionan ineficiencias y dificultades en el logro de sus objetivos.

Con la presente investigación se espera aportar a la empresa con soluciones claras y precisas, en la que partiendo como base en un enfoque cualitativo, recopilar la información necesaria de los empleados que laboran en la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros Daule, y estudiando su nivel de malestar y percepción de lo que ellos mismos sienten que aportan o representan en sus diferentes actividades y el análisis de sus procesos organizacionales actuales, establecer el camino a seguir para lograr el mejoramiento de sus procesos y procedimientos en el que jefes y subalternos trabajen juntos y de esta manera fácilmente alcancen metas propuestas.

Una de los principales obstáculos a superar es el miedo a los cambios por parte de los empleados, miedo que inicialmente evitó cualquier mejoría posible respecto a los procesos, por lo cual se debe dar un tiempo para sociabilizar con el manual de procedimientos y dar el mayor esfuerzo por parte de los directivos en que el mismo sea expuesto de manera clara y amena, con la finalidad de aclarar dudas e inquietudes sobre el trabajo secuencial, la línea de mando y el alcance de sus responsabilidades.

Mediante la elaboración del presente manual de procedimientos se espera aportar a la sociedad con una guía que permita a una empresa adaptarse y ser competitiva en el cambiante mundo del mercado de la transportación, ya que un correcto orden, organización y supervisión evita o reduce al mínimo los atrasos y malestares que llegan a verse reflejados con el trato al usuario que decide preferir a la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros Daule para transportarse a su destino sin novedades. Y al mismo tiempo de manera particular como autores, aprender mediante este proceso a tener una visión clara sobre la necesidad de alcanzar objetivos y metas por parte de las organizaciones y mediante la investigación, recopilación de información de campo y su respectivo análisis, establecer la mejor manera de lograr alcanzar los objetivos.

Capítulo I. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA

DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE SEÑOR DE LOS MILAGROS DAULE

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros del Cantón Daule, es una empresa que se dedica al servicio de transportación pública, sus oficinas administrativas se encuentran ubicadas en el cantón Daule de la Provincia del Guayas. La Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros Daule inició sus actividades en noviembre 20 de 1963 con una cantidad de vehículos numerados del 01 al 15, en horarios laborales entre las 6:00 a.m. a 7:00 p.m., los colores de los vehículos son azul, blanco y marfil debidamente combinados, tanto adelante como atrás estarían los distintivos de la cooperativa a manera de sellos rectangulares con la efigie del Cristo Negro de Daule como fondo, y los distintivos universales cooperativistas, igualmente se ordena la emisión de un sello que contenga el puente Gonzalo Icaza Cornejo sobre el río Daule con dos manos entrelazadas, símbolo de la confraternidad de los cantones hermanos Daule y Guayaquil. La Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros Daule, es una empresa que brinda servicio público de transportación a la comunidad de Daule conectando con la ciudad de Guayaquil y en su trayecto a Nobol, Puente Lucia, Petrillo y otros pueblos que están en la carretera principal que une Guayaquil y Daule.

La Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros Daule, sigue desarrollándose bajo el control de una directiva de socios, con el respaldo de una consolidada organización y con profesionales especializados en las áreas de la transportación pública. La misma que presenta inconvenientes en el momento de asignar las funciones, debido a que el personal no tiene bien claro qué papel desempeña, en muchas ocasiones el personal se encarga de realizar actividades que no están acordes a su cargo, es decir, acatan órdenes impuestas por sus superiores descuidando funciones que realmente son de su responsabilidad, entre las cuales podemos poner de ejemplo:

Al conserje encargado de la limpieza, lo utilizan para otras actividades como es el lavado de vehículos personales de los socios, encomiendas, depósitos a los distintos bancos que se encuentran en el Cantón y que corresponden a cuentas que no son de la cooperativa, además

no cuenta con un horario sobre la distribución de su trabajo, por ejemplo, establecer que días debe limpiar la estación, la trampa de grasas, entre otras actividades. Tampoco existe un seguimiento para verificar que tales actividades se cumplan.

El administrador recibe la información de las actividades que realizan los empleados de manera verbal, omitiendo el documento escrito en el que se detallan todas las actividades que se deben cumplir, tampoco se evalúa de manera mensual o quincenal el desarrollo de tales actividades, es decir, por ejemplo, algunas de las actividades que deberían ser ejecutadas por el administrador, son realizadas por la secretaria del área administrativa, permitiendo que el administrador descuide sus responsabilidades, generando confusión a la hora de aplicar sanciones, puesto a que se pueden delegar actividades pero no obligaciones.

En los controladores y áreas de boleterías del terminal terrestre, también carecen de informes escritos sobre las funciones a desempeñar, tampoco se verifica que cumplan con sus respectivas actividades, por ejemplo, no se inspecciona el aseo, ni se realizan arqueos periódicos de caja para evitar que las boleteras presenten novedades. En el área de las encomiendas no se llevan controles, ni se establecen fechas para emitir informes sobre el dinero recaudado por envío y recepción de encomiendas.

Con respecto a los guardias de seguridad, ellos realizan algunas actividades que deben ser analizadas, ya que su función principal es de cuidar a los integrantes y bienes de la cooperativa y ello demanda de un tiempo mínimo necesario.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede concluir que existe una problemática muy clara dentro la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros Daule, en la que urge tomar correctivos, ya que la mayoría del personal que allí labora, se encuentra realizando funciones que quizás no sean responsabilidad de ellos y que conlleva a que descuiden sus actividades principales.

1.3. FORMULACION DE PROBLEMA

¿Cómo definir las funciones y responsabilidades de los empleados de la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros Daule?

1.4. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es la situación interna actual de la cooperativa señor de los milagros?

- ¿Cómo debe estar distribuida la organización interna de la cooperativa?
- ¿Cuáles son las principales funciones que deben definirse?
- ¿Qué costo tendrá para la cooperativa el diseñar un manual de procedimientos?

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un manual de procedimientos administrativos para la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros Daule.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diagnosticar la situación interna y del entorno de la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros Daule.
- Elaborar la estructura organizacional adecuada para el cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros Daule.
- Determinar las principales funciones que debe implementar la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros Daule.
- Establecer los costos de diseñar un manual de procedimientos.

1.6. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

Toda empresa está constituida por recursos humanos, materiales y financieros. La Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros Daule no es la excepción, el problema generado en esta empresa es precisamente con su recurso humano, de acuerdo con los instrumentos que se utilizarán, se detectará la raíz de cada problema y poder formular las mejores alternativas de solución.

La presente investigación buscar mejorar así como contribuir con soluciones, para ello se propondrá como alternativa, crear un manual de procedimientos generales de acuerdo a las gestiones que se realicen en cada departamento o área de la institución.

La investigación está enfocada en brindar beneficios tanto a la empresa como a sus empleados. Ya que de esta manera es como se van a lograr los objetivos o las metas propuestas con el esfuerzo de los miembros de la organización, con la ayuda de recursos tecnológicos, financieros y físicos a través de un proceso de planeación, organización, dirección y control.

Por ello es necesaria la investigación para evidenciar el desorden causado por: la ambigüedad de roles, y por la falta de control en las actividades del personal administrativo.

1.7. DELIMITACION O ALCANCE DE LA INVESTIGACION

Campo: Administración

Área: Servicios

Aspecto: Manual de procedimientos.

Tema: Diseño de un manual de procedimientos administrativos para la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros Daule.

Delimitación geográfica: Provincia del Guayas, Cantones Daule – Guayaquil.

Delimitación espacial: Cantón Daule – Guayaquil.

Delimitación temporal: año 2018

Ubicación: La cooperativa está ubicada en el Km. 44 vía Daule av. Vicente Piedrahita # 34 Mz. # 3.

1.8. IDEA A DEFENDER

El diseño del manual de procedimientos, permitirá mejorar el desempeño del personal administrativo.

Capítulo II. MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTE DE LA INVESTIGACION

2.1.1. HISTORIA DE LA TRANSPORTACIÓN PÚBLICA E INICIO DE LA COOPERATIVA

El transporte público se originó en algunas ciudades europeas en el siglo XVII, En aquella época el único medio de transporte era el de tracción animal, iniciándose la implantación de carruajes y posteriormente tranvías tirados por bestias. El transporte público empezó en Europa, pasando por Norteamérica y finalmente llegando a Sudamérica aproximadamente 20 años después.

En Guayaquil empezó hace 135 años, los primeros transportes surgieron en 1881 con tranvías, a principios del siglo XX aparece el tranvía eléctrico en 1910, luego en 1922 llegaron los primeros autobuses. En 1940 creció el parque automotor de buses y en 1950 ya hubo 145 unidades, y en 1947 aparecieron los colectivos tipo Station Wagon de seis personas sentadas En la década del setenta ya surgió la furgoneta y en 1984 aparecieron los colectivos especiales denominados: solo sentados y posteriormente el servicio denominado ejecutivo y selectivo en la década de los noventas. Un hecho aparte fueron los buses articulados en 1991; el servicio era manejado por la Comisión de Tránsito del Guayas (CTG), pero el servicio duró un poco más de un año, por el poco mantenimiento que se daba a las unidades.

En cuanto a la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros Daule, fue fundada la noche del miércoles 20 de noviembre de 1963 bajo la denominación de: *Sociedad Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros Daule – Guayaquil*, con previa verificación de que legalmente la Sociedad Cooperativa de Transporte “Señor de los Milagros” no existiese en aquel momento e iniciándose con quince socios: Santiago Ruiz Briones, Ramón Delgado García, Pedro Zambrano Solórzano, Gustavo Ruiz Miranda, Jacinto Castellano Terán, Justo Vargas Numerable, José Coronel Barberán, Faustino Bone González, Juan León Sampín, Hermogenes Barzola, Kleber Torres Manzaba, Julio Fajardo Caicedo, Carlos Lascano Pazmiño, Pedro Jurado y Manuel Cañizares Pita.

La Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros Daule se encarga brindar un servicio regular de transporte de pasajeros interprovincial, contando con 47 unidades operativas en el

parque automotor, la mayoría de los buses cuentan con muy buena presentación, ya que en la actualidad se están renovando las unidades y muchas de estas cuentan con acondicionadores de aire para brindar un mejor confort a los usuarios.

La cooperativa tiene 2 rutas, las mismas que son:

Ruta No. 01: Terminal Terrestre de Guayaquil - Petrillo - Nobol - Daule y Viceversa.

Ruta No. 02: Terminal Terrestre de Guayaquil - Petrillo - Nobol - Daule - Limonal y Viceversa.

El kilometraje de la ruta No. 01 es de 97 kilómetros, mientras que el de la ruta No. 02 es de 113 kilómetros.

La frecuencia de la ruta No. 01 es de cada 5 minutos y la frecuencia de la ruta No. 02 es cada 15 minutos.

En lo que refiere a las instalaciones de la Cooperativa, la misma cuenta con una oficina ubicada en Daule, cuya dirección es: Av. Vicente Piedrahita. Km. 44 y una boletería, la misma que se encuentra en el interior de las instalaciones de la Terminal Terrestre de Guayaquil, local C 103 y está abierta al público de lunes a viernes desde las 05:00 hasta las 23:00 y los sábados y domingos desde las 05:00 hasta las 20:00.

Adicional la Cooperativa presta el servicio de entrega de correspondencia de paquetes y encomiendas de Daule hacia Guayaquil y viceversa.

En la actualidad la cooperativa está proyectando realizar la construcción de una Terminal Terrestre en Daule.

En cuanto a festividades, la cooperativa en el mes de Septiembre de cada año organiza una misa campal, la misma que es abierta al público, esta es una tradición que se la viene organizando desde los inicios de la Cooperativa en honor al Cristo Negro de Daule.

Todos los 20 de Noviembre de cada año se programa una sesión solemne en la Sede Social de la Cooperativa por cumplirse en la fecha antes mencionada un año más de vida institucional, a este sesión se invita a todas la autoridades del cantón Daule y a todos los 47 socios con los que cuenta la cooperativa.

Los 26 de Noviembre de cada año, Daule festeja un año más de cantonización, para lo cual la Ilustre Municipalidad del Cantón Daule se encarga de organizar para esta fecha un desfile cívico en el cual la Cooperativa desfila con los Directivos, Socios, Personal Administrativo y con dos de las unidades nuevas ingresadas en el año.

La actual Directiva está conformada por las siguientes personas:

Dr. Gilberto Jacinto Briones Macías - Presidente
Sr. Julio Armando León Camba - Vicepresidente
Ing. Ronald Omar Robalino Aillon - Gerente
Srta. Karla Johanna Cabrera Mejía – Secretaria

2.2. MARCO TEORICO REFERENCIAL

2.2.1. LAS ORGANIZACIONES Y LA ADMINISTRACIÓN:

La gestión de recursos humanos es el manejo estratégico de los empleados que individual y colectivamente contribuyen a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Asumiendo que los empleados de una organización son individuos con su propio mapa mental y percepciones, sus propios logros y personalidades, no pueden ser percibidos como un todo, la gestión del talento humano o recurso humano (R.H) sostiene que la organización debe ser capaz de emplear tanto la psicología de los individuos como la de los grupos para comprometer a los empleados a alcanzar objetivos organizacionales, teniendo en cuenta lo anterior se puede señalar que basados en la teoría del *Neo humano relacionista* o también llamada *teoría de comportamiento humano*, indica que se podría usar la motivación para aumentar la productividad de la Cooperativa señor de Los Milagros pues se consideran muy importantes a las relaciones dentro de las organización para una administración con eficiencia y eficacia, ya que el comportamiento del personal que labora en una empresa normalmente se encuentra influenciado por algún tipo de motivación.

Al considerar lo anterior se puede determinar las causas que motiva la conducta de los empleados dentro de la cooperativa, puesto que lo más importante para esta teoría es la conclusión de que los seres humanos están motivados a alcanzar ciertos objetivos individuales, y lo que se debe de buscar es que tales metas vayan de la mano con los objetivos de la organización, y para ello se debe estudiar el comportamiento de los empleados y conocer las causas y factores que los motivan dentro del ambiente laboral, entonces la administración de la empresa podrá usar esta información para que la organización funcione adecuadamente y que sus empleados se sientan a gusto desempeñando sus funciones. Mediante el uso de este enfoque podremos contar con aspectos favorables como:

Poder elaborar técnicas más puntuales acorde a la realidad de la empresa para el control de las relaciones humanas entre los empleados dentro de la organización.

Buscar una participación más activa de los empleados dentro de los objetivos generales y específicos de la empresa teniendo en cuenta que debe haber uniformidad entre los objetivos individuales de los empleados y los objetivos organizacionales de la empresa complementándolos.

Permite una mayor productividad a través del incremento de la eficiencia de los empleados satisfechos y encaminados a alcanzar las metas organizacionales, a la vez que cumplen sus propios objetivos individuales.

Hay un mayor diálogo y trabajo en equipo entre la administración y los empleados, pues la comunicación constante es la vía para que existan objetivos comunes.

Existe un incremento de la autoestima del trabajador ya que se siente más motivado y realizado al laborar en una empresa donde se toman en cuenta sus objetivos y se reconozcan sus méritos sean individuales o grupales, haciéndolo sentir como alguien importante para la organización y por último.

Ayuda, mediante el estudio previo, a determinar el mejor puesto para cada empleado, tomando en cuenta sus capacidades y diferencias, haciéndolo sentir como un individuo capaz de entregar lo mejor a la empresa.

Otra de las teorías en las que se puede basar el estudio es el de las *Teorías X y Y* de Douglas McGregor como se citó:

En 1960 McGregor en su obra *El lado humano de las organizaciones* describe “dos formas de pensamiento en los directivos a las que denominó *Teoría X* y *Teoría Y* Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar” (Martínez, 2013, p.3).

Basándose en las *Teoría X* y *Teoría Y* se podría entender la raíz del problema general en la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros Daule, en donde los empleados realizan sus funciones obligados por sus patrones o jefes, independientemente del gusto que sienten por realizar la labor encomendada y en la que los empleados están impulsados por la necesidad de trabajar para encontrar un sustento y cubrir de esta manera sus necesidades básicas, afectando de una manera directa a la productividad de la empresa y evitando que la misma alcance sus

objetivos previstos. Si se desarrolla más a fondo estas teorías tenemos que *La Teoría X*, presume que los empleados ven al trabajo como una actividad desagradable como si de un castigo se tratara y que su deseo es terminar con sus actividades lo más pronto posible o en últimos de los casos evitar trabajar, sea incumpliendo sus funciones, y/o dejándolo que otros hagan el trabajo por ellos para dedicarse al ocio, haciendo que las organizaciones refuercen la supervisión de las actividades cumplidas y empleando la motivación para que realicen más actividades en el menor tiempo posible, también planea esta teoría que a los empleados hay que de alguna manera hacerlos sentir amenazados, controlados u obligados con algún tipo de castigo o penalización monetaria para que cumplan con sus funciones, y que los empleados tienen pocas ambiciones ya que para ellos es más cómodo no tener responsabilidades y tener a alguien que los dirija y a su vez contar con una seguridad laboral

Se puede apreciar que el ser humano dentro de la empresa se siente de alguna manera atado a seguir un modelo impuesto por la organización interna llevando a que el trabajador se sienta obligado a cumplir con ciertas ordenes por muy incómodas o aburridas que parezcan.

“Este comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza del hombre. Más bien es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de su filosofía, política y gestión” (McGregor, 1960).

Como complemento a lo anterior tenemos que basarnos en otra teoría:

Según la *Teoría Y* los directivos de la empresa consideran que sus subordinados están satisfechos con tener un trabajo y por ellos se esforzaran siempre por lograr cumplir con las metas organizacionales y para esto, las empresas deben evaluar las aptitudes de los empleados para lograr los mejores objetivos posibles. Teniéndose en cuenta lo anteriormente expuesto, lo que se espera y desea dentro de la organización interna de una empresa, es que esta sea un lugar donde los jefes y empleados realicen sus funciones en armonía, y que cada uno de los integrantes de la misma tengan la convicción del deber cumplido antes que realizar actividades por mera obligación de un jefe, o la necesidad del reconocimiento monetario luego de cada jornada de trabajo representado por un sueldo. La *Teoría Y* se basa en supuestos fundamentos, es decir que aplicada a la Cooperativa Señor de Los Milagros, esta debería encontrar empleados que tengan aquella vocación por el deber cumplido y estudiar, de ser posible, sus fortalezas y debilidades para poder colocarlos en donde mejor se puedan desempeñar y hagan un buen uso de aquellas capacidades. Y de esta manera lograr que el esfuerzo que hagan en el trabajo les resulte tan natural como el juego y el descanso

disminuyendo de esta manera la carga de estrés diario, y reduciendo las posibles faltas por descanso médico, la importancia de una posible recompensa por el cumplimiento va de la mano con el grado de compromiso para alcanzar los objetivos, el control y supervisión, así como la penalización monetaria ya dejarían de ser los únicos medios para mejorar la eficiencia permitiendo que haya una auto regularización, autodirección y autocontrol del trabajo individual y la convicción de no solo aceptar responsabilidades, sino más bien buscarlas, permite el uso de la imaginación y el ingenio para resolver problemas.

Se puede plantear una fusión de ambas teorías llegando de esta forma a un equilibrio esperado, donde las necesidades, responsabilidades y obligaciones de los que conforman la organización encuentren una armonía ya que “Ninguna de las dos serían funcionales si se trabajaran individualmente porque cada una tiene un enfoque diferente y se ven afectados en ambas teorías los trabajadores” (Martínez, 2013, pp.4-5)”. Para usar estos enfoques en el Problema de la Cooperativa Señor de Los Milagros, estos deben ser aplicados de manera conjunta y de esta forma conocer cómo interactúan los empleados que laboran en la misma.

Entre otros enfoques gerenciales podemos nombrar uno que data de la década de los cincuenta llamado: *administración por objetivos*” (APO), también denominada “*dirección por objetivos*” o “*administración por resultados*” y que surgen de conceptos establecidos por Peter Ducker. Y se encarga de definir los puestos, no en funciones, sino más bien en resultados, los cuales deben ser específicos, coherentes, reales, y que permitan un mejoramiento constante y permanente. Estos objetivos deben ir evolucionando a medida que se cumplan los anteriores en su totalidad. En el enfoque señalado anteriormente se deben primar la participación y delegación de funciones, de tal manera que los objetivos encaminen a una motivación del personal y el correcto control de las actividades luego de la planificación y que estos sirvan de guía para la administración del talento humano dentro la empresa.

La administración por objetivos (APO) o administración por resultados apareció de manera reciente en el año 1954 a través de Peter F. Ducker considerado el creador de la APO. Este enfoque nació como una opción luego de la gran depresión estadounidense luego de la crisis de 1929 y que ocasionaron que el capitalismo sufra controles e injerencia gubernamentales ocasionando que dentro de las empresas surjan fuertes presiones hacia la administración pues los márgenes de ganancias se concentraban en reducir gastos para lograr resultados. Esta presión dio como resultado un incremento del control por parte de la administración y a su vez mayor resistencia por parte de los gerentes, creándose un círculo difícil de romper pues los dirigentes de la empresa interpretaban como rebeldía la falta de resultados por parte de la

gerencia, buscándose en aquella época un equilibrio de los objetivos, permitiendo autocontrol y auto evaluación, descentralización de las decisiones y finalmente flexibilizar controles.

Dentro de la organización, la APO fue válida para alcanzar objetivos financieros, pero en el enfoque global de la empresa trajo consecuencias no deseadas ya que hubo distorsión a nivel profesional, pues los criterios de ganancia y costo no se podían aplicar dentro de una organización social y humana, teniendo como consecuencias un descontento entre los funcionarios de niveles medios e inferiores hacia los de niveles superiores que deseaban alcanzar sus objetivos o metas de manera inmediata, en consecuencia comenzaron a surgir ideas de descentralización para revertir el proceso nombrado anteriormente, fijando objetivos dirigidos hacia áreas claves, áreas que determinarían la mejor manera de alcanzar dichos resultados lo que fortaleció la autoridad de cada jefe operativo.

La APO es una técnica cuyos principios se basan en que para llegar a los objetivos planeados, la organización antes debe definir correctamente en que negocio se está actuando y a donde pretende llegar, estableciendo metas anuales sobre una base de un plan objetivos a largo plazo y los objetivos de cada gerente o departamento, todo esto con base a los objetivos anuales de la empresa.

