

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



**FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN,
ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

“La Gestión Administrativa y la Influencia en el Desempeño del Personal en las Cooperativas de Transporte en la Ciudad de Tulcán”

Tesis de grado previa la obtención del
título de Ingeniera en Administración de
Empresas y Marketing

AUTORA: Aracely Nataly Portilla Narváez

ASESOR: Ing. Luis Vela

TULCÁN - ECUADOR

AÑO: 2013

CERTIFICADO.

Certifico que la estudiante Aracely Nataly Portilla Narváez con el número de cédula 0401212113 ha elaborado bajo mi dirección la sustentación de grado titulada: “La gestión administrativa y la influencia en el desempeño del personal en las cooperativas de transporte en la ciudad de Tulcán”.

Este trabajo se sujeta a las normas, metodología y manual de estilo dispuestos en el reglamento de Grado del Título a Obtener bajo la Línea de Investigación Desarrollo Empresarial; por lo tanto, autorizo la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.

Ing. Luis Vela

San Miguel de Tulcán, Julio del 2013

AUTORÍA DE TRABAJO.

La presente tesis constituye requisito previo para la obtención del título de Ingeniera en Administración de Empresas y Marketing de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración Y Economía

Yo, Aracely Nataly Portilla Narváez con cédula de identidad número 0401212113 declaro: que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

F.....

Aracely Portilla

San Miguel de Tulcán, Julio del 2013

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.

Yo Aracely Nataly Portilla Narváez, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la resolución del Consejo de Investigación de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi de fecha 21 de junio del 2012 que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional de la Universidad”.

San Miguel de Tulcán, Julio del 2013

Aracely Nataly Portilla Narváez
CI 0401212113

AGRADECIMIENTO.

Quiero agradecer a Dios, por concederme la dicha de cumplir una meta más a lo largo de mi vida brindándome la fuerza y la sabiduría necesaria para seguir adelante y culminar con mi tesis, sabiendo sobre llevar las adversidades de la vida.

A mis padres y hermana por todos sus consejos y apoyo incondicional.

A los funcionarios de la Cooperativa de Taxis “ATAHUALPA” por toda su ayuda y colaboración.

A mi tutor Ing. Luis Vela por su guía y enseñanza a lo largo de este trabajo de investigación.

A mis amigas y amigos incondicionales por su ayuda y sus palabras de aliento en los momentos más difíciles y por compartir juntos una trayectoria de vida universitaria con muchos momentos inolvidables en la vida.

A todos y cada uno de mis maestros que a lo largo de mi formación como estudiante inculcaron en mí los sabios conocimientos con los cuales pude desarrollar con éxito mi trabajo de grado.

GRACIAS A TODOS

DEDICATORIA.

El presente trabajo va dedicado para mi hija Jhoselin Daniela por ser el principal motivo que me lleno de fuerza para seguir adelante y que con su amor y travesuras hicieron que mi vida tome nuevos horizontes y un anhelo más por cumplir y brindarte todo lo mejor en tu vida.

A mis padres por su ejemplo, por enseñarme que la vida está llena de adversidades pero que con fe, confianza y amor se logran todos los objetivos propuestos.

A mi hermana y amigas por su ayuda y su solidaridad en todo momento.

Y a todas las personas que de una u otra manera aportaron con su tiempo, conocimiento y confianza para el logro de este trabajo.