La administración por objetivos (APO) es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa. Se logran objetivos comunes y seguros que eliminan cualquier duda del gerente, al lado de una cohesión de esfuerzos orientados hacia los objetivos principales de la organización. Así, el desempeño esperado de un gerente debe ser reflejo de lo que se espera en cuanto a la realización de los objetivos de la empresa; sus resultados deben ser medidos por la contribución de éstos al éxito del negocio (Martínez, 2013, p.7).

Una de las principales características de este enfoque, es el nivel de sincronización que deben de tener todos los que conforman la organización, ya que al ser los objetivos comunes, cada uno de los esfuerzos deben estar reflejados en los diferentes departamentos y jefaturas pudiéndose exigir una mayor contribución a cada una de estas cuando se distancien en cumplir los objetivos individuales. En la APO, no solo hay la necesidad de las empresa de lograr sus objetivos, también está la intención del o los gerentes en desarrollarse

profesionalmente cumpliendo metas. También sirve para especificar “estándares de desempeño bajo los cuales los gerentes serán evaluados. Analizado el resultado final, el desempeño del gerente puede ser evaluado objetivamente y los resultados alcanzados pueden compararse con los resultados esperados” (Martinez, 2013, p.7).

Lo cual es beneficioso para la organización, pues, se puede tomar correctivos a medida que surgen los inconvenientes: evaluando, organizando, revisando, reciclando y retroalimentando planes, participando activamente la directiva de la empresa, con una mayor precisión al establecer objetivos para cada departamento y elaborar planes operacionales con el objetivo de medir o evaluar así como controlar actividades, y principalmente permitir la interrelación de objetivos departamentales con la idea de un objetivo común.

La APO cuenta con varios beneficios que se podrían aplicar a la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros Daule.

Para los jefes que la aplican dentro de la cooperativa hace que se cumpla mejor el principio de la organización: *La responsabilidad no se delega, se comparte*, permite vincular a todos en la meta de lograr objetivos, la supervisión se concentra en pocas pero principales áreas, los subordinados son calificados con objetividad y sin discusión, se reciben sugerencias de mejoramientos que de otra manera no se le habrían ocurrido, aumenta la comunicación con los subordinados y obliga a que los jefes a que sus subordinados logren resultados y cumplan objetivos.

Para los empleados hay una mayor libertad de acción, ellos podrían concentrarse en áreas específicas, el empleado siempre se sabrá que se espera de él, permite que el escoja el área en que va a lograr las mejoras, el empleado sabe cómo lograra mejorar sus deficiencias, tiene la tranquilidad de que los jefes o supervisores tiene una idea constante de su situación laboral dentro de la empresa y puedan a su vez estar conscientes de cuando sea necesaria una promoción o ascenso, pues sus logros quedan registrados de manera objetiva y a su vez demostrar objetivamente por que no se logró lo que se esperaba en determinado plazo. También permitiría a la empresa alcanzar las metas a corto plazo de manera precisa y concreta con una mejor delegación, sueldos y salarios más eficientes, fomenta la creación de grupos de trabajos, dando una base para el desarrollo de funcionarios.

Así como hay ventajas, podemos encontrar ciertas limitaciones, entre las que podemos encontrar un exceso de papelería para dar seguimiento a las funciones, se enfoca en resultados medibles antes que resultados importantes, así como el posible abandono de objetivos rígidamente seguidos, y la dedicación de un tiempo mayor que el normalmente aplicado por los jefes. En conclusión *la administración por objetivos* APO, es un enfoque más que

interesante, es relevante por la manera en que la administración de la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros Daule podría manejar el recurso humano dentro de la organización, pues busca alcanzar objetivos de eficiencia en las actividades diarias y una correcta delegación de funciones.

En cuanto a *la administración* dentro de una organización partimos en que existen varias definiciones:

Vamos a citar distintos autores y ellos son:

Kliksberg: "La administración es un conjunto de conocimientos referentes a las organizaciones integradas por nociones atinentes a la explicación científica de su comportamiento y nociones atinentes a su tecnología de conducción".

Valladares Román: " La administración, es el proceso para alcanzar resultados positivos a través de una adecuada utilización de los recursos disponibles y la colaboración del esfuerzo ajeno"

Koontz y O'Donnell: "La administración se define como la creación o conservación en una empresa, de un ambiente donde los individuos, trabajando en grupo, pueden desempeñarse eficaz y eficientemente, para la obtención de sus fines comunes".

Henry Sisk y Mario Suerdlik: "Es la coordinación de todos los recursos a través del Proceso de Planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecido".

Barcos Santiago: "La administración como disciplina científica constituye un sistema de conocimientos, metódicamente fundamentado, cuyo objeto de estudio son las organizaciones y la administración – en el sentido de conducción, proceso, gestión de recursos, etc – de éstas" (Marcela Lozano,2003,p.11).

La administración es tan antigua como el hombre mismo, ya que el pensamiento administrativo nace con el hombre a partir de la necesidad de coordinar planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar actividades de la vida diaria, de ahí que muchos de los fundamentos actuales de la administración se encuentran basados en prácticas administrativas antiguas y que “pueden observarse en el código de Hammurabi, en el nuevo testamento, así como en la forma de conducir los asuntos en la antigua Grecia, Egipto, Roma y China, en donde se encuentran vestigios del proceso administrativo” (Marcela Lozano, 2003, p.3).

Entre las principales evidencias del pensamiento administrativo de la antigüedad tenemos que el emperador Pericles, 430 años antes de Cristo demostró que es necesario seleccionar adecuadamente a personal, además de analizar la democracia griega, en el antiguo Egipto ya existía una administración con un poder centralizado basado en la fuerza, en el que la economía era planificada, naciendo el primer sistema de servicio civil en el que se utilizaba un sistema administrativo basado en la burocracia, con métodos sistemáticos y bien definidos, en China existió una reglamentación para la administración pública, y en Roma, en donde la administración imperial era centralizada.

Ya entrando a la edad media, cuando el centralismo del imperio romano se fue debilitando, a tal punto de darle autoridad al terrateniente que tenía a su alrededor a muchas personas, se podría decir que en la edad media existió una descentralización de gobiernos, marcando diferencia con las formas de administración de la antigüedad, permitiendo que la iglesia católica se interesara en el estudio de la administración debido a su forma particular en que se organizan y administran su funcionamiento. Pero el mayor impulso a la administración de la época llegó de Italia junto con los fundamentos de la contabilidad moderna, como la ley de la partida doble, el libro diario y el libro mayor.

Luego surgió en Prusia Austria, a inicio de la edad moderna, un movimiento administrativo que fue conocido como *cameralistas* cuyo mayor esplendor alcanzó en 1560, y que trató de mejorar métodos administrativos usados en épocas anteriores. Desarrollando la selección y adiestramiento de personal, especialización de funciones y establecer controles administrativos.

En 1776 el padre de la economía clásica, Adam Smith, publica su libro *la riqueza de las naciones*, en donde aparece la doctrina *Laissez-Faire* (dejar hacer, dejar pasar) aplicada a la administración y en la economía y que sirvió de base para *la revolución industrial*, anunciando el principio de división del trabajo, muy necesario para la especialización llevando como resultado a un aumento de producción.

Muchos historiadores están de acuerdo que:

Hubo una segunda revolución industrial de 1860 a 1914, llamada también revolución del acero y la electricidad, que sustituyó el hierro por acero como material básico para la industria en el campo de la energía. La administración científica de Taylor surgida en esta época cumplió a

cabalidad con esa función, suministrándole las herramientas, técnicas necesarias para su expansión y desarrollo (Marcela Lozano, 2003, p.5).

Uno de los principales exponentes del científicismo tenemos a Frederick Taylor (1856-1945), nacido en Filadelfia. Ingresó a una compañía que fabricaba lingotes de acero en los EE.UU. ocupando el puesto de obrero y luego pasando por los demás niveles llegó al puesto más alto. Esto le permitió darse cuenta de cómo afectaban los obreros a las maquinas. Dentro de sus principales aportes a la administración están los principios administrativos, los mecanismos de administración, el pago por destajo, la selección de personal y las características de los trabajos humanos. Sus aportaciones fueron muy importantes para la administración, pero así mismo fue muy criticado, *La Federación del Trabajo Americana*, consideró a Taylor como un ser diabólico por que mediante su sistema los obreros eran sometidos a trabajos repetitivos y mecánicos, y por abusar del término ciencia al referirse de su sistema. Pero también se puede considerar que influye mucho en los resultados en países como Alemania, Inglaterra, Italia y en Estados Unidos mediante el estudio cronometrado en las empresas, logrando mayor productividad.

Otro de los principales influyentes de la administración fue Heny Fayol (1841-1925), quien fue gerente general de una empresa dedicada a la minería de carbón que se encontraba en quiebra y que después de 25 años era considerada una de las empresas más importantes a nivel mundial. Entre sus principales aportaciones tenemos a la *Universidad de la Administración, Areas Funcionales, Modelo Del Proceso Administrativo, Principios Administrativos, Perfil Del Administrador e Importancia De La Administración*.

Fayol fue uno de los autores más destacados, cuyas aportaciones se reconocieron tiempo después a tal punto que en la actualidad todas las empresas, o por lo menos la gran mayoría, trabajan bajo ellas, tanto así que en la actualidad no se puede pensar que hayan empresas que no trabajen bajo estos principios.

Al comparar los enfoques entre Fayol y Taylor, se puede notar que enfocan sus estudios para la misma problemática pero bajo puntos de vistas diferentes, ya que Taylor realizó sus estudios desde el nivel del obrero hasta la gerencia, mediante el análisis de tiempos y movimientos, y la selección de personal mientras que Fayol de manera contraria partiendo desde la gerencia; es decir presta atención a las tareas administrativas. Otra de las diferencias es que Taylor era práctico y sus estudios tuvieron aplicación inmediata mientras que Fayol era teórico y sus estudios tardaron mucho en ser reconocidos.

Otros de los precursores de *La Administración Científica* más destacados fueron: Charles Babbage, Henry R. Towne, Henry Metacalfe, Woodrow Wilson, citando:

Luego de analizar los conceptos y aplicaciones de la administración, nos llevan a estudiar a los entes u *Organizaciones* en donde se desenvuelven los seres humanos:

Se dice que las primeras organizaciones fueron las familias, que comenzaron como tribus de pueblos nómadas, pasando a evolucionar a tribus más complejas, luego el feudalismo hasta formar naciones, partiendo desde un sistema agrario y desarrollándose a pasos agigantados hasta la actualidad, con sistemas organizacionales formales que prestan servicios

Existen infinidad de definiciones respecto organizaciones, por lo tanto podemos agrupar o clasificar las organizaciones desde la óptica de diversos autores; así tenemos las concebidas como instrumentos, las concebidas como escenarios de interacción social y las que son concebidas como sistemas vivientes.

Las organizaciones concebidas como instrumentos, se refiere a aquellas estructuras organizacionales pre concebidas externamente, bajo un diseño en el que buscan lograr ciertos objetivos, se le pone énfasis a la estructura organizacional formal, limitándose a ello.

Las organizaciones concebidas como escenarios de interacción social, son aquellas donde los individuos que la conforman interaccionan en una serie de conductas individuales y grupales así como en sus reglas internas que regulan estas organizaciones por ello este tipo de organizaciones no puede ser explicadas a través de objetivos, ya que emergen de la interacciones entre los individuos que la conforman. Para entender este tipo de organizaciones, hay que primero entender la conducta de los individuos y los grupos que conforman, sus culturas, su historia la motivación, el liderazgo, entre otras.

Teniéndose en cuenta las definiciones de organización, se puede notar que La Cooperativa Señor de los Milagros Daule carece de una estructura organizacional definida en que apoyen cada una de las funciones a su haber.

2.2.2. ROLES Y FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR:

Los roles forman pautas con respecto a la manera de actuar dentro de una sociedad u organización y define un comportamiento que se podría esperar en un grupo social dentro de la empresa donde todos los integrantes asumen papeles definidos.

Se evidencia que hacen faltan recursos humanos en ciertas áreas, y precisamente en el Departamento de Operaciones y de servicios varios, supervisores y un correcto manejo administrativo.

2.2.3. EL ORGANIGRAMA Y SUS FORMAS MÁS COMUNES

La naturaleza del ser humano es social, lo que obliga a que su tendencia sea agruparse en sociedades mediante relaciones interdependientes. Partiendo de la historia de la humanidad se puede ver que esta ha evolucionado mediante el desarrollo de organizaciones del tipo social, iniciando con la familia como la primera organización social y los padres como la cabeza de esa organización, luego evolucionaron en clanes y grupos nómadas hasta establecerse en sitios o aldeas permanentes formando. Más tarde estos grupos sociales se convirtieron en grupos feudales y las naciones. La evolución de los sistemas organizacionales han venido acelerándose en los últimos años, especialmente durante el siglo pasado. La sociedad ha venido evolucionando desde una forma predominante agraria, donde los pequeños grupos familiares e informales, y las pequeñas comunidades eran importantes, hasta convertirse en una de tipo industrial, en donde predominan las grandes organizaciones formales.

2.2.3.1. ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades teniendo en cuenta sus fortalezas, por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la empresa.

Es importante conocer qué clase de estructuras organizacionales utilizan las diferentes empresas, saber por qué y cómo funcionan, que ventajas y desventajas poseen, que interés persiguen cada una de ellas y si se acomodan a las necesidades de las organizaciones, de esta manera, el trabajo que hemos desarrollado abarca los aspectos más importantes de cada una de las estructuras de organización empresarial, su aplicación y saber diferenciar adecuadamente las características de cada una de ellas para poder ser aplicadas a las necesidades de las empresas en la actualidad.

El secreto del éxito en cualquier campo está en la organización, lucha constante para conseguir el objetivo deseado.

2.2.3.2. DEFINICIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Las estructuras organizacionales son los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa y de esta manera lograr el objetivo deseado.

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades.

En la búsqueda de la mejor forma de organización de la empresa se han establecido cuatro estructuras: lineal, matricial, circular por departamentalización e híbrida.

La competencia existente, para la producción de más y mejores bienes y servicios, ha provocado que las organizaciones se preocupen cada vez más, por hacer más eficientes los procedimientos administrativos, los procesos productivos y en general las estructuras organizacionales.

Las empresas conscientes de que el trabajo humano organizado y tecnificado es la base de la eficiencia en sus actividades, independientemente de la naturaleza de estas, han puesto especial interés a la organización como parte fundamental del proceso administrativo.

2.2.3.3. MODELOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Las estructuras organizacionales se pueden clasificar en 5 categorías:

- Estructuras organizacionales clasificadas por su naturaleza.
- Estructuras organizacionales clasificadas por su finalidad.
- Estructuras organizacionales clasificadas por su ámbito.
- Estructuras organizacionales clasificadas por su contenido.
- Estructuras organizacionales clasificadas por su presentación.

2.2.3.3.1. ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES CLASIFICADAS POR SU NATURALEZA.

Este tipo de estructuras se dividen en tres tipos de organigramas:

- **Organigramas micro-administrativos:** Son aquellos que corresponden a una sola organización, refiriéndose a ella de manera global o también puede mencionar alguna de las áreas con la que está conformada.
- **Organigramas macro-administrativos:** Son aquellas que involucran a varias organizaciones, es decir, desde dos en adelante.
- **Organigramas meso-administrativos:** Consideran una o varias organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Este tipo de organizacional es más nombrado en el sector público, aunque también se utiliza en el sector privado.

2.2.3.3.2. **ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES CLASIFICADAS POR SU FINALIDAD.**

Este grupo se puede dividir en otros cuatro tipos de organigramas:

- **Organigramas informativos:** Este tipo de organigramas están diseñados para ser puestos a disposición del público en general, ya que tiene la particularidad de ser accesible a todas las personas incluyendo a las no especializadas, para ello solo debe expresar la parte más importante de manera resumida en especial en el tipo de estructuras de grandes dimensiones en donde es necesario ver toda la información sin dificultades.
- **Organigramas analíticos:** Este organigrama tiene la finalidad de analizar ciertos factores del comportamiento en una organización, también permite observar tipo de información que permita visualizar de manera partes específicas o globales de la organización y analizar sus características o movimientos por ejemplo un análisis de funciones, costos, gastos, inversión, distribución de un área de trabajo, entre otros.
- **Organigramas formales:** Son aquellos tipos de organigramas en donde su funcionamiento es planificado con anticipación y estos deben ser aprobados por un ente superior para ser considerados formales, por ejemplo una empresa puede considerar a su organigrama como formal en el momento que este ha sido aprobado por el directorio de accionistas.
- **Organigramas informales:** Se considera de esta manera, cuando aún no cuenta con la aprobación.

2.2.3.3.3. ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES CLASIFICADAS POR SU ÁMBITO.

Este tipo de estructuras se dividen en otros dos tipos de organigramas:

- **Organigramas generales:** Son aquellos que cuentan con información representativa de una organización hasta un determinado nivel jerárquico, de acuerdo a su tamaño y las características que tenga. En el sector público pueden llegar a contemplar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado pueden llegar a hacerlo hasta el nivel departamental o de oficina.

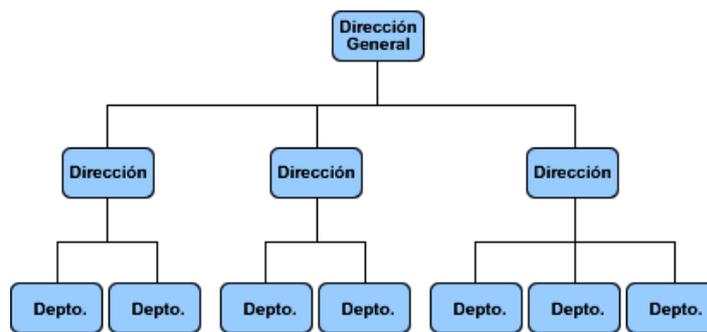


Figura 1. Organigrama general.

- **Organigramas específicos:** Son aquellos que se encargan de mostrar en forma particular la estructura de un área de la organización.

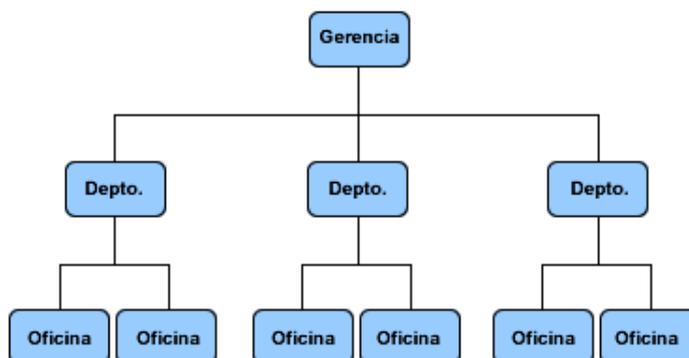


Figura 2. Organigrama específico.

2.2.3.3.4. ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES CLASIFICADAS POR SU CONTENIDO.

Se dividen en tres tipos de organigramas, y pueden ser:

- **Organigramas integrales:** Estos representan gráficamente a todas las unidades administrativas de una empresa y sus relaciones de mando o de dependencia. Hay que tener en cuenta que los organigramas generales e integrales son equivalentes.

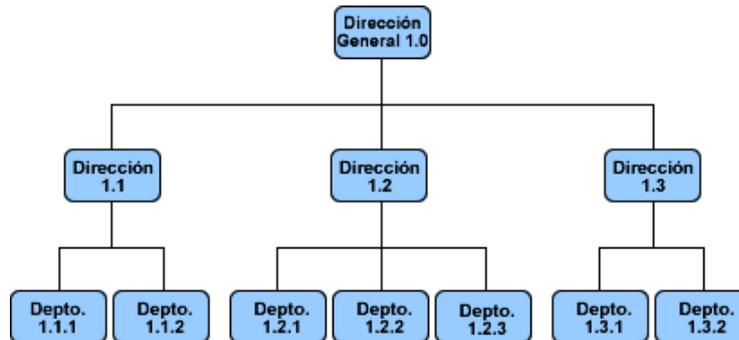


Figura 3. Organigrama integral.

- **Organigramas funcionales:** En este tipo de organigramas se incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones entre funciones. Estos organigramas son muy útiles para capacitar al personal, pues permite visualizar las funciones y presentar a la organización de manera general.

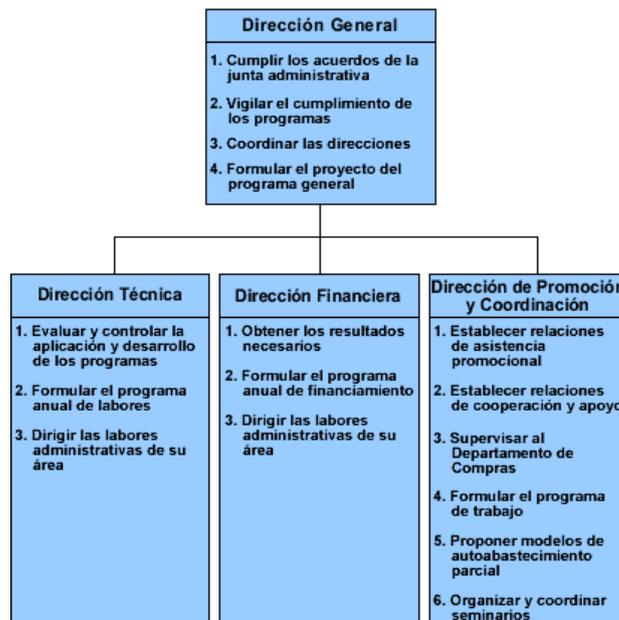


Figura 4. Organigrama funcional.

- **Organigramas de puestos, plazas y unidades:** Estos organigramas indican las necesidades de los puestos y el número de plazas o vacantes que existen o son necesarias para cada unidad consignada. En este tipo de organigramas también se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

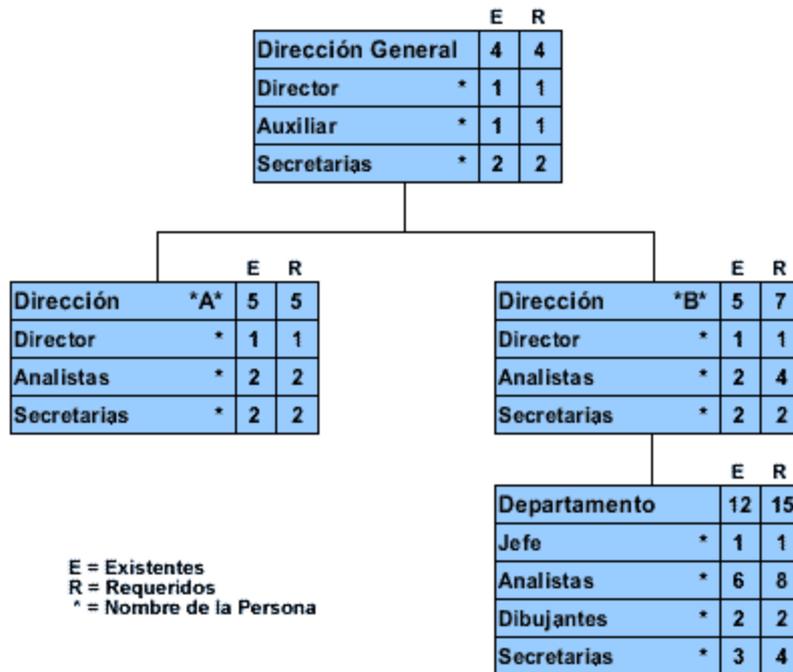


Figura 5. Organigrama de puestos, plazas y unidades.