ÍNDICE GENERAL	Pág.
CERTIFICADO	I
AUTORÍA DE TRABAJO	II
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO	III
AGRADECIMIENTO	IV
DEDICATORIA	V
RESUMEN EJECUTIVO	16
ABSTRACT	18
TUKUYSHUK RANAKU	20
INTRODUCCIÓN	22
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	23
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	23
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	24
1.3 DELIMITACIÓN	24
1.3.1 DELIMITACIÓN DEL CONTENIDO	24
1.3.2 DELIMITACIÓN ESPACIAL	24
1.3.3 DELIMITACIÓN TEMPORAL	25
1.4 JUSTIFICACIÓN	25
1.5 OBJETIVOS	26
1.5.1 Objetivo General	26
1.5.2 Objetivos Específicos	26
CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	27
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	27
2.2 FUNDAMENTACIÓN LEGAL	31
2.3 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	36
2.4 FUNDEMENTACIÓN CIENTÍFICA	38
2.4.1 Definición de Administración de Talento Humano	38
2.4.1.1 Objetivos de la administración de recursos humanos	39
2.4.1.2 Importancia y finalidad R.R.H.H.	40

2.4.1.3 Los seis proceso de la ARH	42
2.4.2 Definición de gestión	45
2.4.2.1 Recursos de la Gestión Administrativa	46
2.4.2.2 Importancia de la gestión	46
2.4.3 Definición de la administración	46
2.4.3.1 Importancia de la administración	47
2.4.3.2 Objetivos de la administración	48
2.4.3.3 Definición de planeación	48
2.4.3.4 Concepto de organización	50
2.4.3.5 Definición de dirección	52
2.4.3.6 Concepto de control	53
2.4.3.7 Liderazgo	54
2.4.3.8 Motivación	55
2.4.4 Definición de evaluación de desempeño	55
2.4.4.1 Usos de los resultados de la evaluación de desempeño	56
2.4.4.2 Precisión de la evaluación del desempeño	57
2.4.4.3 Responsabilidad de la evaluación de desempeño	58
2.4.4.4 Objetivos de la evaluación de desempeño	59
2.4.4.5 Objetivos específicos de la evaluación de desempeño	60
2.4.4.6 Métodos tradicionales de evaluación del desempeño	60
2.4.4.7 Métodos modernos de evaluación de desempeño	61
2.4.4.8 Proceso de evaluación del desempeño	61
2.4.4.5 Vocabulario Técnico	62
2.5 IDEA A DEFENDER	65
2.6 VARIABLES	65
 CAPÍTULO III METODOLOGÍA	 66
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	66
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	67
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN	68
3.3.1 Población	68

3.3.2 La muestra	68
3.4 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	69
3.5 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	71
3.6 PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	71
3.6.1 Análisis de resultados	96
3.6.2 Interpretación de datos	104
3.6.3 Validación de la idea a defender	
 CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	 105
4.1 CONCLUSIONES	105
4.2 RECOMENDACIONES	106
 CAPÍTULO V. PROPUESTA	 107
5.1 TÍTULO	107
5.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	107
5.3 JUSTIFICACIÓN	109
5.4 OBJETIVOS	109
5.4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	109
5.5 FUNDAMENTACIÓN	110
5.6 MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA	111
5.6.1 Diagnóstico Situacional de la Cooperativa de Taxis “Atahualpa”	111
5.6.1.1 Análisis PEST	111
5.6.1.2 Micro Ambiente	116
5.6.1.2 Análisis FODA	117
5.6.2 Subsistema de Planificación	124
5.6.2.1 Filosofía Administrativa	125
5.6.3 Subsistema de Organización	131
5.6.3.1 Manual de Organización y funciones	133
5.6.3.2 Subsistema de proceso de reclutamiento y selección de personal e inducción	153

5.6.4 Subsistema de Evaluación de Desempeño	160
4.6.4.1 Proceso del Subsistema de evaluación del desempeño	162
5.6.5 Subsistema de Capacitación	165
5.6.6 Subsistema de Control y Seguimiento	168
5.6.6.1 Matriz de control y seguimiento	169
5.6.6.2 Monitoreo de unidades de servicio	173
5.6.6.3 Sistema de control contable	176
 VI BIBLIOGRAFÍA	 179
VII LINKOGRAFÍA	180
VIII ANEXOS	181
Anexo 1: Flujogramas	182
Anexo 2: Cronograma	198
Anexo 3: Encuesta para socios	199
Anexo 4: Encuesta para empleados	204
Anexo 5: Presupuesto	207
Artículo Científico	208

ÍNDICE DE TABLAS

Pág.