2.2.3.3.5. ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES CLASIFICADAS POR SU PRESENTACIÓN O DISPOSICIÓN GRÁFICA.

Este grupo está dividido en cinco tipos de organigramas:

- **Organigramas verticales:** Estos representan a sus unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular o principal que está en la parte superior, y se separan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los que se usan de manera general en la administración, por ello son los más recomendados por los manuales de organización.

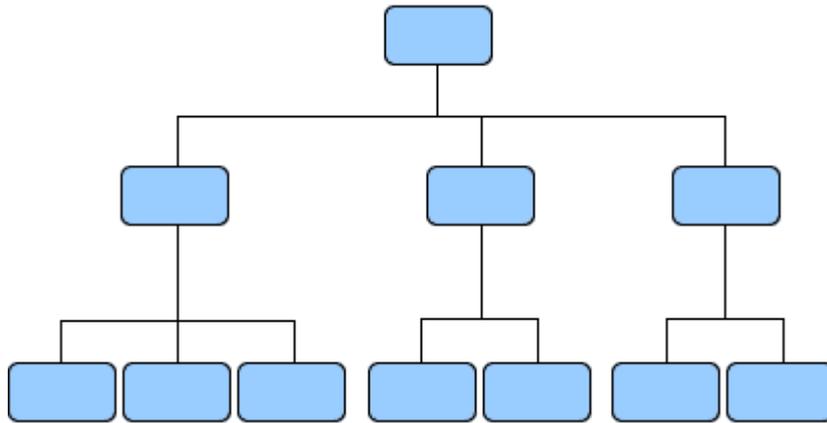


Figura 6. Organigrama vertical.

- **Organigramas horizontales:** son aquellos en donde se despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular o jefe en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.

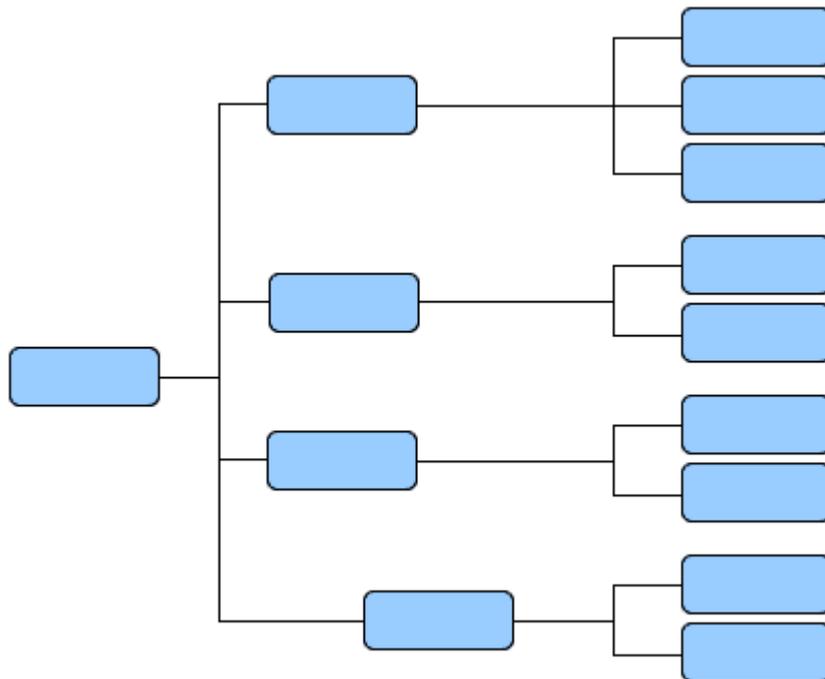


Figura 7. Organigrama horizontal.

- **Organigramas mixtos:** Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de traficación. Se recomienda utilizarlos en

el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base para mostrar un mejor orden o visibilidad.

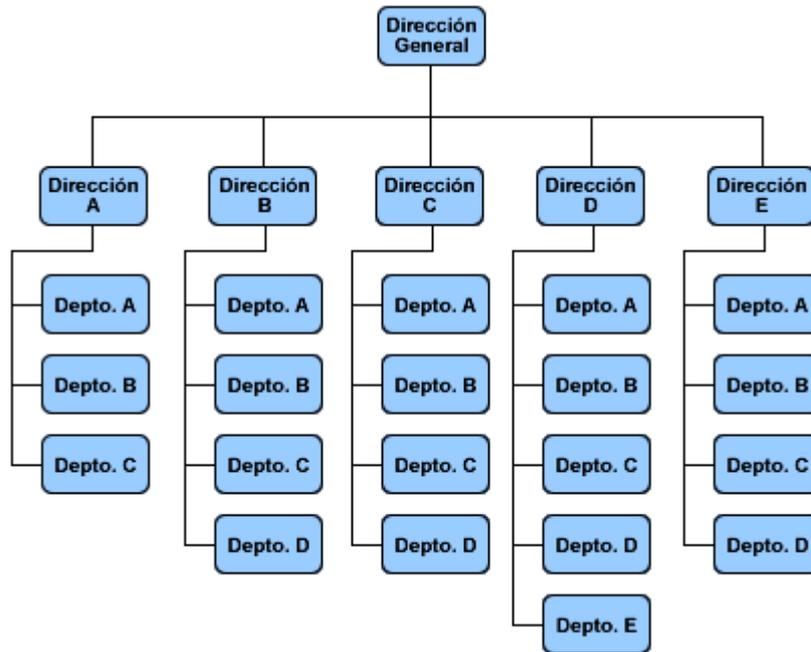


Figura 8. Organigrama mixto.

- **Organigramas de Bloque:** Son una variante de los organigramas verticales y tienen la particularidad de unir dentro de estos, un mayor número de unidades en espacios mucho más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.

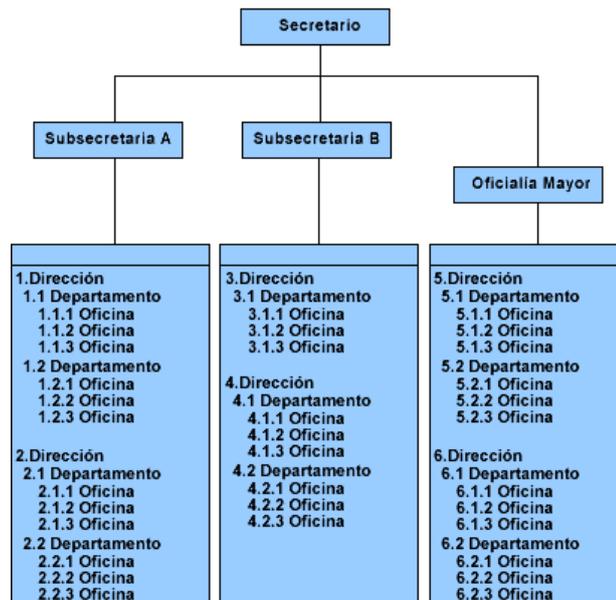


Figura 9. Organigrama de bloque.

- **Organigramas circulares:** En este tipo de organigramas, la unidad organizativa de mayor jerarquía o jefe principal, se encuentra ubicado en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los círculos representa un nivel distinto de autoridad, que va decreciendo desde el centro hacia los extremos, donde el último círculo, o sea el más externo, indica el menor nivel de jerarquía o de autoridad. Las unidades de igual rango se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras.

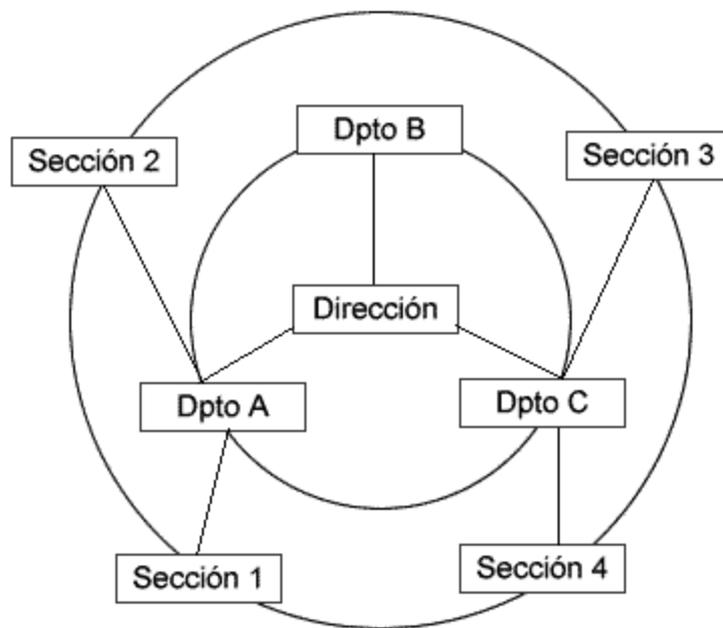


Figura 10. Organigrama circular.

2.2.4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS:

El uso de manuales administrativos data desde la segunda guerra mundial, y servían para instruir al personal no capacitado en estrategias de guerra, Estos manuales tienen la finalidad de orientar al empleado para encaminarlo hacia los objetivos de una empresa mediante una serie de instrucciones y registros de información que solo conciernen al empleado.

En sus inicios los manuales administrativos tenían forma circulares o folletos sin una norma técnica específica preestablecida, y que se utilizaban para dar instrucciones a los soldados en plena guerra.

Existen varios tipos de manuales administrativos entre los cuales tenemos: los históricos, de organización, de políticas, de procedimientos, de contenido múltiple y los específicos para para alguna necesidad puntual en la organización.

Un Manual de Procedimientos, es un documento administrativo en donde se incluyen procedimientos interrelacionados sea en áreas específicas o en toda la organización, se usan como una guía para indicar como se deben hacer las cosas en el trabajo pudiendo ser de muchos tipos entre los que tenemos: el manual general de procedimientos, el de contenido múltiple, de producción, de compras, de personal, y el específico de auditoria interna.

Analizando se podría afirmar que por la falta de una adecuada implementación, control, supervisor de un manual de procedimientos y normas a todo su personal, sobre la definición de roles administrativos en la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros del cantón Daule, se han producido los problemas estudiados en la presente investigación.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Psicología organizacional.

La psicología organizaciones es una ciencia que pertenece a la psicología, y que está encargada del estudio del comportamiento humano y su desempeño dentro de una empresa a nivel individual, grupal u organizacional.

Capital Humano.

Es el valor dado a las capacidades del personal que labora en una empresa, es decir, nivel de educación, conocimientos generales, destrezas y experiencias acumuladas, en función de generar mayor productividad y desarrollo económico.

Objetivos estratégicos.

Son las estrategias planteadas por una organización para lograr determinadas metas y a largo plazo la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.

Mapa Mental.

Un mapa mental es un diagrama usado para representar palabras, ideas, tareas, dibujos, u otros conceptos ligados y dispuestos radicalmente alrededor de una palabra clave o de una idea central. Los mapas mentales son un método muy eficaz para extraer y memorizar información.

Ambigüedad de roles.

La ambigüedad de rol se refiere a la situación que vive la persona cuando no tiene suficientes puntos de referencia para desempeñar su labor o bien éstos no son adecuados. En definitiva, dispone de una información inadecuada para hacerse una idea clara del rol que se le asigna, bien por ser incompleta, bien por ser interpretable de varias maneras o bien por ser muy cambiante.

Manual de procedimientos.

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una o más unidades administrativas.

Burocracia

La burocracia es la organización o estructura que es caracterizada por procedimientos centralizados y descentralizados, división de responsabilidades, especialización del trabajo, jerarquía y relaciones impersonales.

El término es utilizado en la sociología, en la ciencia administrativa y, especialmente, en la de administración pública. Podría definirse como un conjunto de técnicas o metodologías dispuestas para aprender o racionalizar la realidad exterior (a la que pretende controlar el poder central) a fin de conocerla y llamarla de forma estandarizada o uniforme. Un claro ejemplo de esta característica de las burocracias, particularmente de las de gobierno, es la contratación y asignación o remoción de personal, es decir, funcionarios, de acuerdo a criterios explícitos y relevantes al desempeño de funciones.

La Administración Científica

El enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis en las tareas. El nombre administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La escuela de la administración científica fue iniciada en el comienzo de este siglo por el ingeniero mecánico americano Frederick W. Taylor, considerado el fundador de la moderna TGA.

A Esta Corriente se le llama Administración Científica Por la Racionalización que hace de los dos métodos de ingeniería aplicados a la administración y debido a que desarrollan investigaciones experimentales orientadas hacia el rendimiento del obrero.

La Federación del Trabajo Americana

La AFL fue el sindicato más grande de Estados Unidos durante la primera mitad del siglo XX, incluso después de la formación, en 1938, del Congreso de Organizaciones Industriales (Congress of Industrial Organizations, CIO) por sindicatos que fueron expulsados de la AFL por oponerse al sindicalismo gremialista y defender la agrupación de todos los trabajadores de una misma rama industrial, independientemente del oficio que ejercieran o de su cualificación profesional. A pesar de haber sido fundada y dominada por sindicatos gremialistas a lo largo de sus primeros cincuenta años de existencia, muchos de esos sindicatos se tuvieron que transformar en sindicatos de rama para hacer frente a la expansión del CIO en la década de 1940.

La AFL representó un sindicalismo conservador puro y duro que velaba por las condiciones laborales por encima de los objetivos políticos¹ y que concebía el capitalismo como un camino para el avance de los trabajadores. Su visión pragmática, su apuesta por el diálogo social le condujo a no desafiar las relaciones de propiedad inherentes al capitalismo, anteponiendo el alcanzar acuerdos con el gobierno y los empresarios, y rechazando la formación de un partido obrero de clase, lo que en la práctica significó favorecer a la burguesía. De hecho, durante la Primera Guerra Mundial, la AFL alcanzó un acuerdo informal con el gobierno estadounidense para apoyar el esfuerzo bélico y aplastar a los grupos radicales, como los Trabajadores Industriales del Mundo (Industrial Workers of the World, IWW) y el Partido Socialista de América.

Capítulo III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

La presente investigación, permitirá identificar los problemas generados en los departamentos administrativos de la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros del cantón Daule, y aportar con las mejores soluciones posibles para el bienestar tanto de los empleados como de la compañía.

3.2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se aplicara una metodología cualitativa porque vamos a desarrollar entrevistas que permitan ver al escenario y a las personas en una perspectiva global; las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo. Se estudia a las personas en el contexto de su pasado y las situaciones actuales en que se encuentran. Así también cuantitativa por las encuestas a aplicar al personal, ya que se intenta establecer sus puntos de vistas basado en la cantidad de respuestas resultantes en las encuestas con preguntas objetivas. Todo esto con la finalidad de encontrar una mejor distribución de las áreas de trabajo con personal necesario, capacitado y con las herramientas acorde a sus funciones y dotación de uniformes.

Mejorar el nivel de productividad de los empleados con eficacia y eficiencia, además de contar con los equipos apropiados y modernos.

3.3. TECNICAS DE INVESTIGACION

3.3.1. ENTREVISTAS

La técnica de la entrevista permitirá tener un acercamiento directo con los sujetos o personal involucrado directamente en la investigación, recabar información a través del diálogo entre dos o más personas especializadas.

3.3.2. ENCUESTAS

Las encuestas de clima laboral permiten, a través de una sencilla herramienta como un cuestionario, analizar el “clima” o percepción de una organización en un momento dado. La información recogida a través de la encuesta, siempre que ésta se confeccione y se lleve a cabo adecuadamente, permite obtener un conocimiento interno de la propia compañía que ningún asesor externo podrá nunca facilitar.

3.4. POBLACION Y MUESTRA

En esta investigación la población está constituida por la totalidad 28 empleados que trabajan en Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros Del cantón Daule.

3.5. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS REALIZADAS AL AREA ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE SEÑOR DE LOS MILAGROS DAULE

Al realizar la recolección de información a una muestra de 28 mediante el uso de encuestas y 2 entrevistas a especialistas, como son el gerente general y el presidente de la cooperativa de transporte Señor de Los Milagro.

3.5.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS AL AREA ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE SEÑOR DE LOS MILAGROS DAULE

1 ¿Conoce usted a su jefe inmediato?

Tabla1. Nivel de conocimiento de quien es el jefe inmediato

N° DE PERSONAS		%
SI	15	53.57%
NO	13	46.43%
TOTAL	28	100%

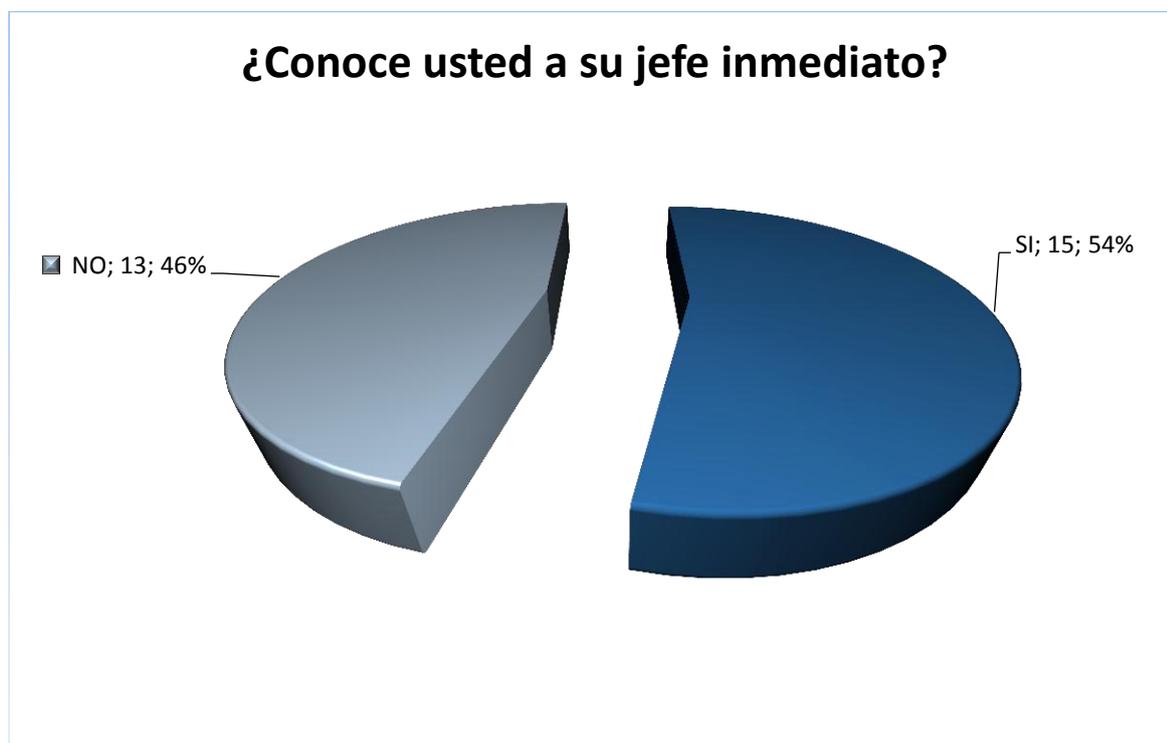


Figura 11. Sobre el nivel de conocimiento del empleado a cerca de quien es su jefe inmediato.

Análisis

Dentro de la cooperativa, del total de encuestados, cerca de la mitad desconoce quién es su jefe inmediato, esta condición se puede presentar por no tener un solo jefe, sino varios y de distintos niveles, o porque los empleados no tienen clara la funciones que desempeñan. Esta información puede dar a notar la necesidad de establecer un orden jerárquico que permita un mejor desempeño de los empleados dentro de la cooperativa.

2 ¿Actualmente desempeña todas las funciones para las que fue contratado por la cooperativa?

Tabla2. Conocimiento del empleado de si desempeña todas las funciones para las que fue contratado.

N° DE PERSONAS		%
SI	13	46.43%
NO	15	53.57%
TOTAL	28	100%

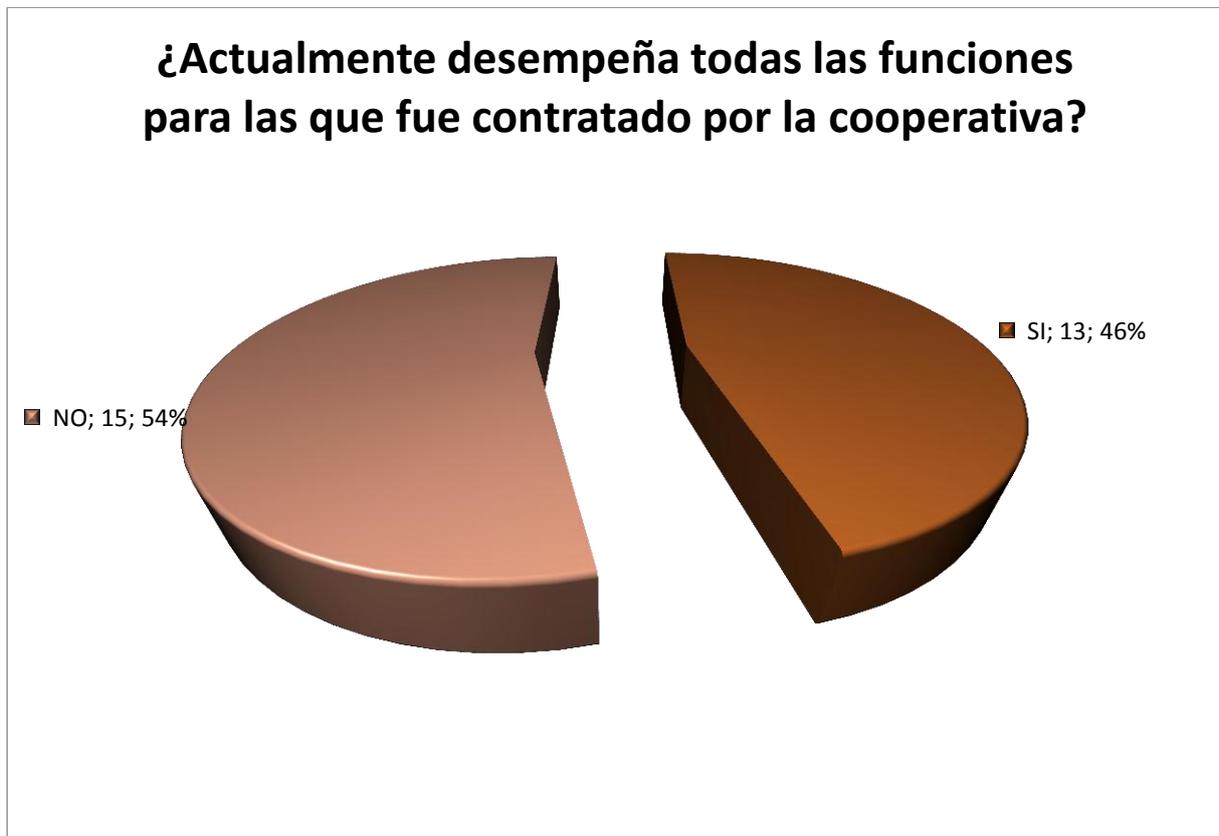


Figura 12. Sobre el conocimiento del empleado de si desempeña todas las funciones para las que fue contratado.

Análisis

Dentro de la cooperativa la mayoría de los empleados piensa que su trabajo no corresponde al cargo que desempeñan, dando una sensación de inconformidad entre los empleados y el trabajo que realizan, ya que difícilmente sabrían en donde comienzan y terminan las responsabilidades.

3.- ¿Le entregaron a usted un manual donde se especifiquen las tareas a realizar en la cooperativa? (En caso de responder afirmativamente “SI”, pase directamente a la pregunta #5, si responde negativamente “NO”, continúe con la pregunta #4).

Tabla3. Sobre si le han entregado algún manual de procedimientos.

	N° DE PERSONAS	%
SI	5	17.86%
NO	23	82.14%
TOTAL	28	100%



Figura 13. Sobre la entrega o no de algún manual de procedimientos.

Análisis

De acuerdo a los resultados de esta pregunta en la encuesta se puede apreciar la falta de una guía física que indique las actividades y funciones que debe cumplir el empleado dentro de la cooperativa, demostrando que la gran mayoría realiza su trabajo de una manera empírica ocasionando que no se puedan resolver conflictos dentro de una función o actividad a medida que estos aparezcan, ya que no existiría tampoco posibles soluciones en la ejecución de las tareas dentro de la cooperativa.

4.- ¿Sabe usted si la cooperativa cuenta con un manual de procedimientos administrativas?
(en caso de responder “NO” en la pregunta #3).

Tabla4. Conocimiento de que si la cooperativa cuenta con algún manual de procedimientos administrativas.

	N° DE PERSONAS	%
NO	23	100%
TOTAL	23	100%



Figura 14. Sobre el conocimiento de la existencia de algún manual de procedimientos.

Análisis

Al ser el 100% de los que respondieron “NO” en la pregunta 3 da como resultado que la falta de entrega de un manual o guía de funciones o actividades dentro de la cooperativa, siembra en la mente del empleado la falta de interés por conocer si la cooperativa cuenta con una guía o manual, creando un desapego a sus funciones diarias, por el contrario, los que si recibieron algún tipo de guía consideran que la cooperativa debe tener algún manual de procedimientos, pudiendo ser simples instrucciones para actividades específicas o críticas dentro de la cooperativa.

5 ¿Considera necesario un manual de procedimientos que facilite la ejecución de sus actividades diarias, de una manera oportuna?

Tabla 5. Sobre si es necesario un manual de procedimientos administrativas dentro de la cooperativa.

	N° DE PERSONAS	%
SI	23	82.14%
NO	5	17.86%
TOTAL	28	100%

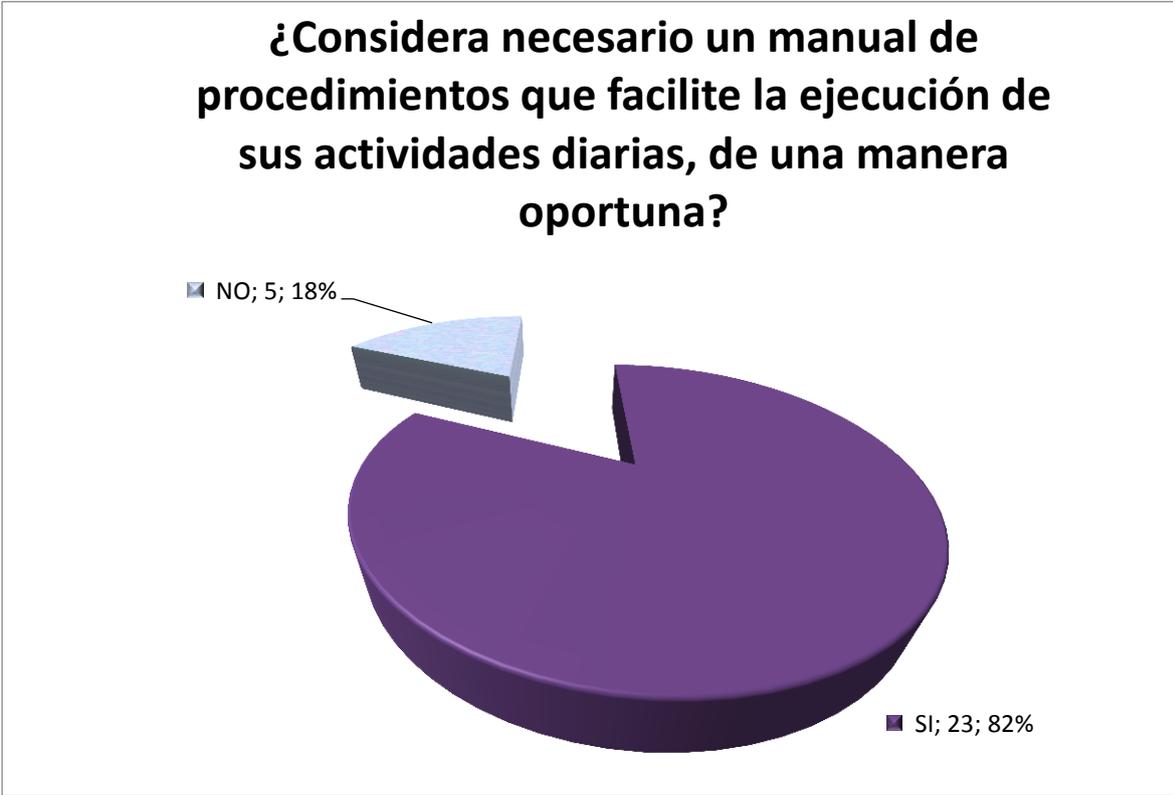


Figura 15. Sobre la necesidad de un manual de procedimientos administrativas.

Análisis

Para los empleados, la falta de entrega de un manual de procedimientos sumado al hecho de no considerar que es estén realizando todas las actividades para las que fue contratado junto con los inconvenientes por no saber dónde comienza y termina una función, hacen que ellos, los trabajadores de la cooperativa, sientan la necesidad de una guía que les eviten hacer la misma tarea varias veces.

¿Cree usted que su trabajo aporta al desarrollo de la Cooperativa?

Tabla 6. Sobre sensación de aporte del empleado al desarrollo de la cooperativa.

	N° DE PERSONAS	%
SI	26	92.86%
NO	2	7.14%
TOTAL	28	100%

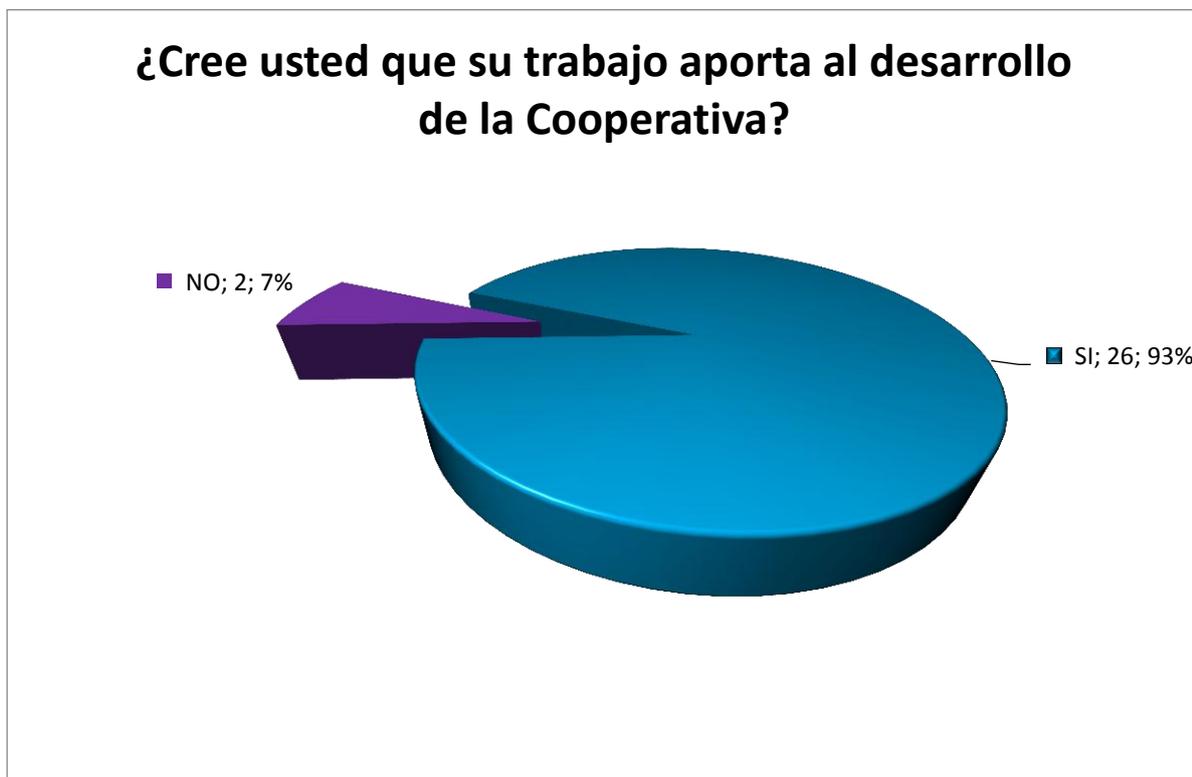


Figura 16. Sobre el aporte del trabajo de los empleados en la cooperativa.

Análisis

Un aspecto positivo es el hecho de que los empleados sienten que están aportando a la cooperativa de alguna u otra manera, lo que se deduce que el problema no es el recurso humano, sino más bien la manera en que sus funciones son repartidas, lo que facilita la implementación de un manual de procedimientos que les permitan aportar de mejor manera dentro la organización y ser eficientes a la hora de cumplir alguna meta.

7 ¿Se siente comprometido con el puesto que está desempeñando actualmente?

Tabla 7. Sobre la sensación compromiso del empleado dentro de cooperativa.

	N° DE PERSONAS	%
SI	23	82.14%
NO	5	17.86%
TOTAL	28	100%

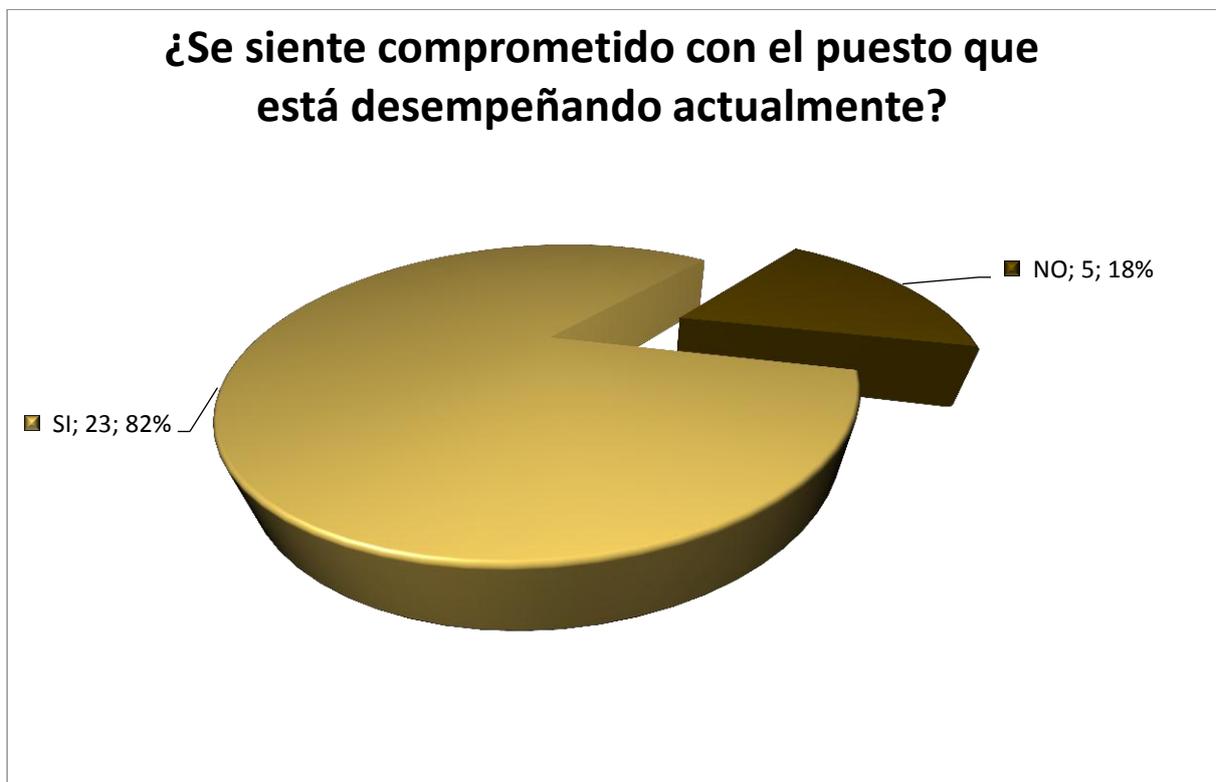


Figura 17. Sensación compromiso del empleado dentro de cooperativa.

Análisis

Otro aspecto positivo con respecto a los empleados, es que ellos sienten compromiso con el puesto que desempeñan, facilitando la aplicación de un manual de procedimientos, ya que no se tendrían objeciones en el uso de herramientas o guías para un correcto desempeño.

3.5.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A ESPECIALISTAS DENTRO DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE SEÑOR DE LOS MILAGROS DAULE

1.- ¿Qué problema usted cree que existen dentro de la Cooperativa?

GERENTE: Según el gerente de la cooperativa, cuenta con dos problemas: primero, el no contar con ciertos reglamentos internos y la falta de un manual que facilite la limitación de funciones de los empleados

PRESIDENTE: Mientras para el presidente de la cooperativa, los problemas van relacionados al factor humano como: el bajo rendimiento de los empleados, atrasos en las tareas impuestas en unos casos y en otros, trabajadores realizando las mismas actividades varias veces.

Análisis

Se puede apreciar la necesidad de implementar una guía o manual de procedimientos que permita un desempeño fluido de las actividades de los empleados de la cooperativa, y a su vez dar herramientas a sus directivos o jefes, permitiendo tomar las mejores decisiones con respecto a las actividades cumplidas por cada empleado al verse reflejado el rendimiento real de los trabajadores de la cooperativa

2.- ¿Ha tomado algún tipo de acción para solucionar dicho problema?

GERENTE: De acuerdo al gerente de la cooperativa, hubo asesoría externa pero por diversos motivos como criterios diferentes de los socios, no permitieron en su momento llegar a una solución. Pero en la actualidad los mismos socios han tomado conciencia de los cambios necesarios en la cooperativa.

PRESIDENTE: Según el presidente de la cooperativa, existieron reuniones periódicas entre los socios de la cooperativa, pero por diversos motivos nunca se tomó los correctivos necesarios, ocasionando que al comienzo se quiera dar un poco de orden, pero con el correr del tiempo se caiga en las mismas prácticas.

Análisis

La necesidad del cambio viabiliza la elaboración de un manual de procedimientos administrativas teniendo en cuenta que un manual en físico es la mejor manera de hacer cumplir los procesos y fijar las responsabilidades de manera adecuada.

3.- ¿Actualmente ha entregado un manual de procedimientos a los trabajadores?

GERENTE: El gerente afirma que no.

PRESIDENTE: Responde igual que el gerente, pero agrega que más bien fueron indicaciones verbales obtenidos a partir de reuniones por causa de inconvenientes puntuales entre los empleados y que como resultado de cada reunión se decidieron pasos para evitar caer en nuevos errores.

Análisis

Los directivos se han conformado con resolver los problemas a medida que estos han ocurridos luego de ser tratados en reuniones, obteniendo como resultado guías muchas veces verbales con la finalidad de disminuir un conflicto, pero que han aplazado en dar la solución a la raíz del problema mediante un manual en donde se incluyan las funciones y responsabilidad de cada empleado.

4.- ¿Cree usted que un manual de procedimientos es indispensable para sus trabajadores? ¿Y por qué?

GERENTE: En respuesta el gerente afirma que: por supuesto, ya que esto ayudaría a que el personal de la cooperativa de transporte tenga cada uno sus funciones y eviten pérdidas de tiempo.

PRESIDENTE: El presidente agrega que: en varias ocasiones se ha planteado la opción de hacer un manual de procedimientos pero quedan en intenciones ya que no se deciden si por un auditor externo que analice la situación de la cooperativa con respecto a sus empleados o reuniones con diversos empleados y jefes para definir funciones acorde a sus responsabilidades.

Análisis

Definitivamente ambos especialistas concuerdan que un manual de procedimientos resulta muy necesario para administrar el recurso más complejo de administrar como es el recurso humano.

Capítulo IV. LA PROPUESTA

4.1. TEMA DE LA PROPUESTA

“DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE SEÑOR DE LOS MILAGROS DAULE”

4.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La presente investigación buscar mejorar así como contribuir con soluciones prácticas, para ello se propone como alternativa, crear un manual de procedimientos generales de acuerdo a las gestiones que se realicen en cada departamento o área de la institución.

La investigación está enfocada en brindar beneficios tanto a la empresa como a sus empleados. Ya que de esta manera es como se van a lograr los objetivos o las metas propuestas con el esfuerzo de los miembros de la organización, con la ayuda de recursos tecnológicos, financieros y físicos a través de un proceso de planeación, organización, dirección y control.

4.3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

4.3.1. ESTABLECER UNA NUEVA ESTRUCTURA PARA MEJORAR LA SITUACIÓN INTERNA DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE SEÑOR DE LOS MILAGROS DAULE.

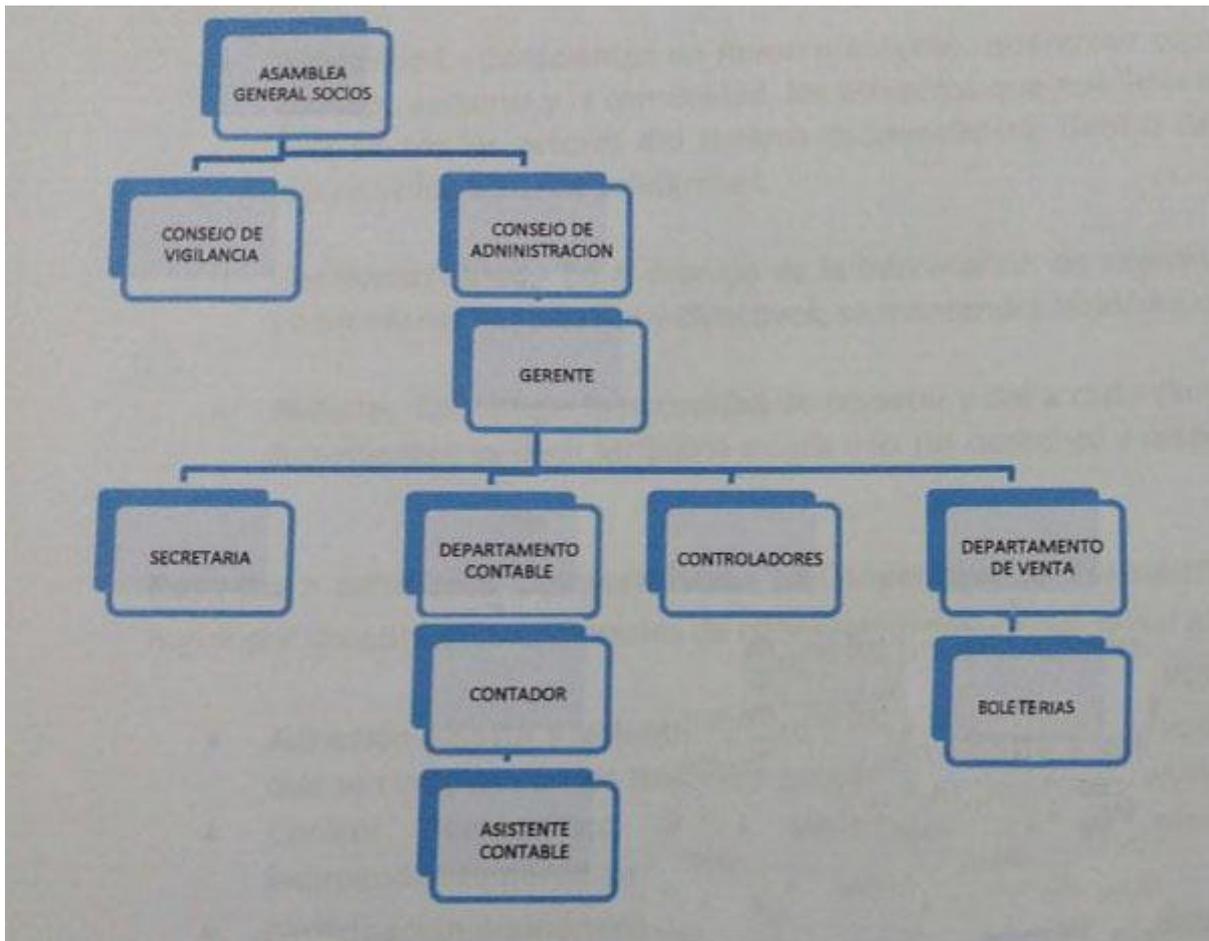


Figura 18. Organigrama cooperativa de transporte señor de los milagros.