Tabla N° 1: Población y muestra	68
Tabla N° 2: Operacionalización de variables	69
Tabla N° 3: ¿Conoce la misión y visión de la cooperativa?	71
Tabla N° 4: ¿Sabe usted si la empresa realiza algún tipo de planificación?	72
Tabla N° 5: ¿Cuál de estos?	72
Tabla N° 6: ¿Conoce usted si dentro de la institución se ha planificado y ha ejecutado algún plan de capacitación dirigido hacia los socios?	73
Tabla N° 7: ¿En cuál ha participado?	73
Tabla N° 8: ¿Cómo califica usted la gestión de los administrativos?	74
Tabla N° 9: ¿Usted participa dentro de la toma de decisiones?	75
Tabla N° 10: ¿Cómo participa?	75
Tabla N° 11: ¿Cuál es el tipo de comunicación que se emplea para dar a conocer la toma de decisiones?	76
Tabla N° 12: ¿Usted considera que la gestión administrativa que actualmente posee la institución es la adecuada?	77
Tabla N° 13: ¿Por qué?	77
Tabla N° 14: ¿Usted conoce si la institución emplea algún tipo de procesos o reglamentos para la selección del personal?	78
Tabla N° 15: ¿Mencione cuál conoce?	78
Tabla N° 16: ¿Cómo califica el desempeño laboral de los trabajadores que actualmente tiene la institución?	79
Tabla N° 17: La institución cuenta con:	80
Tabla N° 18: ¿La empresa posee algún tipo de planificación?	81
Tabla N° 19: ¿Cuál de las siguientes?	81
Tabla N° 20: ¿Conoce usted como está formada la organización estructural de la empresa?	82
Tabla N° 21: ¿Para desempeñar el cargo que actualmente tiene,	83

Usted fue previamente sometido a un proceso de ingreso?	
Tabla N° 22: ¿Cuál?	83
Tabla N° 23: ¿Cree Usted que posee las habilidades y conocimientos necesarios para el desempeño de sus tareas en forma eficiente y eficaz?	84
Tabla N° 24: ¿Cuál de estas aplica en su cargo?	84
Tabla N° 25: ¿Conoce Usted si la institución al momento de contratar personal externo, exige el perfil académico de acuerdo al puesto de trabajo?	85
Tabla N° 26: ¿Cuál?	85
Tabla N° 27: ¿Conoce usted los objetivos y metas de su puesto de trabajo?	86
Tabla N° 28: ¿Cuáles son?	86
Tabla N° 29: ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para reforzar sus conocimientos en el área de trabajo?	87
Tabla N° 30: Cursos recibidos	87
Tabla N° 31: ¿Con qué frecuencia recibe las capacitaciones que Usted ha mencionado en la anterior pregunta?	88
Tabla N° 32: ¿Le proporcionan a usted las herramientas necesarias para realizar su trabajo?	89
Tabla N° 33: ¿Cuáles son?	89
Tabla N° 34: ¿La institución ha establecido algún tipo de proceso para ejecutar sus tareas y que deba aplicar en su área de trabajo?	90
Tabla N° 35: ¿Los procedimientos que Usted ha mencionado en la anterior pregunta, se encuentran establecidos en algún tipo de manual administrativo?	91
Tabla N° 36: Señale cuál de ellos:	91
Tabla N° 37: ¿Su jefe realiza supervisión constante de su trabajo para evaluar su desempeño?	92
Tabla N° 38: ¿Considera importante la evaluación del desempeño para la institución y con qué frecuencia se realiza?	93