NOTA: Cooperativa De Transporte Señor de los Milagros Daule

De acuerdo a información obtenida para el proyecto, se pudo identificar la ausencia de un departamento que gestione el talento humano que se encargue de velar el correcto funcionamiento de cada puesto de trabajo, otro departamento enfocado a la atención al cliente que maneje la inspección del correcto funcionamiento del área de boleterías, y uno último que supervise al área técnica de los vehículos, todas estas áreas separadas, pero rindiendo cuentas a la gerencia general y de esta manera delegando funciones sin llegar a perder las responsabilidades dentro de la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros Daule.

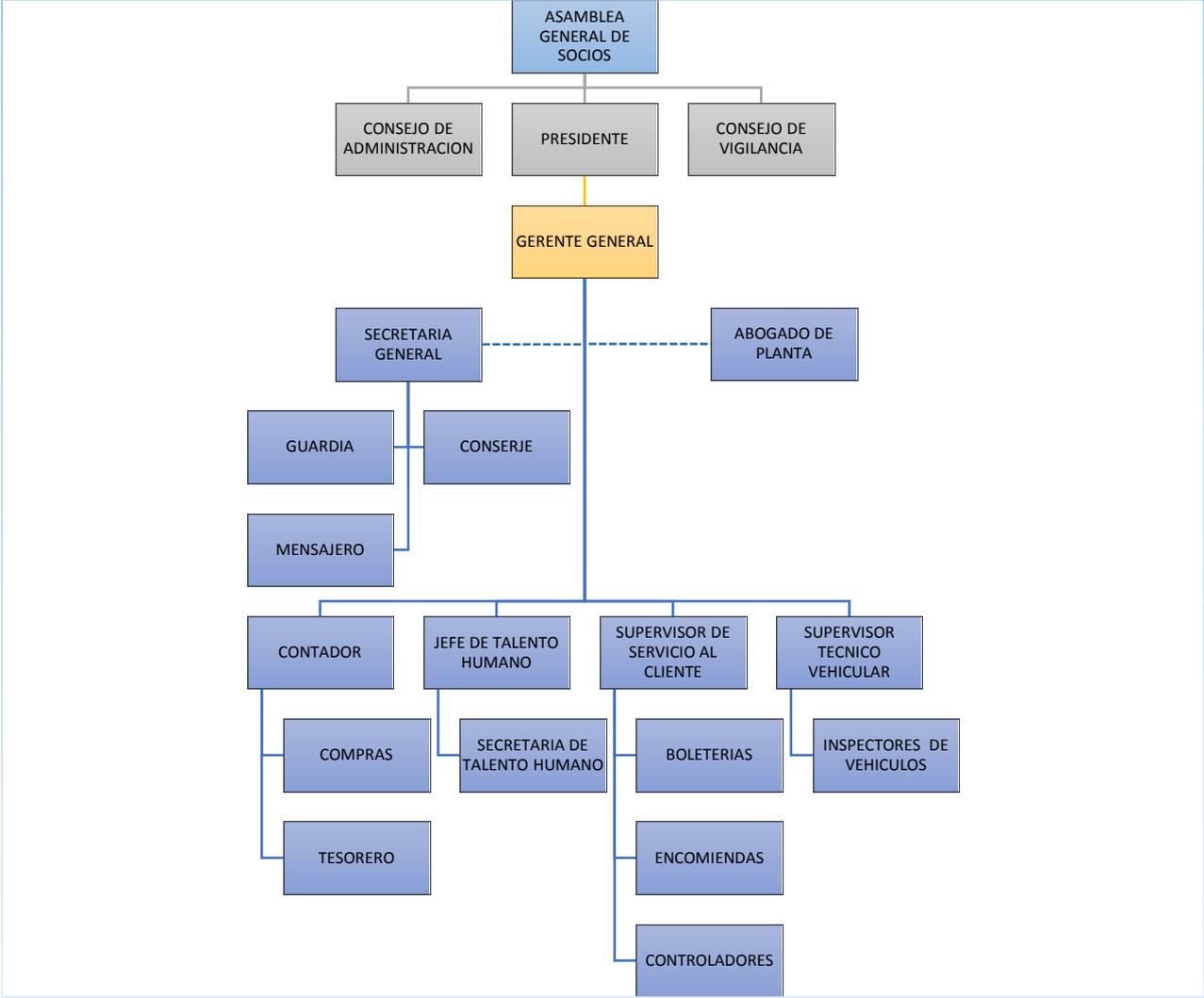


Figura 19. Organigrama propuesto para la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros Daule.

4.4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE SEÑOR DE LOS MILAGROS DAULE

4.4.1. GENERALIDADES

Actualmente uno de los principales objetivos de la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros Daule es mejorar la manera en que se realizan los procedimientos administrativos mediante la elaboración de un manual de procedimientos acorde a la realidad que enfrenta la cooperativa, por ello se ha realizado un estudio a cada una de las actividades dentro de cada área, todo esto con el fin de encontrar las razones o debilidades que llevan a que existan problemas con respecto al desempeño de los empleados.

El estudio arrojó que es necesario mejorar el organigrama, ya que en el organigrama original el gerente carece de una asesoría legal y los empleados no tienen el respaldo de un departamento que maneje el talento humano y sirva de nexo entre los empleados y la gerencia, ocasionando que existan conflicto y/o ambigüedad de roles, malestar y desinterés en cumplir objetivos dentro de la cooperativa.

Se propone la creación de puestos definidos en el que se encuentren funciones detalladas, como un departamento financiero que maneje la contabilidad y finanzas de la cooperativa, un departamento de talento humano que maneje todo lo referente a los empleados, otro de atención al cliente en el que promueva el correcto manejo entre los clientes internos y externos de la cooperativa, incluyendo a el área de boletería y finalmente un departamento técnico que se encargue de supervisar el correcto funcionamiento de las unidades, ya que un desperfecto en alguna de ellas causaría estragos y alteraría el orden en que se manejan las frecuencias.

En detalle las funciones:

4.4.1.1. ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS

Representa a todos los socios de la cooperativa cuyos derechos y deberes son:

- Mantenerse informado de ingresos y gastos de la cooperativa.
- Mantenerse al tanto de cada una de las actividades realizadas en la cooperativa.
- Decidir sobre la factibilidad de las inversiones que desee realizar el gerente de la cooperativa
- Solicitar por escrito al presidente de la cooperativa cuando se desee convocar a una junta o sesión.
- Decidir en qué institución financiera se debe depositar o invertir los recursos financieros de la cooperativa.

4.4.1.2. PRESIDENTE

Es el director ejecutivo y su función es crear una o varias estrategias a corto y largo plazo así como la investigación de mejores maneras de conseguir resultados dentro de la cooperativa, es la cara visible de la cooperativa con respecto al ambiente externo de esta, y responde directamente ante la asamblea general de socios. Entre sus funciones principales están:

- Convocar a las reuniones de juntas cada vez que la asamblea general de socios así lo requiera.
- Dirigir todas las sesiones.
- Definir los recursos necesarios para la compra o contratación de bienes y servicios.
- Ser el nexo entre la gerencia y la asamblea general de socios.
- Llevar controles y cuidar el desarrollo de la empresa.
- Poner la firma de aprobación a todas las gestiones realizadas a nombre de la empresa.
- Defender y responder por la empresa ante una demanda.
- Ser el representante de la empresa.
- Autorizar la contratación ante la apertura de nuevas vacantes.
- Ser participe en todas las cesiones relativo a temas de inversiones.

4.4.1.3. GERENTE GENERAL

Se encarga de planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar a todos los recursos: humanos, financieros, tecnológicos, de la cooperativa con el fin de lograr los objetivos establecidos ya definidos con anticipación.

Entre sus principales funciones están:

- Administrar todos los recursos que posee la cooperativa.
- Reunirse con el presidente para juntos realizar las inversiones necesarias para el beneficio de la cooperativa.
- Buscar nuevas oportunidades de inversión.
- Solicitar por medio escrito al presidente para que este convoque a una sesión en caso de encontrar nuevas oportunidades de inversión.
- Desarrollar y mantener buenas relaciones con los empleados y socios de la cooperativa con la finalidad de mantener su buen funcionamiento.
- Realizar evaluaciones periódicas de las funciones en los diferentes departamentos con la finalidad de que se cumplan correctamente.
- Planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar todas las metas de la cooperativa, ya sean a corto o largo plazo.

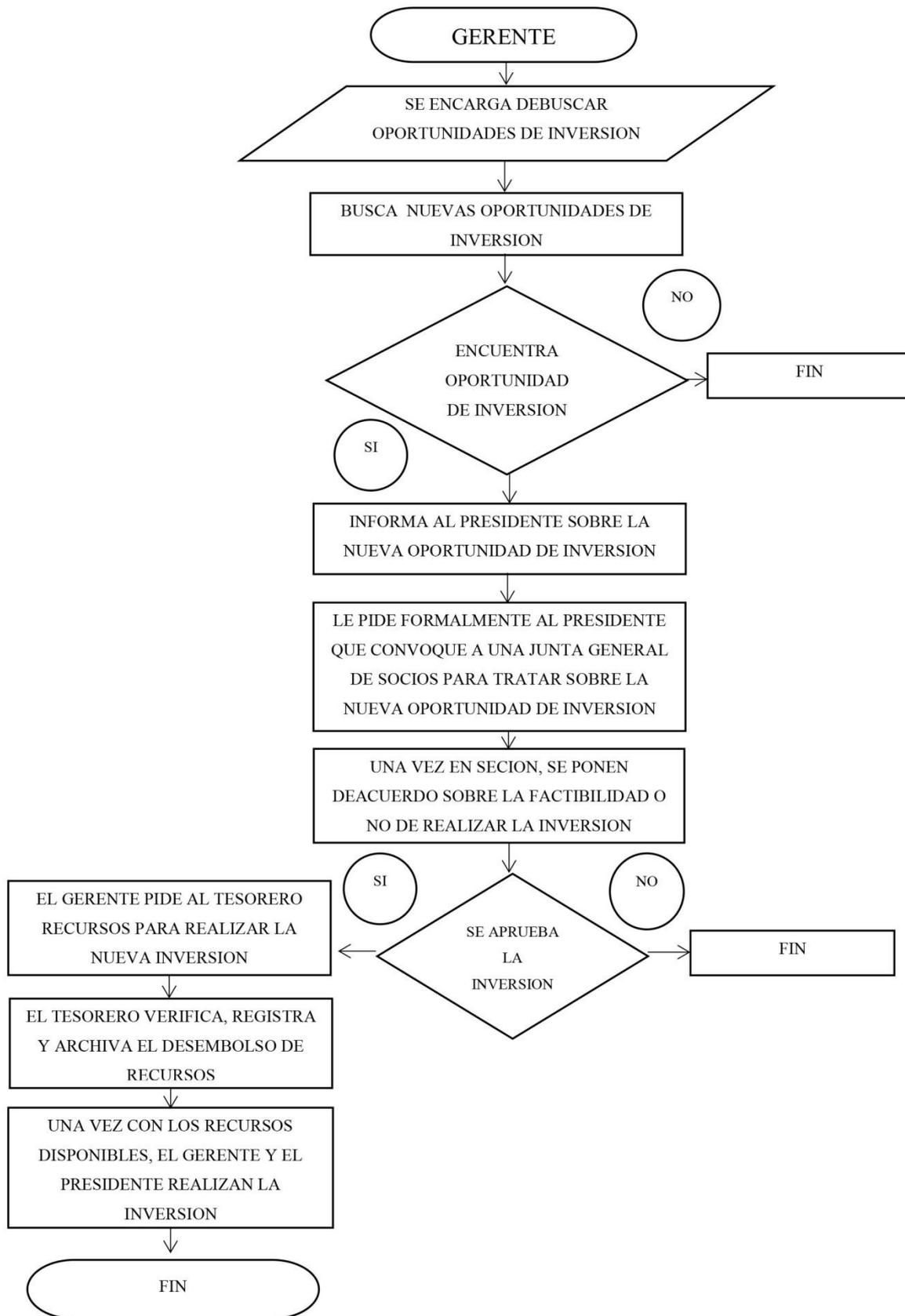


Figura 20. Proceso de Inversión de la Gerencia.

4.4.1.4. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El Consejo de Administración es el órgano de dirección de la Cooperativa y estará integrado por cinco vocales principales, quienes tendrán sus respectivos suplentes. Todos ellos serán elegidos por la Asamblea General a través de un proceso de votación secreto y escrito, previo al cumplimiento de los requisitos que constarán en el Reglamento Interno de la Cooperativa.

Los vocales durarán en sus funciones cuatro años y podrán ser reelegidos para el mismo cargo, por una sola vez consecutiva; cuando concluya su segundo período no podrán ser elegidos para ningún otro cargo directivo hasta después de transcurrido un período.

El Consejo de Administración se instalará el mismo día de su elección para nombrar, de entre sus miembros, a un Presidente y Vicepresidente, quienes lo serán también de la Asamblea General y de la Cooperativa.

Además de las establecidas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, en su Reglamento General, en el presente Estatuto y las que constaren en el Reglamento Interno de la Cooperativa, el Consejo de Administración tendrá las siguientes atribuciones:

- Cumplir y hacer cumplir los principios establecidos en la Ley y los valores y principios del cooperativismo.
- Planificar y evaluar el funcionamiento de la Cooperativa.
- Proponer a la Asamblea General reformas al Estatuto Social, al Reglamento Interno y al Reglamento de Elecciones, y a cualquier otro que sea de su competencia.
- Presentar a la Asamblea General el presupuesto de la Cooperativa por cada ejercicio económico.
- Fijar los límites de las remuneraciones y de los ingresos que, por cualquier concepto, perciban el Gerente y los ejecutivos de la organización.
- Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo.
- Dictar los reglamentos de administración y organización interna, no asignados a la Asamblea General.
- Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socios.

- Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecido en el Estatuto Social. La presentación del recurso de apelación, ante la Asamblea General, suspende la aplicación de la sanción.
- Designar al Presidente y Secretario de las Comisiones Especiales y removerlos cuando inobservaren la normativa legal y reglamentaria, debidamente probado.
- Nombrar al Gerente de la Cooperativa y fijarle su remuneración.
- Nombrar y fijarle la remuneración al Secretario del Consejo de Administración, quien será o no socio de la Cooperativa, y quien ejercerá de igual forma las funciones de Secretario de la Cooperativa.
- Fijar el monto y la forma de las cauciones, determinando los funcionarios obligados a rendirlas.
- Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en una cuantía que no sobrepasen el equivalente al cinco por ciento del monto del presupuesto anual de la entidad.
- Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la Asamblea General.
- Conocer y resolver sobre los informes mensuales del Gerente.
- Resolver la apertura y cierre de oficinas operativas de la Cooperativa e informar a la Asamblea General.
- Autorizar el otorgamiento de poderes y procuraciones judiciales por parte del Gerente.
- Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la Cooperativa con sus respectivos presupuestos.
- Señalar el número y valor mínimos de Certificados de Aportaciones que deban tener los socios, autorizar su transferencia, que sólo podrá hacerse entre socios o a favor de la Cooperativa y
- Fijar el monto de las cuotas ordinarias y extraordinarias para gastos de administración u otras actividades, así como el monto de las multas a los socios por inasistencia injustificada a la Asamblea General.

Los vocales del Consejo de Administración serán responsables por las decisiones tomadas con sus votos, incluyendo la de los suplentes, salvo constancia de su voto en contra o que no hayan participado en las sesiones.

4.4.1.5. CONSEJO DE VIGILANCIA

El Consejo de Vigilancia es el órgano de control de los actos y contratos que autoriza el Consejo de Administración y la Gerencia. Está integrado por tres vocales principales con sus respectivos suplentes, que son elegidos por la Asamblea General, en votación secreta y escrita, de entre los socios que cumplan los requisitos previstos en la normativa legal correspondiente. Además, los candidatos deberán acreditar formación en áreas relacionadas con auditoría o contabilidad.

Los vocales durarán en sus funciones cuatro años, y podrán ser reelegidos para el mismo cargo, por una sola vez consecutiva; cuando concluya su segundo período, no podrán ser elegidos para ningún otro cargo directivo hasta después de un período.

El Consejo de Vigilancia se instalará el mismo día para nombrar, de entre sus miembros, a un Presidente y un Secretario.

Además de las establecidas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, en su Reglamento General, en el presente Estatuto y las que constaren en el Reglamento Interno de la Cooperativa, el Consejo de Vigilancia tendrá las siguientes atribuciones:

- Nombrar de su seno al Presidente y Secretario del Consejo;
- Controlar las actividades económicas de la Cooperativa;
- Vigilar que la contabilidad de la Cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes;
- Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución, efectuados por la Cooperativa;
- Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría, debidamente aceptadas;
- Presentar a la Asamblea General, un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros y la gestión de la Cooperativa;

- Proponer ante la Asamblea General, la terna para la designación de auditor interno y externo; y, motivadamente, la remoción de los Directivos o Gerente;
- Observar cuando las resoluciones y decisiones del Consejo de Administración y del Gerente, en su orden, no guarden conformidad con lo resuelto por la Asamblea General;
- Informar al Consejo de Administración y a la Asamblea General, sobre los riesgos que puedan afectar a la Cooperativa;
- Solicitar al Presidente que se incluya en el orden del día de la próxima Asamblea General, los puntos que crea conveniente, siempre y cuando estén relacionados directamente con el cumplimiento de sus funciones, y,
- Efectuar arqueos de caja, en periodos no mayores a quince días, y revisar la contabilidad de la Cooperativa, a fin de verificar su veracidad y la existencia de sustentos adecuados para los asientos contables;
- Instruir el expediente sobre infracciones de los socios, susceptibles de sanción con exclusión, cuando sea requerido por el Consejo de Administración, aplicando lo dispuesto en el Reglamento Interno; y,
- Recibir denuncias debidamente fundamentadas de los socios sobre violaciones sus derechos por parte de Directivos o Administradores de la Cooperativa, y luego del trámite correspondiente, formular las observaciones que fueren procedentes.

Sin perjuicio de las observaciones formuladas por el Consejo de Vigilancia, el Consejo de Administración podrá ejecutar sus resoluciones bajo su responsabilidad, no obstante lo cual esta decisión deberá ser obligatoriamente puesta en conocimiento de la siguiente Asamblea General.

Los vocales del Consejo de Vigilancia serán responsables por las decisiones tomadas con sus votos, incluyendo la de los suplentes, salvo constancia de su voto en contra o que no hayan participado en las sesiones.

4.4.1.5.1. DISPOSICIONES COMUNES PARA LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y VIGILANCIA

Para que un socio o representante, sea designado vocal de los Consejos debe por lo menos cumplir los siguientes requisitos:

- Tener al menos dos años como socio en la Cooperativa.
- Acreditar al menos veinte horas de capacitación en el área de sus funciones, antes de su posesión.
- No haber incurrido en mora de sus obligaciones económicas frente a la Cooperativa, por más de noventa días, dentro del año anterior a la fecha de elección.
- No haber sido reelegido en el periodo inmediato anterior, y,
- No tener relación de parentesco, hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, ni relación conyugal o unión de hecho con otro de los vocales ni con el Gerente.

El periodo de duración de los vocales de los Consejos regirá a partir del registro de los nombramientos correspondientes en la Superintendencia, hasta tanto continuarán en funciones los vocales cuyos periodos hayan fenecido.

Los Consejos sesionarán ordinariamente por lo menos una vez a la semana y extraordinariamente cuando lo convoque su Presidente. Las convocatorias se realizarán con dos días de anticipación por iniciativa del Presidente o por petición de al menos dos de sus miembros.

Las resoluciones se adoptarán con el voto conforme de más de la mitad de sus miembros, excepto en los casos en que tenga tres vocales, en que se requerirá unanimidad. En caso de empate, el asunto se someterá nuevamente a votación y de persistir el mismo, se tendrá por rechazado. Los votos de los vocales serán a favor o en contra de las mociones presentadas, y no habrá abstenciones.

De las sesiones de los Consejos se levantarán actas suscritas por el Presidente y el Secretario o quienes actúen como tales.

Los vocales de los Consejos son responsables por las decisiones tomadas con su voto, incluyendo los suplentes que hayan sido principal izados por cualquier motivo; responderán además por las decisiones tomadas con infracción a la norma legal, reglamentaria o estatutaria. Sólo podrán eximirse de las responsabilidades a las que haya lugar cuando no participaron en las reuniones en las que se hayan adoptado las resoluciones infractoras, o habiendo asistido a las sesiones hayan dejado constancia en acta de que votaron en contra.

La Asamblea General podrá remover, en cualquier tiempo, previo ejercicio del derecho a la defensa, a uno o varios vocales del Consejo de Administración o del Consejo de Vigilancia, por una de las siguientes causas:

- Por recomendación u observaciones debidamente fundamentadas, que consten en informes de los organismos de control o auditoria.
- Por irregularidades debidamente comprobadas, y,
- Por rechazo a sus informes de gestión, en este caso la remoción será adoptada por la mitad más uno de los socios o representantes asistentes a la Asamblea General. La votación será escrita y secreta.

Se presumirá negligencia de los vocales que injustificadamente no asistan a tres sesiones consecutivas o seis en total, perdiendo automáticamente su calidad y se deberá proceder, obligatoriamente, a principiar al reemplazo correspondiente. En ausencia total de reemplazos, se convocará de inmediato a Asamblea General para elegir nuevos vocales que llenen las vacantes de acuerdo con el Estatuto y el Reglamento Interno de la Cooperativa.

Para resolver la remoción de los vocales de los Consejos de Administración, de Vigilancia o del Gerente por rechazo de sus informes, se procederá de conformidad con lo que, al respecto, disponga el Reglamento Interno de la Cooperativa.

4.4.1.6. SECRETARIA GENERAL

Se encarga de registrar y ordenar cada una de las actividades del gerente, así como separar citas y reuniones de trabajos o negocios, también se encarga de llevar el orden y el control del uso adecuado de los útiles y equipos de oficina así como la coordinación con los empleados de limpieza, mensajería y guardianía, siendo un nexo entre los demás departamentos.

Sus funciones son:

- Presentar de manera mensual a la junta de socios los informes de todas las actividades realizadas por el gerente.
- Tomar apuntes de los temas tratados en cada sesión.
- Tomar dictados de documentos y transcribirlos.
- Atender y transferir llamadas telefónicas.
- Organizar, controlar y archivar documentos administrativos.
- Llevar un control de existencias de la papelería y útiles de oficina.
- Recibir y atender a visitantes que correspondan a reuniones programadas por el gerente.
- Separar citas de trabajo o reuniones con el gerente.
- Recibir las solicitudes de sesiones o reuniones de parte de funcionarios.
- Llevar un registro con el control de tareas y novedades de los empleados de limpieza, mensajería y guardianía para presentarlo a manera de informe semanal a la gerencia.

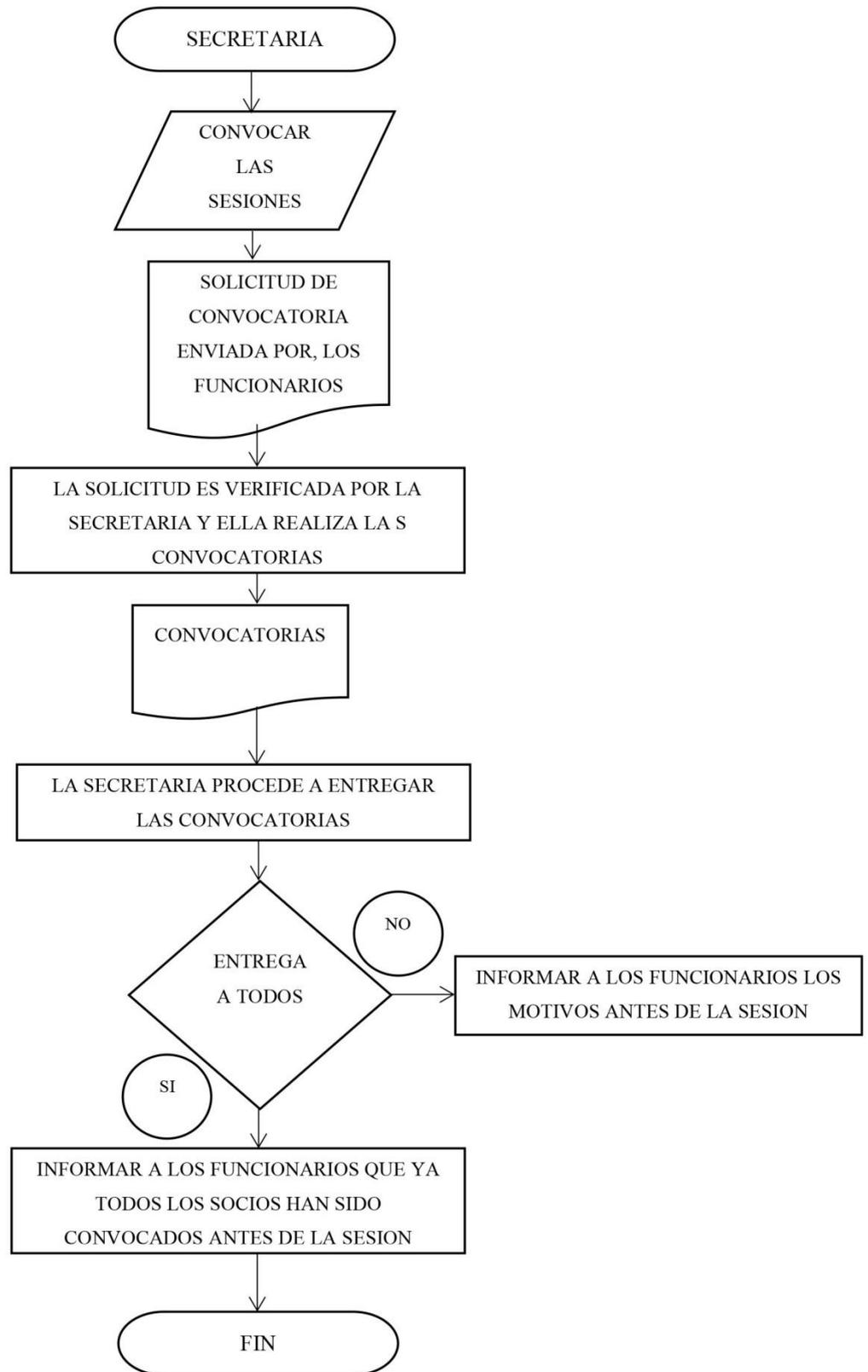


Figura 21. Proceso para convocar sesiones.

4.4.1.6.1. GUARDIAS DE SEGURIDAD

Son las personas encargadas de brindar seguridad y protección en caso se agresión o daños por vandalismo cometido por delincuentes contra personas, bienes muebles e inmuebles y vehículos dentro de las instalaciones de la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros Daule.

Sus funciones son:

- Evitar que se cometan actos delictivos que atenten contra persona y bienes de la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros Daule.
- Vigilar dentro de las instalaciones y lugares asignados para tal fin, sin dejarlos desprotegidos salvo motivos de fuerza mayor o por orden de alguien superior.
- Evitar el cometimiento de actos delictivos y vandalismo a las unidades o buses de la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros Daule.
- Controlar la identidad de las personas que llegan a las instalaciones u oficinas solicitando la respectiva cedula de identidad y el chequeo contra el ingreso de armas.
- Ofrecer protección especial en el recuento, manipulación, movilización de dinero y/o permitir y dar facilidades para que miembros policiales ofrezcan seguridad para la transportación de valores fuera de la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros Daule.
- Coordinar su accionar de manera inmediata con alarmas de seguridad u otros instrumentos que sirvan de aviso en caso de una emergencia así como comunicarse con prontitud con centrales de emergencia como el ECU-911, y de esa manera lleguen refuerzos.
- Llevar un registro a manera de bitácora para un control de todas las personas , bien sea empleados o visitantes , así como un registro de placas de todos los vehículos que ingresen o salgan de las instalaciones.

4.4.1.6.2. CONSERJE

Es la persona encargada del aseo y mantenimiento de las instalaciones de la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros Daule.

Sus funciones son:

- Mantener limpias las oficinas e instalaciones e higienizar los baños de manera diaria y en el momento requerido, disponiéndose a cumplir dicho requerimiento en el menor tiempo posible.
- Cumplir con el mantenimiento y reparaciones menores en los que no sea necesaria la mano de obra de un personal calificado, por ejemplo: cambio de luces quemadas, fusibles fundidos, llaves de agua que goteen, herrajes de inodoros que hayan cumplido su vida útil, entre otras.
- Sacar los desperdicios en el momento oportuno para que el camión recolector pase por ellos.
- Ser apoyo para el mensajero o guardia de seguridad en caso de fuerza mayor.
- Notificar con prontitud en caso de encontrar algún desperfecto en las instalaciones sean estas eléctricas o sanitarias y servir de guía para que un especialista, técnico o gasfitero pueda efectuar las reparaciones necesarias.
- Servir de mensajero interno entre los departamentos de la cooperativa cuando el personal de mensajería se encuentre trabajando fuera de las instalaciones.

4.4.1.6.3. MENSAJERO

Es la persona encargada del envío y recepción de documentos, útiles y suministros que necesite la cooperativa para su normal funcionamiento.

Sus funciones son:

- Ser responsable del envío y recepción de documentos, y de que estos lleguen íntegros a su destino.
- Informar de manera oportuna en caso de alguna eventualidad durante su recorrido.
- Entrega y recepción de facturas y otros documentos afines.
- Realizar depósito y retiros bien sea en efectivo o en cheques.
- Realizar pagos y trámites en instituciones públicas y de control.
- Realizar compras y pagos a proveedores de suministros cuando no sea posible la entrega del producto en las instalaciones de la cooperativa por parte del vendedor.

4.4.1.7. ASESORÍA LEGAL

El cargo de asesor legal tiene como función y responsabilidad el de garantizar que cada una de las acciones de la cooperativa se encuentre realizada dentro del marco legal vigente. Para ello se deben proponer soluciones a hechos particulares con documentación legal, realizar trámites legales y la redacción y revisión de todo lo relativo a contratos.

Sus funciones son:

- Dar asesoría legal pertinente y emitir sus correspondientes dictámenes y resoluciones.
- Proponer a las autoridades de la cooperativa las soluciones más convenientes dentro del marco legal.
- Realizar cualquier función de índole legal dentro de la cooperativa.
- Proponer modificaciones legales que ayuden a mejorar la eficiencia y eficacia de los contratos, y con ello el desempeño de la cooperativa.
- Mantenerse actualizado sobre todo lo relativo a leyes, decretos, reglamentos, acuerdos concernientes a las actividades de la cooperativa.
- Participar en la elaboración de todo documento legal dentro de la cooperativa, ya sean contratos, licitaciones, acuerdos, concursos, convenios.
- Emitir opinión y asesorar a todos los empleados de la cooperativa cuando se trate de consultas legales sobre temas que afecten a la empresa.

4.4.1.8. DEPARTAMENTO DE FINANZAS

4.4.1.8.1. COMPRAS Y ADQUISICIONES

Está representado por la persona que encarga de realizar la gestión de adquirir bienes o servicios que necesite la cooperativa para su correcto funcionamiento.

Sus funciones son:

- Informar al contador sobre todas las transacciones de compra de bienes y servicios.
- Ejecutar la compra de bienes y contratación de servicios aprobado por los socios.
- Estar atento a la calidad y el tipo de garantía de las compras y contrataciones para la cooperativa.
- Se hará cargo de reclamos y ejecución de garantías en caso de que los productos o servicios contratados no satisfagan los requerimientos de la cooperativa.
- Establecer buenos canales de comunicación con los vendedores de bienes y servicios.
- Solicitar a tesorería el desembolso de recursos dinero para la compra de bienes o adquisición de servicios.
- Informar mensualmente en la sesión de la junta general de socios sobre las actividades realizadas.
- Llevar un registro de todas las actividades que ha realizado.
- Establecer un sistema de cotizaciones previo a la adquisición de un bien o servicio, comparando entre tres proveedores y aceptar el que mejor relación costo beneficio represente.

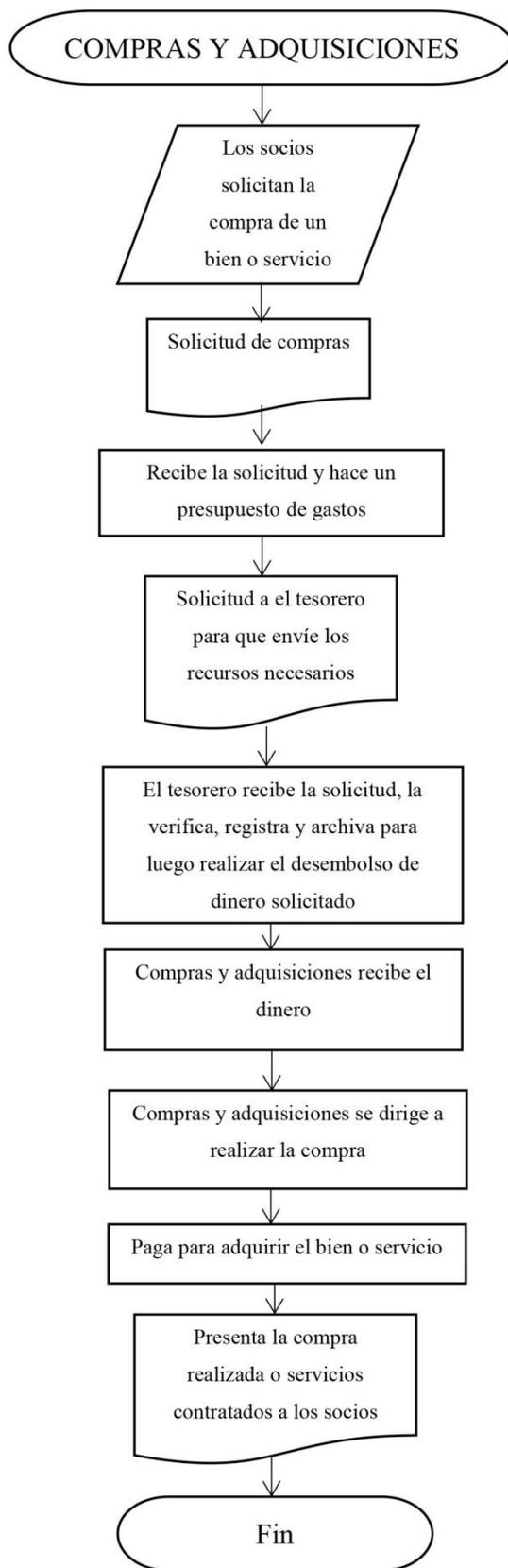


Figura 22. Proceso para la adquisición de bienes o servicios.

4.4.1.8.2. CONTADOR

El contador es la persona que registra y carga al sistema los movimientos contables de toda la cooperativa, diarios generales, registros de las ventas, adquisiciones, planillas de aportes, pagos de impuestos y contribuciones entre otras cosas con el fin de poder realizar las declaraciones de impuestos con eficiencia, eficacia y en el momento adecuado para tal fin. Además el contador tiene la obligación de presentar a gerencia los estados financieros de manera mensual. Entre sus funciones están:

- Llevar un registro todas las operaciones contables de la cooperativa.
- Mantenerse al día con las declaraciones contables.
- Elaborar toda la información contable que se requiera para una adecuada toma de decisiones.
- Realizar los trámites tributarios que requiera la cooperativa.
- Realizar los estados financieros de la cooperativa de manera periódica.
- Hacer informes contables.
- Calcular los valores de impuestos a pagar.
- Ingresar al sistema informático contable de todas las operaciones que se realizan en la cooperativa.
- Llevar un cronograma de todos los pagos o ingresos de la cooperativa.
- Asesorar al gerente en cuanto a los beneficios que recibiría la cooperativa ante una determinada inversión.

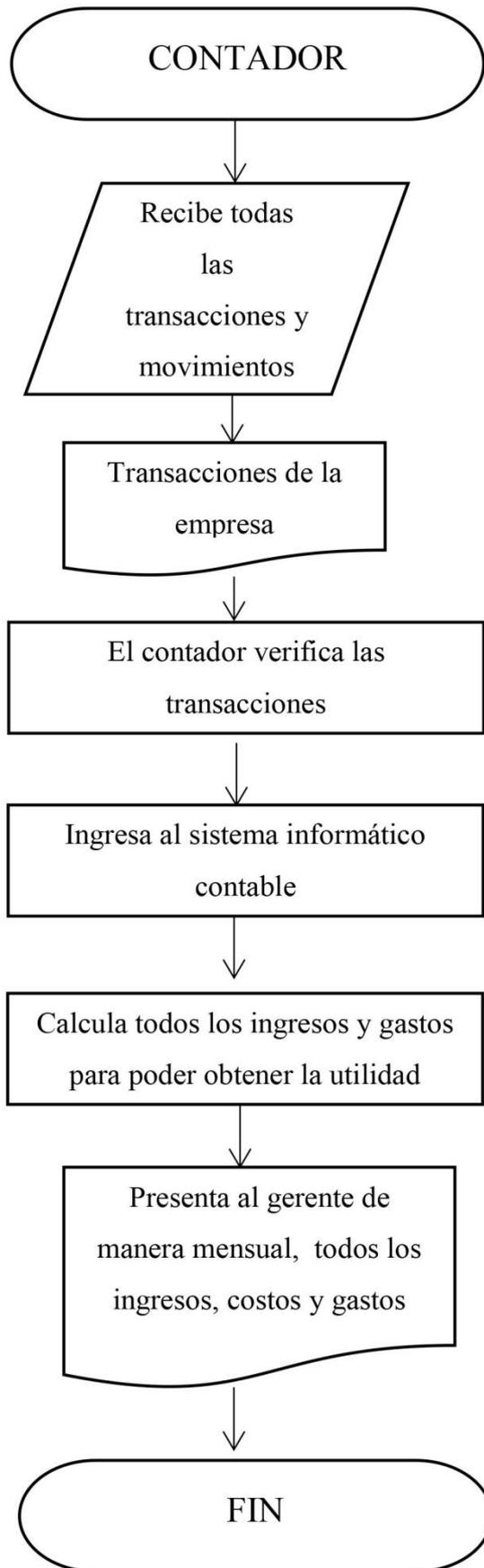


Figura 23. Proceso de cómo se registra las transacciones.

4.4.1.8.3. TESORERO

Se encarga de resguardar el dinero de la cooperativa bajo su responsabilidad y de realizar el desembolso correspondiente a la hora de adquirir bienes o servicios para la cooperativa, entre sus funciones tenemos:

- Custodiar el recurso monetario de la empresa.
- Recaudar y registrar los recursos que reciba la cooperativa por las ventas realizadas.
- Desembolsar y registrar los pagos que realice la cooperativa.
- Mantener informado al contador sobre los movimientos de los recursos efectuados en la cooperativa.
- Poner en conocimiento a los socios durante las sesiones sobre el dinero disponible en caja y sobre las actividades realizadas con los recursos monetarios de la cooperativa.
- Asistir a las juntas de socios cuando su presencia sea requerida para mostrar oportunamente toda la información o documentación requerida por los socios.
- Pagar el sueldo o remuneración del personal que labora en la cooperativa y llevar un registro de dichos pagos.
- Hacer los depósitos de dinero acompañado por el presidente de la cooperativa en la institución financiera acordada en la junta general de socios.

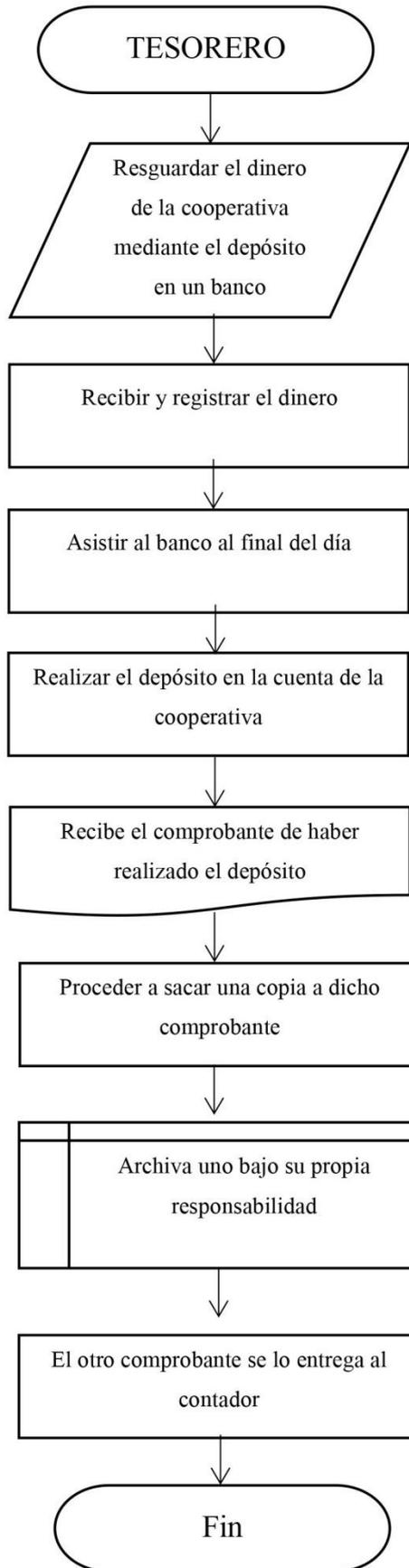


Figura 24. Proceso para depositar el dinero en el banco.

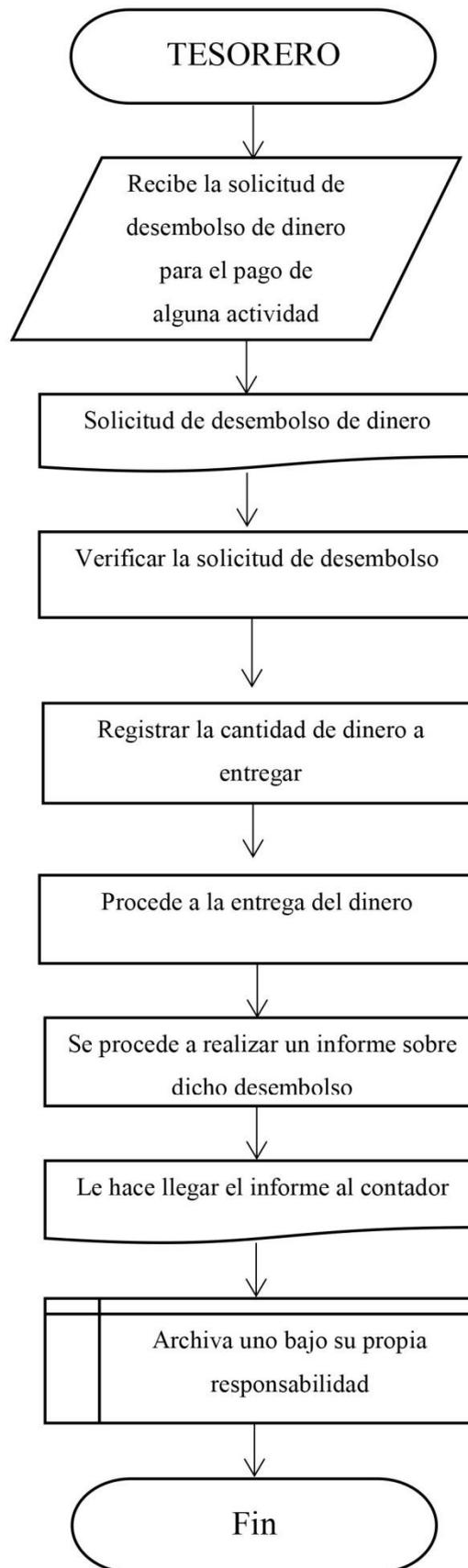


Figura 25. Proceso para desembolsar dinero para realizar una actividad incluyendo la adquisición de un bien o la contratación de un servicio.