Tabla N° 39: ¿Por qué?	93
Tabla N° 40: Frecuencia de participaciones	94
Tabla N° 41: ¿Han evaluado su desempeño laboral en la institución por parte de otras entidades?	95
Tabla N° 42: ¿Cuáles?	95
Tabla N° 43: Factores Internos	117
Tabla N° 44: Factores externos	118
Tabla N° 45: Matriz de evaluación de los factores internos	118
Tabla N° 46: Matriz de evaluación de los factores externos	119
Tabla N° 47: Matriz de aprovechabilidad	120
Tabla N° 48: Matriz de vulnerabilidad	121
Tabla N° 49: Matriz FODA	122
Tabla N° 50: Proceso de capacitación	167
Tabla N° 51: Cronograma de capacitaciones	168
Tabla N° 52: Presupuesto de capacitaciones	168
Tabla N° 53: Matriz de control y seguimiento	169
Tabla N° 54: Presupuesto de implementación del sistema GPS	175
Tabla N° 55: Presupuesto del Sistema Contable	178
Tabla N° 56: Presupuesto de la implementación del sistema de gestión	178

ÍNDICE DE GRÁFICOS	Pág.
Gráfico N° 1: ¿Conoce la misión y visión de la cooperativa?	71
Gráfico N° 2: ¿Sabe usted si la empresa realiza algún tipo de planificación?	72
Gráfico N° 3: ¿Cuál de estos?	72
Gráfico N° 4: ¿Conoce usted si dentro de la institución se ha planificado y ha ejecutado algún plan de capacitación dirigido hacia los socios?	73
Gráfico N° 5: ¿En cuál ha participado?	73
Gráfico N° 6: ¿Cómo califica usted la gestión de los administrativos?	74
Gráfico N° 7: ¿Usted participa dentro de la toma de decisiones?	75
Gráfico N° 8: ¿Cómo participa?	75
Gráfico N° 9: ¿Cuál es el tipo de comunicación que se emplea para dar a conocer la toma de decisiones?	76
Gráfico N° 10: ¿Usted considera que la gestión administrativa que actualmente posee la institución es la adecuada?	77
Gráfico N° 11: ¿Por qué?	77
Gráfico N° 12: ¿Usted conoce si la institución emplea algún tipo de procesos o reglamentos para la selección del personal?	78
Gráfico N° 13: ¿Mencione cuál conoce?	78
Gráfico N° 14: ¿Cómo califica el desempeño laboral de los trabajadores que actualmente tiene la institución?	79
Gráfico N° 15: La institución cuenta con:	80
Gráfico N° 16: ¿La empresa posee algún tipo de planificación?	81
Gráfico N° 17: ¿Cuál de las siguientes?	81
Gráfico N° 18: ¿Conoce usted como está formada la organización estructural de la empresa?	82
Gráfico N° 19: ¿Para desempeñar el cargo que actualmente tiene, Usted fue previamente sometido a un proceso de ingreso?	83
Gráfico N° 20: ¿Cuál?	83

Gráfico N° 21: ¿Cree Usted que posee las habilidades y conocimientos necesarios para el desempeño de sus tareas en forma eficiente y eficaz?	84
Gráfico N° 22: ¿Cuál de estas aplica en su cargo?	84
Gráfico N° 23: ¿Conoce Usted si la institución al momento de contratar personal externo, exige el perfil académico de acuerdo al puesto de trabajo?	85
Gráfico N° 24: ¿Cuál?	85
Gráfico N° 25: ¿Conoce usted los objetivos y metas de su puesto de trabajo?	86
Gráfico N° 26: ¿Cuáles son?	86
Gráfico N° 27: ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para reforzar sus conocimientos en el área de trabajo?	87
Gráfico N° 28: Cursos recibidos	87
Gráfico N° 29: ¿Con qué frecuencia recibe las capacitaciones que Usted ha mencionado en la anterior pregunta?	88
Gráfico N° 30: ¿Le proporcionan a usted las herramientas necesarias para realizar su trabajo?	89
Gráfico N° 31: ¿Cuáles son?	89
Gráfico N° 32: ¿La institución ha establecido algún tipo de proceso para ejecutar sus tareas y que deba aplicar en su área de trabajo?	90
Gráfico N° 33: ¿Los procedimientos que Usted ha mencionado en la anterior pregunta, se encuentran establecidos en algún tipo de manual administrativo?	91
Gráfico N° 34: Señale cuál de ellos:	91
Gráfico N° 35: ¿Su jefe realiza supervisión constante de su trabajo para evaluar su desempeño?	92
Gráfico N° 36: ¿Considera importante la evaluación del desempeño para la institución y con qué frecuencia se realiza?	93
Gráfico N° 37: ¿Por qué?	93
Gráfico N° 38: Frecuencia de participaciones	94