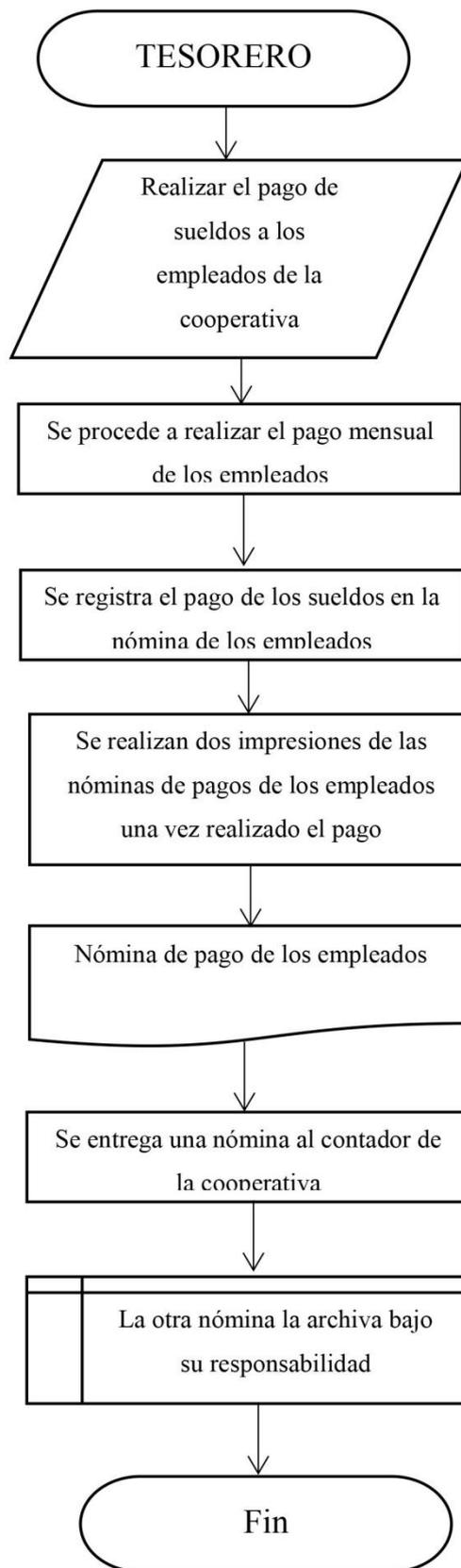


Figura 26. Proceso para el pago de sueldos a empleados de la cooperativa.

4.4.1.9. TALENTO HUMANO

4.4.1.9.1. JEFE DE TALENTO HUMANO

Su principal objetivo es buscar, encontrar, así como mantener a un grupo de personas cuya virtud sea un desempeño vaya acorde a los objetivos de la cooperativa, mediante un proceso de reclutamiento, de selección, reconocimientos o incentivos, capacitaciones constantes y desarrollo de capacidades que motiven un trabajo eficiente y eficaz. Sus funciones son:

- Crear, desarrollar y mantener un clima laboral óptimo que permita una mejor relación entre el empleado y la cooperativa.
- Monitorear los grados de eficiencia y eficacia en cuanto el logro de objetivos por parte de los empleados.
- Intermediar por el correcto camino que lleven los contratos laborales y los empleados de la cooperativa.
- Reclutar, seleccionar, tomar pruebas necesarias y contratar nuevos empleados.
- Sancionar a los empleados que cometan faltas relacionados a la impuntualidad u otras normas o políticas de la cooperativa.
- Capacitar constantemente a los empleados no solo en el área en el que se desempeñan, sino también en cuanto a relaciones humanas para el correcto trato a usuarios o clientes.
- Contratar a las personas con los mejores perfiles para cubrir vacantes dentro de la cooperativa.
- Utilizar la motivación con los empleados para favorecer su compromiso con la cooperativa.
- Informar de manera oportuna al presidente de la cooperativa cuando haya n vacantes disponibles para que autorice la búsqueda, reclutamiento y selección del nuevo personal.
- Informar a la secretaria de talento humano para que se encargue de publicar la disponibilidad de nuevas vacantes.
- Mediar en los conflictos entre empleados y resolverlos.
- Evaluar de manera constante el desempeño de los empleados.
- Realizar el correspondiente despido a él o los empleados que incurran en faltas constantes de disciplina.

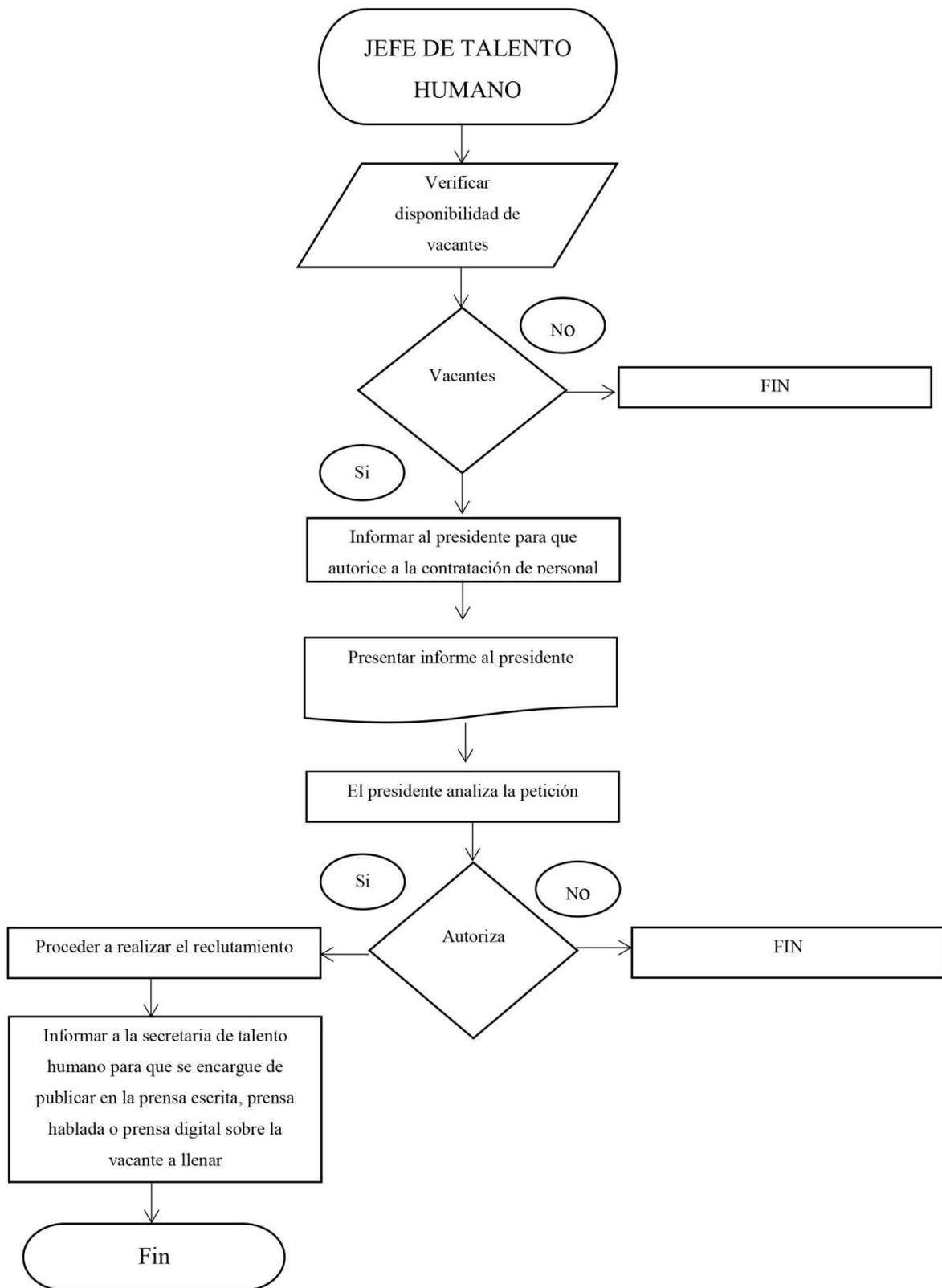


Figura 27. Proceso de reclutamiento de personal.

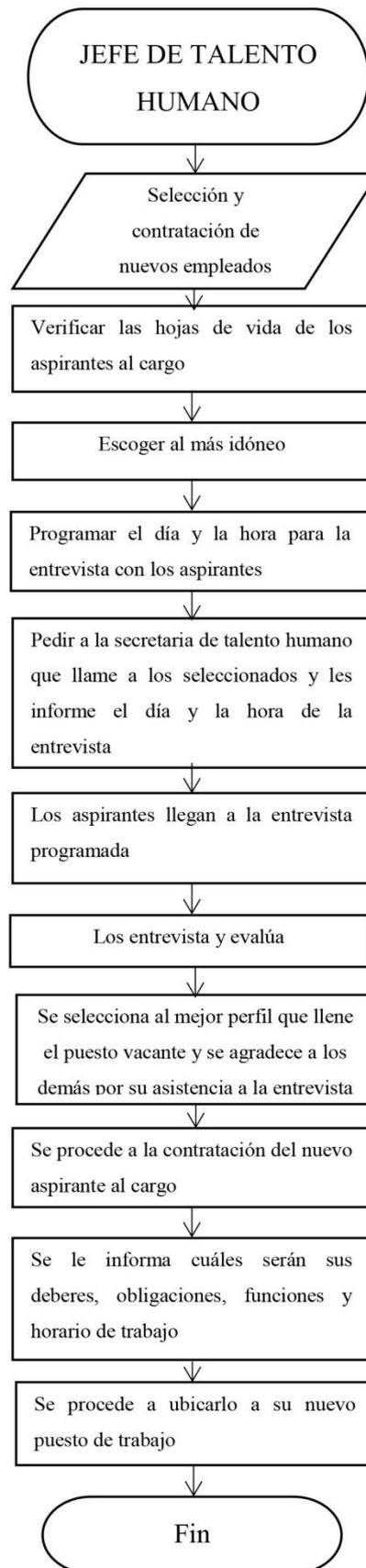


Figura 28. Proceso de selección y contratación del personal.

4.4.1.9.2.

SECRETARIA DE TALENTO HUMANO

Es la encargada de mantener el orden dentro de la cooperativa mediante el control de los empleados de la cooperativa y atendiendo las opiniones y sugerencias entregadas por el jefe de talento humano. Sus funciones son:

- Revisar y velar que se cumplan las normas de higiene y seguridad laboral.
- Recibir las hojas de vida de los aspirantes a nuevas vacantes dentro de la cooperativa.
- Ver que los empleados mantengan la puntualidad.
- Realizar la publicación en prensa, radio e internet sobre las nuevas vacantes disponibles, todo esto a petición del jefe de talento humano.
- Registrar el ingreso a laborar y los horarios de salida de los empleados.
- Velar que todos los trabajadores sean responsables en todo sentido.
- Llamar la atención a los empleados que sean impuntuales.
- Presentar un informe diario sobre la asistencia, actividad laboral y novedades de los empleados ante el jefe de talento humano.
- Estar al frente de los agasajos a cumpleaños, reuniones para escoger al mejor empleado del mes entre otras actividades que ayuden a la motivación de los trabajadores de la cooperativa.
- Llamar a los aspirantes a nuevas vacantes para señalar día y hora de la entrevista de trabajo.

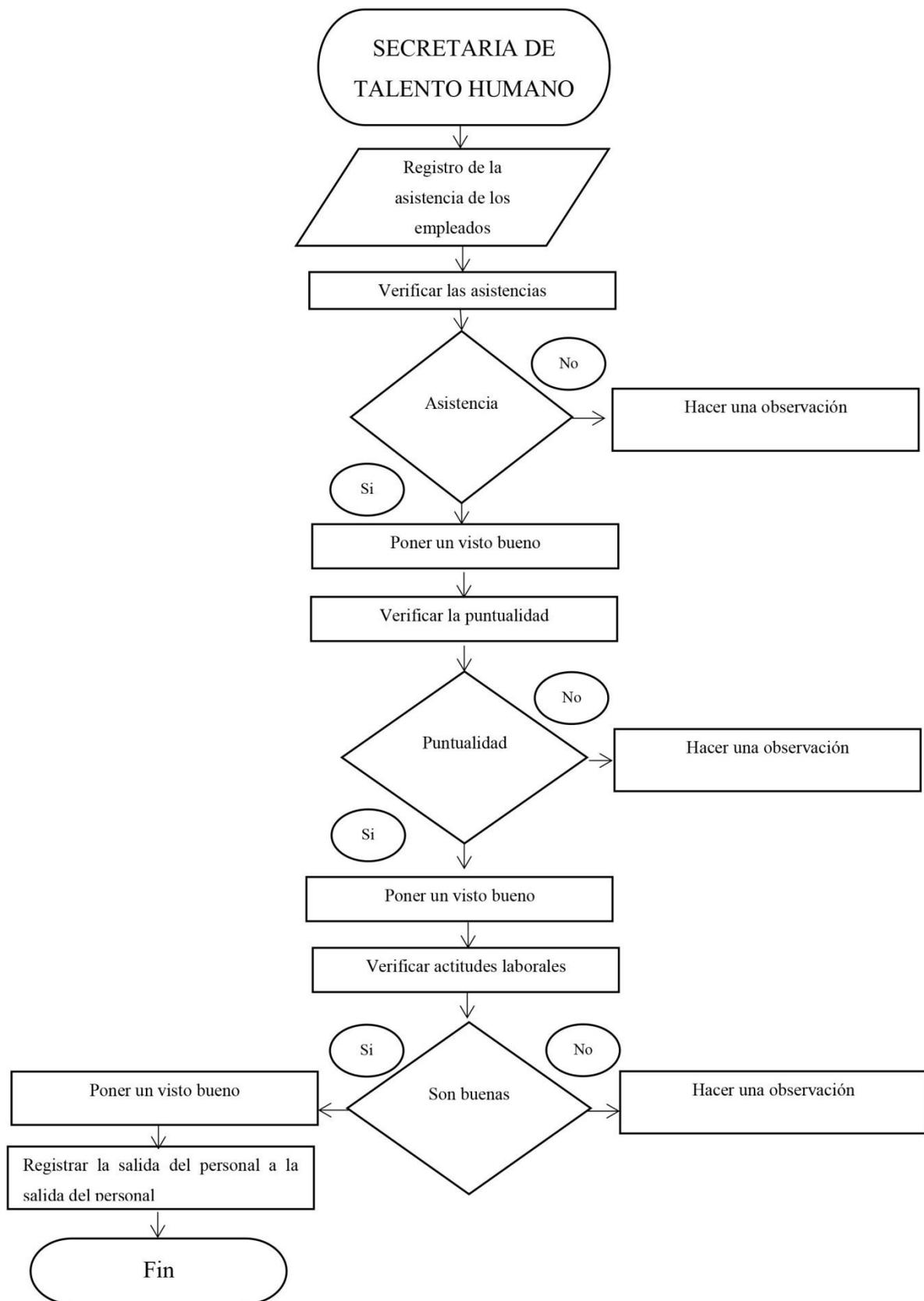


Figura 29. Registro de las asistencia de los empleados.

4.4.1.10. DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE

4.4.1.10.1. SUPERVISOR DE AREA

Se responsabiliza por el buen desempeño de los empleados de las boleterías, de quienes trabajan en el envío y recepción de las encomiendas, de los choferes y sus controladores.

Sus responsabilidades son:

- Vigilar el desempeño del personal de boletería, de encomiendas, choferes y a los controladores.
- Vigilar que las frecuencias y rutas se cumplan dentro de los tiempos previstos.
- Vigilar que los choferes con sus respectivos controladores cumplan con sus labores de manera responsable.
- Rotar de manera ordenada al personal de boletería con el fin de evitar fatiga y lograr un óptimo desempeño.
- Previene y corrige los errores durante la prestación de servicios de la cooperativa.
- Mantener capacitado y motivado al personal de boletería.
- Hacer arqueos periódicos al personal de boletería con la finalidad de corregir novedades.

4.4.1.10.2.

EMPLEADO (A) DE BOLETERÍA O BOLETERO(A)

Su principal función será la de satisfacer al cliente mediante la venta de boletos y la buena atención a los usuarios. Al ser el empleado de boletería la persona que trata de manera directa con los usuarios, cuenta una de las funciones que más responsabilidad tiene con respecto a la fidelidad de los clientes con la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros Daule.

Sus funciones son:

- Vender los boletos
- Llevar registros de las ventas diarias y presentar informes al contador.
- Informar contantemente a los usuarios sobre los nuevos servicios ofertados.
- Mantener un correcto orden del dinero recaudado.
- Informar oportunamente a los clientes sobre horas de llegada y sobre los cambios.
- Revisar de manera constante que el servicio ofrecido a los clientes se realice de la mejor manera posible y que el mismo se sienta conforme con el trato recibido por la cooperativa.

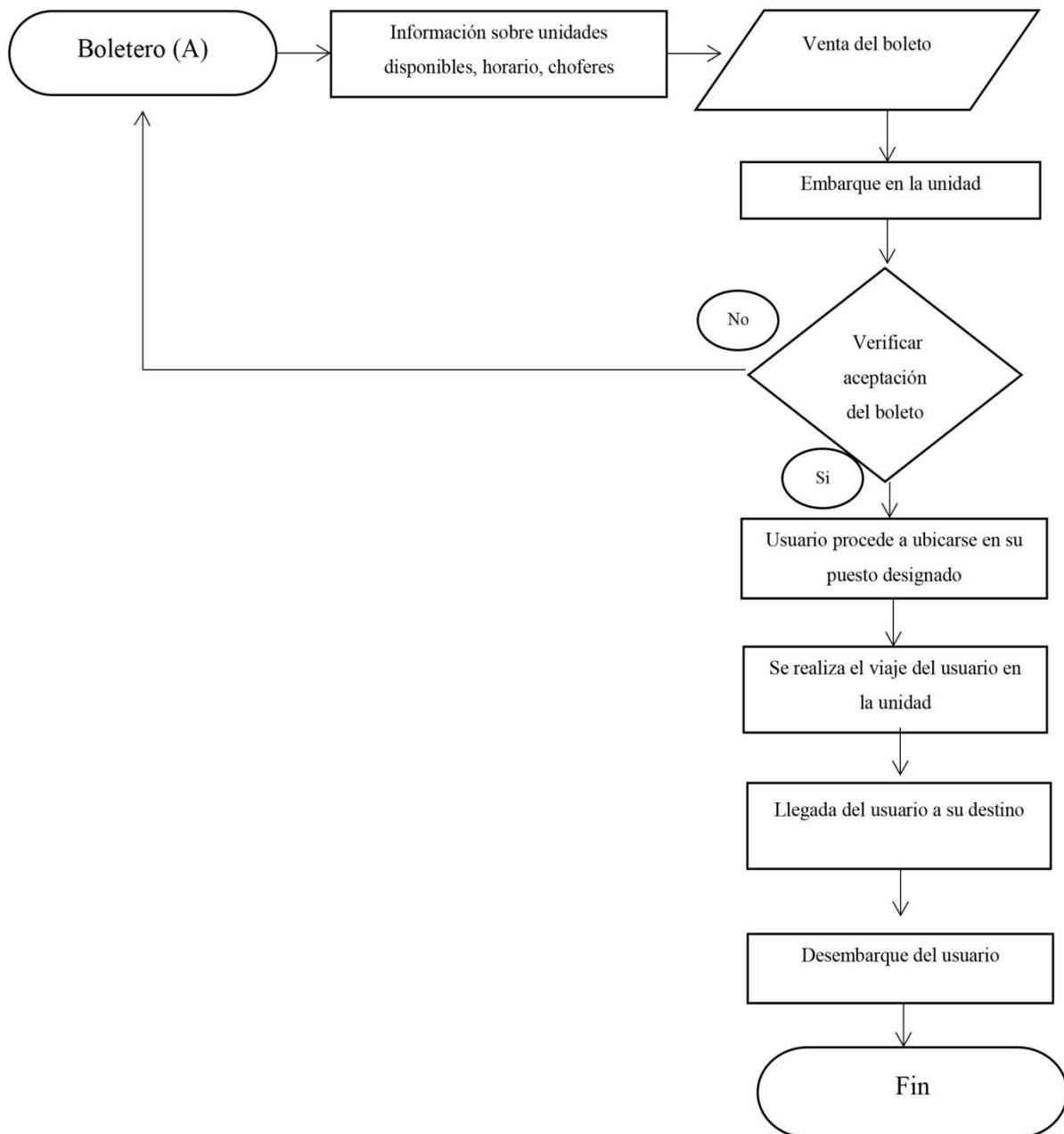


Figura 30. Proceso de venta de boletos.

4.4.1.10.3.

AREA DE ENCOMIENDAS

La persona encargada del área de encomiendas tiene el deber y la responsabilidad de transportar, recibir y entregar las correspondencias o encomiendas de las cuales la cooperativa pasa a ser responsable.

Sus funciones son:

- Recibir y verificar que la encomienda se encuentre en perfectas condiciones y con los datos de emisor y receptor en buen estado.
- Llevar un registro, datos, de todos los ingresos y salidas de las encomiendas.
- Tener un elevado grado de responsabilidad y concentración.
- Demostrar ser eficaz a la hora de desempeñar sus funciones
- Realizar acción de cobro a los usuarios por el servicio de encomiendas.
- Contabilizar de manera diaria todos los ingresos obtenidos por la prestación de servicio de encomiendas.

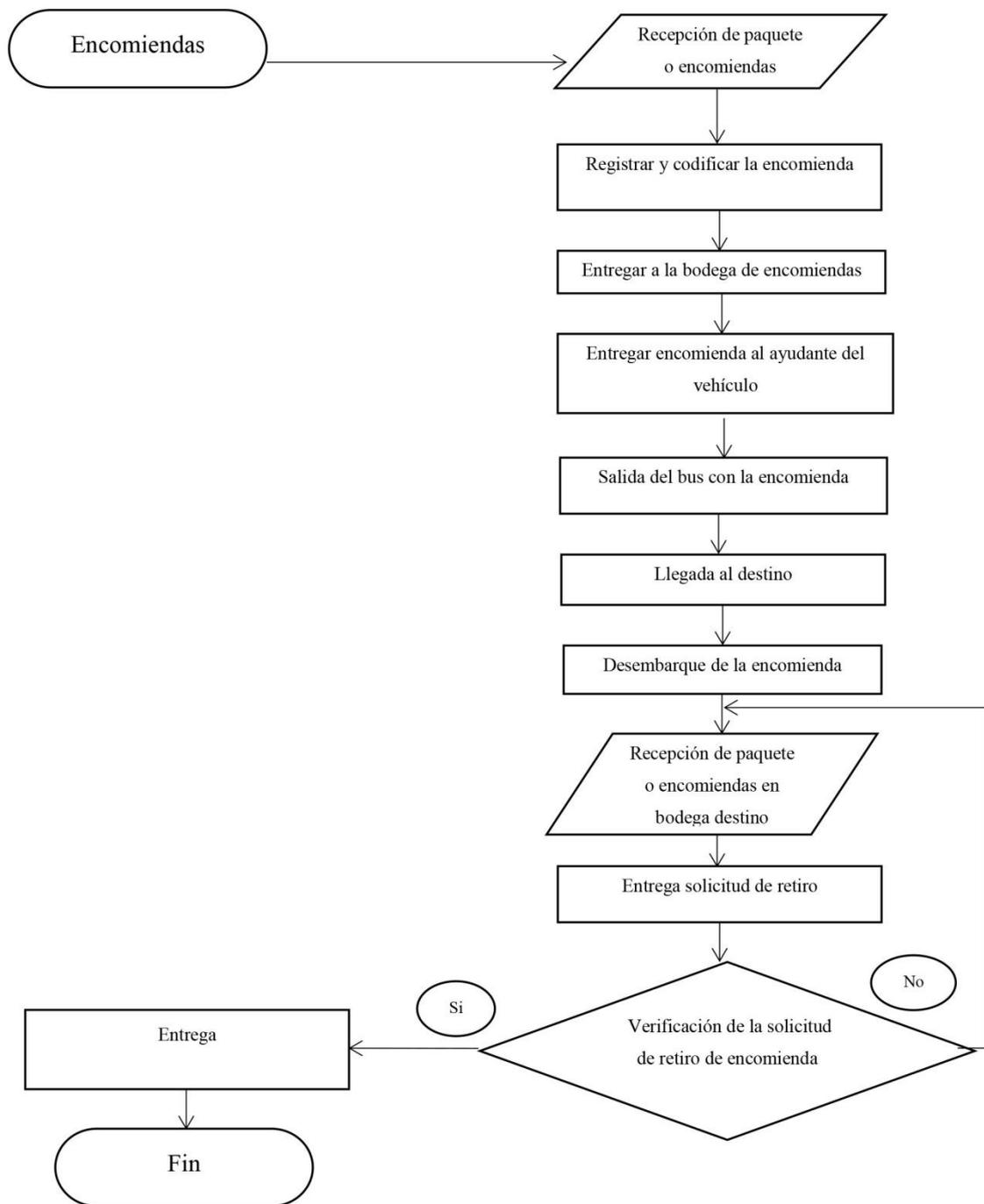


Figura 31. Proceso de encomiendas y bodega.