Gráfico N° 39: ¿Han evaluado su desempeño laboral en la institución por parte de otras entidades?	95
Gráfico N° 40: ¿Cuáles?	95
Gráfico N° 41: Modelo del Sistema de Gestión Administrativa	123
Gráfico N° 42: Subsistema de Planificación	124
Gráfico N° 43: Subsistema de organización	131
Gráfico N° 44: Organigrama Estructural	132
Gráfico N° 45: Subsistema de procesos de reclutamiento y selección e inducción.	153
Gráfico N° 46: Subsistema de evaluación de desempeño.	160
Gráfico N° 47: Subsistema de capacitación	164
Gráfico N° 48:Proceso de monitoreo del sistema GPS	174
Gráfico N° 49: Flujograma del proceso contable	177

RESUMEN EJECUTIVO.

El presente proyecto de investigación sobre “La Gestión Administrativa y la influencia en el desempeño del personal de las cooperativas de transporte en la ciudad de Tulcán”, tiene como objetivo realizar un análisis sobre el desarrollo de actividades que estén enmarcadas dentro del proceso administrativo, con el fin de identificar si las empresas de transporte de la ciudad de Tulcán cuentan con un sistema de gestión administrativa.

El primer capítulo, básicamente contiene los aspectos enfocados al planteamiento del problema que se da en las empresas de transporte de la ciudad de Tulcán, en donde se determina una inadecuada gestión administrativa en la mayor parte de las cooperativas, lo que genera una incorrecta administración.

El segundo capítulo, recoge toda la información sobre antecedentes investigativos, aspectos legales enmarcados a las empresas a analizar, la fundamentación filosófica y científica las mismas que servirán como base principal para realizar el análisis de cada variable de la investigación y así diseñar la propuesta.

El tercer capítulo, desarrolla la metodología y el tipo de investigación a utilizar, la muestra que va hacer objeto de estudio, y lo referente al análisis e interpretación de resultados.

El capítulo cuatro, establece las conclusiones de la investigación realizada y las recomendaciones que se generan de acuerdo a los resultados obtenidos.

El capítulo final, plantea el diseño de un modelo de gestión administrativa, generada en referencia al objeto de estudio que fue la Cooperativa de Taxis “Atahualpa”, el mismo que con su aplicación permitirá mejorar el desempeño de los empleados y se logrará tener un desarrollo óptimo de la

organización, empezando por un direccionamiento estratégico, la implementación de manuales de función y procedimientos de cada uno de los áreas de trabajo, el establecimiento de proceso de evaluación de desempeño y los parámetros de control para cada una de las actividades.

La finalidad del modelo de Gestión Administrativa propuesto, es servir como guía para las demás organizaciones que realizan el servicio de transporte terrestre de pasajeros, el mismo que permitirá dar un buen funcionamiento, optimización de recursos y tiempo, entre otros aspectos, logrando así cumplir los objetivos para los cuales fueron creadas las cooperativas, y con una correcta ejecución del proceso administrativo.

ABSTRACT.

This research project on "The Administrative Management and influence staff performance of cooperative transport in the city of Tulcán" aims to conduct an analysis on the development of activities that are framed within the administrative process, with In order to identify whether the transport companies Tulcán city has a system of management.

The first chapter basically contains aspects of the problem-focused approach that occurs in transport companies Tulcán city, where it is determined inadequate administrative management in most of the cooperatives, which generates an incorrect administration.