4.4.1.10.4. CHOFERES

El chofer o conductor es responsable de un correcto y seguro manejo vehicular.

Sus funciones son:

- Tener responsabilidad a la hora de manejar.
- No fumar, beber o manejar dispositivos móviles a la hora de conducir.
- Ser amable, atento y cortés con los pasajeros.
- No sobrepasar los límites de velocidad acorde a la ley de tránsito.
- Respetar las señales de tránsito.
- Detener totalmente la marcha del vehículo en el momento del embarque y desembarque de pasajeros.
- Tener conocimientos de mecánica y primeros auxilios.
- Saber cómo actuar en caso de un accidente de tránsito.

4.4.1.10.5. CONTROLADORES

Se encarga de brindar ayuda a los usuarios.

Sus deberes son:

- Atender con prontitud las inquietudes y necesidades de los usuarios.
- Tratar a los pasajeros con amabilidad.
- Informar o indicar los nombres de las paradas a medida que avanza hacia el lugar de destino.
- Ayudar con el equipaje de los usuarios.
- Estar atento para ayudar a los pasajeros durante el ascenso y descenso hacia los buses.
- Cumplir las órdenes e indicaciones dadas por el chofer.
- Hacer entrega a tesorería al final del día el dinero obtenido por el cobro a pasajeros recogidos a lo largo del trayecto.
- Ser organizado y puntual.
- Tener conocimientos mínimos de mecánica, primeros auxilios y conducción de buses.
- Saber cómo actuar en caso de un accidente de tránsito.

4.4.1.11. DEPARTAMENTO TÉCNICO

4.4.1.11.1. SUPERVISOR TECNICO VEHICULAR

Es el responsable de que los buses se encuentren en muy buenas condiciones para poder brindar un servicio de transporte. El supervisor técnico trabaja en compañía de sus inspectores.

Sus funciones son:

- Estar atento que los inspectores realicen su trabajo de una manera profesional.
- Solicitar, en caso de ser necesario, al departamento de compras, la adquisición de bienes y servicios.
- Mantener capacitado al personal encargado en la inspección de las unidades.
- Llevar un registro detallado de todos los mantenimientos realizados a las unidades.
- Solicitar al departamento de compras la contratación del mantenimiento a la flota de buses.

4.4.1.11.2. INSPECTOR DE VEHICULOS

Es la persona encargada de la revisión constante del correcto funcionamiento de los buses de la cooperativa.

Sus funciones son:

- Informar oportunamente al supervisor cuando detecte alguna falla en los vehículos.
- Verificar de una manera periódica el sistema de frenos, dirección, o el estado de las llantas para evitar algún tipo de contratiempos.
- Asistir a las capacitaciones organizadas por el supervisor.
- Entregar reportes detallados del estado actual de las unidades.
- Informarle al supervisor técnico sobre la compra de algún repuesto necesario.

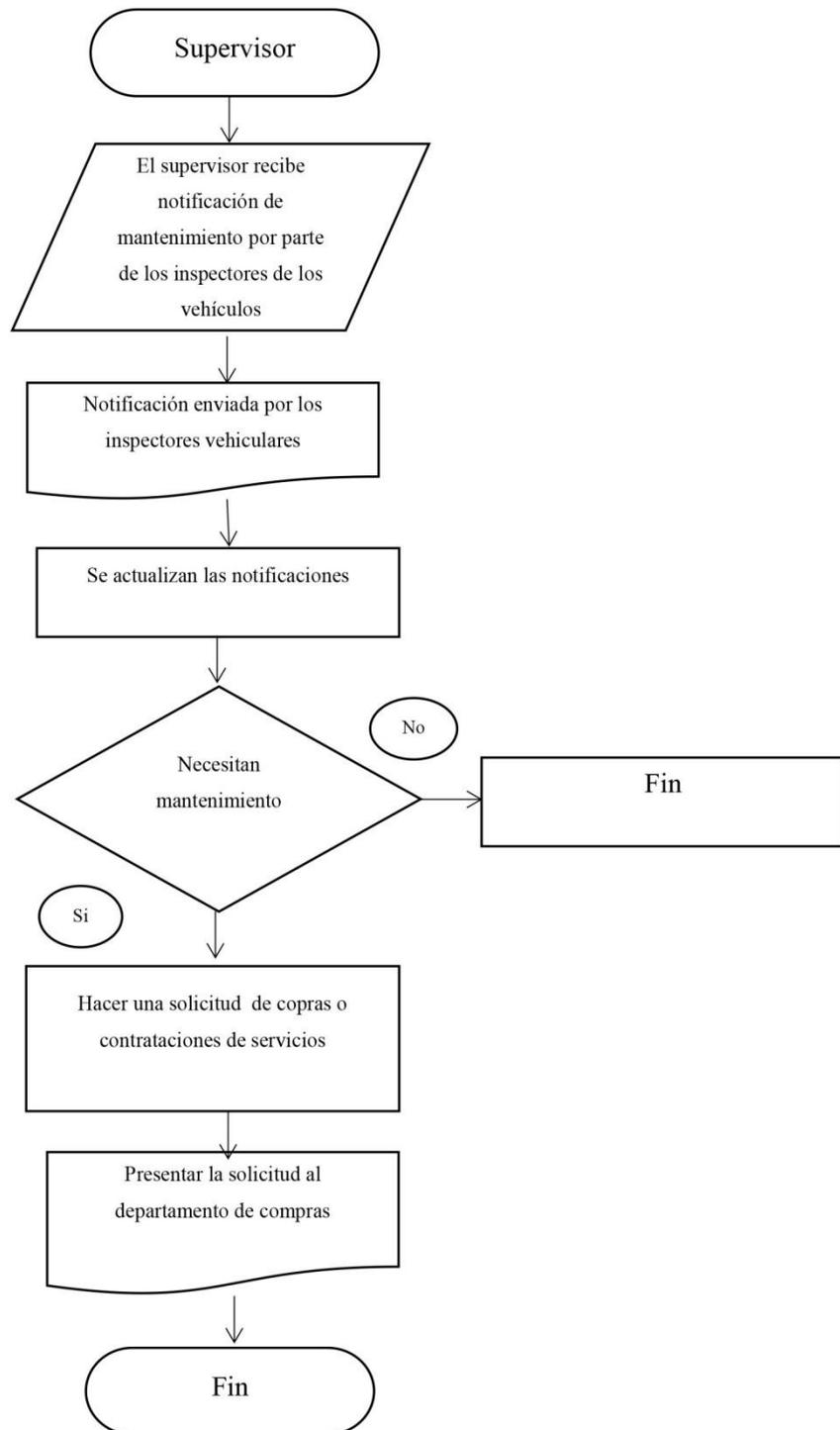


Figura 32. Proceso para la recepción de notificaciones de mantenimientos.

4.5. IMPLEMENTACION

4.5.1. IMPACTO

Como resultado de la elaboración y cumplimiento del manual de procedimientos administrativas, se obtendría una mejora significativa en el clima laboral de la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros Daule, pues habría una comunicación efectiva entre los funcionarios de nivel jerárquico y subordinados lo que se traduce en una mejora de las relaciones entre los clientes externos e internos de la empresa.

Tendrá un impacto beneficioso en:

- La ejecución de un plan de capacitaciones a los empleados acorde a sus funciones.
- Mejoras en el desempeño de cada una de las actividades asignadas acorde a sus funciones.
- Mejorar la competitividad de la empresa al mejorar los servicios y a su vez satisfaciendo de mejor manera las necesidades de los usuarios.
- La disponibilidad de contar con un personal capacitado y apto para desempeñar sus funciones.

4.5.2. RESUMEN COMPARATIVO.

Tabla 8. Resumen comparativo.

SITUACION ACTUAL	MODIFICACIONES DE LA PROPUESTA	RESULTADO U OBJETIVO
Carencia de una adecuada organización.	Reestructurar la forma en que está planteada la organización mediante un nuevo organigrama	Lograr un desempeño adecuado en cada uno de los cargos.
Miedo al cambio por parte de los empleados.	Socializar el manual de procedimientos y demostrar lo positivo que es tener las responsabilidades de manera clara y precisa.	Que los empleados se sientan orgullosos de sus funciones y estén dispuestos a cumplir con cada una de ellas
Atrasos en la realización de las diversas actividades diarias de la cooperativa	Plasmar la manera correcta de ejecutar cada proceso y de cómo se sincroniza con las diferentes funciones.	Fluidez en las actividades diarias de la cooperativa.
Carencia de departamentos muy importantes para el correcto funcionamiento de la cooperativa.	Incrementar nuevos departamentos dentro de la cooperativa.	Evitar que otros funcionarios realicen actividades que no les competen.
El área de boleterías, encomiendas y atención al cliente no cuenta con una supervisión adecuada.	Supervisar a los boleteros, y luego evaluar el correcto desempeño y el buen trato a los clientes.	Clientes satisfechos que preferirán a la cooperativa sobre las demás.
Malas actitudes por parte de los empleados y choferes	Capacitación con cursos relaciones humanas a empleados y choferes.	Trato cordial a usuarios y demás compañeros.

4.5.3. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION

Para la implementación del manual de procedimientos administrativas se está tomando en cuenta cada una de las actividades requeridas para su elaboración, desde el análisis e investigación del problema, pasando por la elección del método de recolección de la información, establecer los cargos, roles y funciones de los empleados en la empresa y finalmente construir un manual que responda a las necesidades de la cooperativa, quedando plasmado de la siguiente manera:

Tabla 9. Diagrama de implementación.

ACTIVIDADES	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Observación y análisis de los problemas existentes en la Cooperativa.												
Determinación de los problemas existentes en la Cooperativa.												
Determinación de los cargos existentes en la Cooperativa.												
Elección del método para la recolección de datos, y levantamiento de la información.												
Análisis de los resultados de datos obtenidos												
Elaboración del manual de procedimientos												
Presentación y entrega a las autoridades del manual de procedimientos												

4.6. ANALISIS DE COSTOS PARA LA ELABORACION E IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.

Costos estimados para la implementación del manual de procedimientos administrativas:

Para la implementación del presente manual de procedimientos se realizó un cálculo estimado de costos relacionados con la capacitación y sus respectivos materiales de apoyo y los que son usados como herramientas para la elaboración de los manuales físicos a entregar a cada persona que labora en la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros Daule. Para el efecto se elaborarán 30 manuales de funciones a manera de folletos físicos, divididos en 28 para jefes y empleados y 2 restantes para los directivos, y un formato de manera digital en PDF disponible para los socios. Además de en las reuniones se entregaran 5 hojas en blanco y un bolígrafo a cada asistente con la finalidad de que apunten los aspectos más importantes, también se hará uso de un proyector disponible en la empresa para hacer más interactiva y visualmente agradable la presentación, y una pizarra acrílica también disponible en la cooperativa, y sus respectivos marcadores para reafirmar o puntualizar algún tema específico relacionado con el manual de procedimientos, siendo:

4 resmas de papel bond A4 por aproximadamente \$18,00

3 docenas de plumas tipo Bic color azul por \$12,60

1 caja de grapas a \$1,70

3 marcadores para pizarra acrílica, de diferentes colores por: \$1,20

1 Memoria flash o pendrive de 4 gb en \$8,00

Varios como clips, resaltadores, correctores, entre otros por \$8,50

Estimando un valor aproximado de: \$50,00

Tabla 10. Costos de la implementación.

COSTOS				
RUBROS	MES 1	MES 2	MES 3	TOTALES
INVESTIGADOR/CAPACITADOR	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$1200.00
UTILES DE OFICINA Y MATERIALES PARA LA CAPACITACION	\$50.00	\$0.00	\$0.00	\$50.00
REFRIGERIOS	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$300.00
TOTALES	\$550.00	\$500.00	\$500.00	\$1550.00

4.7. CONCLUSIONES

- Al elaborar un manual de procedimientos administrativas, el ambiente interno de la cooperativa se vuelve más dinámico, menos repetitivo, las actividades son ejecutadas por quienes en verdad tienen la responsabilidad de las mismas, permitiendo saber además en que áreas reforzar más de ser el caso. En cuanto al entorno al ser la transportación pública un mercado competitivo, tendría más oportunidades para competir pues es más fácil proyectarse en el futuro cuando la situación interna se encuentra estable. Cosa que difícilmente se lograría cuando existen conflictos con respecto a las funciones y responsabilidades de jefes y empleados.
- Al desarrollarse una nueva estructura organizacional acorde a las necesidades de la cooperativa, se lograría reducir al mínimo los tiempos de ejecución de cada tarea, a la vez controlar y corregir posibles fallas de manera oportuna. Pues minimizando tiempos y mejorando los procesos se podrían decidir nuevas maneras de expansión. Situación difícil de realizar sin un manual que permita ver las responsabilidades y potencial de cada empleado.
- Con la elaboración del manual de procedimientos se llega a evidenciar la falta de departamentos vitales para la empresa, por ejemplo un departamento que supervise al área técnica de los vehículos, el de servicio al cliente y el de talento humano, muy importantes para la satisfacción de los clientes internos o empleados así como la seguridad de los clientes externos o usuarios de encomiendas y pasajeros de la cooperativa, en donde una vez ya satisfechos los primeros, estos se encargaran, de manera tácita, de cuidar del bienestar y satisfacción de los segundos respaldados siempre por la guía de un manual de procedimientos.
- Cuando se diseña un manual de procedimientos a la medida de las necesidades de la cooperativa se obtiene beneficios como la eliminación de la ambigüedad de roles y evitar que las mismas responsabilidades las tengan varios empleados, ayudando a implementar políticas claras relacionadas con la realidad de la cooperativa, pues se debe implementar una política interna que regularice a los empleados, poniéndolos al mismo nivel y a su vez sean la base para el cumplimiento del manual de procedimientos.

4.8. RECOMENDACIONES

- Se sugiere aplicar el presente manual de procedimientos administrativas para de esta manera mejorar el cumplimiento de los procesos administrativos de la empresa.
- Se requiere la disponibilidad de los recursos físicos e instalaciones de la cooperativa con la finalidad de facilitar la realización de cursos y seminarios destinados a inducir, enseñar, capacitar y socializar a los empleados con respecto al manual de procedimientos.
- Es muy necesario mantener una capacitación constante mediante talleres, seminarios, cursos de atención al cliente, calidad en el manejo de los inventarios, sobre la utilización de medios tecnológicos entre otras, a los diferentes empleados con respecto a sus diferentes áreas.
- Se requiere mejorar la calidad servicio brindado, y para ellos es necesario involucrar a todo el personal desde la parte directiva, quienes deben ser el ejemplo a seguir, cumpliendo fielmente lo indicado en el manual de procedimientos administrativas.
- Dar a conocer el organigrama a todos y cada uno de los empleados para de esta manera evitar inquietudes con respecto a las jerarquías.

BIBLIOGRAFÍA

- Barrera, O. (2010). *Rediseño de los procedimientos administrativos de la empresa Cooperativa De Transporte Interprovincial De Pasajeros Ciudad De Piñas De La Provincia Del El Oro, para mejorar la calidad de los servicios que ofrece a los usuarios.* (tesis de grado) Universidad Técnica Particular de Loja. Santa Rosa, Ecuador.
- Campoverde Vélez Félix. (2011, marzo 15). *Cómo delegar las funciones administrativas.* Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/como-delegar-funciones-administrativas/>
- Enríquez, R. (2012). *Manual Administrativo.* Ciudad de México, México: Cengage Learning Editores
- Estrada Portales Vladimir Deléyade. (2015, mayo 25). *Efectividad y calidad de la gerencia y la supervisión en las organizaciones.* Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/efectividad-y-calidad-de-la-gerencia-y-la-supervision-en-las-organizaciones/>
- Gaynor Butterfield Eric. (2006, febrero 1). *Cómo generar un mayor desarrollo de la organización.* Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/como-generar-mayor-desarrollo-organizacion/>
- Gómez Giovanni. (2001, diciembre 11). *Manuales de procedimientos y su uso en control interno.* Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/>
- González Gamboa Guadalupe. (2012, Julio 12). *Los conflictos en la empresa. Definición, análisis y soluciones.* Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/los-conflictos-en-la-empresa-definicion-analisis-soluciones/>
- Gosálbez, H. (2012). *Términos y Plazos Administrativos.* Barcelona, España: Bosch S.A.
- Hayvard Freddy. (2017, septiembre 18). *Reflexiones sobre el Control en la Empresa.* Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/reflexiones-control-la-empresa/>
- Herrera Lemus Katy Caridad. (2013, Marzo 11). *Productividad directiva para mejorar las competencias del capital humano.* Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/productividad-directiva-mejorar-competencias-capital-humano/>
- Herrera Monterroso Haroldo Eduardo. (2007, febrero 20). *Manuales administrativos.* Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/manuales-administrativos/>
- Jáuregui Aguayo Perla. (2013, noviembre 21). *Los manuales administrativos como herramienta clave.* Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/los-manuales-administrativos-como-herramienta-clave/>
- Lozano Minetti Marcela. (2003, Julio 5). *Teoría de la administración y las organizaciones.* Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-administracion-y-las-organizaciones/>
- Maldonado José Ángel. (2014, agosto 1). *Estrategia empresarial. Formulación, planeación e implantación.* Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/estrategia-empresarial-formulacion-planeacion-e-implantacion/>
- Manzano, A. (2012). *La prueba en el procedimiento administrativo.* Barcelona, España: Bosch S.A.
- Martínez Chirino Carlos. (2013, Agosto 30). *Teoría del comportamiento humano en la administración.* Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-del-comportamiento-humano-en-la-administracion/>

- Pacheco Sánchez Pedro Pablo. (2012, Julio 4). *Gestión del cambio organizacional y resistencia al cambio. Un enfoque Hermenéutico*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/gestion-cambio-organizacional-resistencia-cambio-enfoque-hermeneutico/>
- Rodríguez, J. (2002). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. Ciudad de México, México: Internacional Thomson.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración moderna de personal*. Ciudad de México, México: Internacional Thomson.
- Salazar Molina Adafrancys. (2005, Febrero 15). *Estructuras organizacionales y tipos de organigramas*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/estructuras-organizacionales-y-tipos-de-organigramas/>
- Torcat Medina Omar. (2003, abril 22). *Definiciones de desarrollo organizacional*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/definiciones-de-desarrollo-organizacional/>
- Trujillo Ruiz Ramón. (2004, marzo 16). *El estatus y los roles en las estructuras grupales de la empresa*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/el-estatus-y-los-roles-en-las-estructuras-grupales-de-la-empresa/>
- Vázquez Adrián. (2013, julio 16). *Organización de las funciones administrativas del personal*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/organizacion-de-las-funciones-administrativas-del-personal/>

ANEXOS

ANEXO A. Oficina de la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros Daule, ciudad de Daule.



ANEXO B. Buses en patio de la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros Daule.



ANEXO C. Boletería de la Cooperativa Señor de los Milagros Daule, en Terminal Terrestre de Guayaquil.



ANEXO D. Boletería de la Cooperativa Señor de los Milagros Daule, oficina ciudad de Daule.





Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL



ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA

1.- *¿Conoce usted a su jefe inmediato?*

SI

NO

2.- *¿Actualmente desempeña todas las funciones para las que fue contratado por la cooperativa?*

SI

NO

3.- *¿Le entregaron a usted un manual donde se especifiquen las tareas a realizar en la cooperativa? (En caso de responder afirmativamente "SI", pase directamente a la pregunta #5, si responde negativamente "NO", continúe con la pregunta #4).*

SI

NO

4.- *¿Sabe usted si la cooperativa cuenta con un manual de funciones administrativas? (en caso de responder "NO" en la pregunta #3).*

SI

NO

5.- *¿Considera necesario un manual de funciones que facilite la ejecución de sus actividades diarias, de una manera oportuna?*

SI

NO

6.- *¿Cree usted que su trabajo aporta al desarrollo de la Cooperativa?*

SI

NO

7.- *¿Se siente comprometido con el puesto que está desempeñando actualmente?*

SI

NO

ANEXO F. Formato de Entrevistas al presidente y gerente de la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros Daule.



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL



ENTREVISTAS AL PRESIDENTE Y GERENTE DE LA COOPERATIVA

1.- ¿Qué problema usted cree que existen dentro de la Cooperativa?

2.- ¿Ha tomado algún tipo de acción para solucionar dicho problema?

3.- ¿Actualmente ha entregado un manual de funciones a los trabajadores?

4.- ¿Cree usted que un manual de funciones es indispensable para sus trabajadores? ¿Y por qué?

ANEXO G. Con el Presidente de la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros Daule.



ANEXO H. Con el Gerente de la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros Daule.



ANEXO I. Toma de encuesta a empleados de la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros Daule.