The second chapter contains all the information about history research, legal issues framed companies to analyze the philosophical and scientific foundations that will serve them as the main basis for the analysis of each variable of the research and to design the proposal.

The third chapter explains the methodology and the type of research to be used, the sample to be studied to make, and as regards the analysis and interpretation of results.

Chapter four provides the findings of the investigation and the recommendations are generated according to the results.

The final chapter presents the design of an administrative model, generated in reference to the object of study was the Taxi Cooperative "Atahualpa", the same as with its implementation will improve employee performance and development have achieved optimal organization, starting at a strategic direction, implementing function manuals and procedures each of the work areas, establishing process performance evaluation and control parameters for each of the activities.

The purpose of the proposed administrative management model is to serve as a guide for other organizations that perform the service road passenger transport, the same that will give a good performance, optimization of resources and time, among other things, thus meeting the objectives for which they were created cooperatives, and proper execution of the administrative process.

TUKUYSHUK RANAKU

Ta rikurik yuyakta pak watiqay jawapi ta mask'ay pushakuy pash ta chayachi pi mink'a pak kikin pak pron pakkuna astakuy pi llakta pak Tulcán chayriyuc tunu rikuyku rurana shuk shukrikuy jawapi ta ushakta pak ruranatakuna iwka cay ukupikuna pak ruray pushakuy wan ta tukuri pak ricuriy ari pron pakkuna astakuy pak ta llakta pak Tulcán achignina wan shuk Ilika pak mask'ay pushakuy.

Ta wamaq charishka, shinallata ninayuq pron kaytaku tusuchiy mankuna yuyay pak llaki iwka pron pi pron pakkuna astakuy pak ta llakta pak Tulcán pi pron ku kipuy shuk chiqui huasha minka pushakuy pi yapaku piti pak pron iwka upatucusha shuk mana alli pusha.

Ta chini charishka, tukuy ta willana kuy jawapi wakachikukuna mashkana jawapi katipaykuna takuna pron takuna yuyarina ta kikin pash pron pakta iwkakuna yanapana tunu sinchiku jatun pron rurana ta shukrikuy pak sapan variab pak ta watiqay pash kashna rurana ta yuyay.

Ta kinsañiqi charishka, ushakta ta shinakuna pash ta shina pak watiqay ta mawkana ta rikuri iwka va rurana muluk pak yachacuna yachakuy pash jawapi man shukrikuy rimayku pak rura.

Ta charishka chusku, shina pron conclusiones pak kunata ta jawapi rashka pash pron recomendaciones shinana iwka pak uyaya ta pron rura.

Ta charishka tukuri, ta yuyakta pak shuk pak minka pushakuy rurana pi llullasimi man sat'ina pak iwka ta Cooperativa Taxis "Atahualpa" ta kikin iwka wan pron allichina ta pak pron pash charina shuk ushakta pak ta nikinakuy kallarisha rayku shuk ta pak pakkuna ruray pash shukuchukuna pak sapan shuk pak pron pakkuna minka ta pak ruray pak pak pash pron pakkuna rimachi pron sapan shuk pak pron.

Ta pak pak minka pushakuy kan yanapana tunu pushak pron yalli iwka rurana ta pay pak pak runakuna ta kikin iwka chaskina kuna shuk alli ruranata pak kapukuna pash pacha pura mishasha kashna mishana pron rikuykukuna pron pronkuna pash wan shuk thani ranakuy pak ruray pushakuy.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo determinar qué gestión administrativa tiene relación con el desempeño del personal en las Cooperativas de Transporte Urbano de Pasajeros en la ciudad de Tulcán, considerando que el sector del transporte es muy importante y a lo largo del tiempo ha sufrido muchos cambios radicales dentro de su ámbito, y conjuntamente el crecimiento de la competencia ha sido constante, por lo cual las empresas deben estar preparadas día a día para afrontar a sus nuevos competidores, generando un impacto social positivo y una organización interna adecuada para ser más eficiente y eficaz. Para cumplir este objetivo el primer paso que se realiza es el análisis situacional de la institución mediante la utilización del FODA y PEST, herramientas que nos proporcionaran la información del estado actual y los factores internos y externos que inciden sobre el desarrollo de las mismas. Ejecutar una investigación que nos permita tener información real sobre la gestión administrativa y el desempeño de los empleados, para luego proceder a diseñar el modelo de gestión administrativa ajustado a las necesidades de este tipo de organización, dando una reconfiguración a cada una de las etapas del proceso administrativo, empezando por la planificación estratégica, la implementación de manuales, técnicas de evaluación de desempeño y estableciendo parámetros de control, que les permita desarrollar de una forma cronológica las actividades de la organización, todas encaminadas a un mismo objetivo y bajo un mismo lineamiento administrativo, con el fin de que tanto las cooperativas, los empleados y los clientes se beneficien de dicho cambio empresarial.

CAPÍTULO I.

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Actualmente a nivel de la ciudad de Tulcán podemos encontrar que el sector automotor ha tenido un constante y alto crecimiento, poniendo a disposición sus servicios a la colectividad; por tal motivo se ha visto conveniente analizar las cooperativas de transporte de pasajeros que se dedican al servicio urbano.

Las cooperativas de transporte urbano de pasajeros, evidencian un inadecuado manejo administrativo de sus actividades porque lo hacen de manera empírica; razón por la cual, la ejecución de las tareas establecidas para cada empleado no son realizadas de forma correcta guiadas a un proceso específico. Por lo que se puede observar que, en la mayor parte de estas empresas, el desempeño laboral no ha es apropiado, porque las tareas no están bien direccionadas, ni evaluadas mediante parámetros o indicadores que evidencien un correcto desempeño, en donde se pueda mostrar eficiencia y eficacia en la administración de las mismas.

La administración y planificación de las organizaciones de transporte existentes en nuestra ciudad, generalmente ha venido desarrollándose por personas o miembros de las mismas instituciones, las cuales poseen un nivel bajo en conocimientos administrativos o gerenciales, lo que no les ha permitido mejorar su gestión en cuanto a la organización y direccionamiento del personal que labora en ellas, provocando como resultado un bajo funcionamiento en todas las áreas y departamentos.

Las entidades que prestan el servicio de transporte urbano de pasajeros al no aplicar una administración apropiada, no pueden verificar si las acciones que se están realizando están acorde con lo planificado, lo cual incurre en la

utilización excesiva de tiempo y recursos, que minimizan el desempeño del personal y lo hacen ver menos competitivo, tomando en cuenta que el sector del transporte es considerado un sector estratégico dentro de la constitución y por ende debe desenvolverse de la forma más correcta e idónea, para brindar servicios de calidad acordes a los requerimientos de la comunidad que reflejen el buen vivir en las personas.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

La incorrecta aplicación de la gestión administrativa en las cooperativas de transporte urbano de pasajeros, evidencian un inadecuado manejo y direccionamiento en el personal que labora en dichas instituciones, lo que provoca una baja productividad en el desempeño de las actividades en todas sus áreas.

La escasa evaluación del desempeño en las personas, no permite un desarrollo de competencias y habilidades, necesarias para un adecuado mejoramiento en la calidad de los servicios prestados conforme a los requerimientos de los usuarios.

1.3. DELIMITACIÓN.

1.3.1 Delimitación del contenido

- **Categoría:** Desarrollo Empresarial
- **Subcategoría:** Administración Empresarial
- **Área:** Gestión Administrativa
- **Subárea:** Procesos y procedimiento administrativos

1.3.2 Delimitación espacial

La presente investigación se realizará con las cooperativas de transporte que operan bajo la denominación de urbano y que se han conformado de manera legal y jurídicamente en la Ciudad de Tulcán - Provincia del Carchi.

1.3.3 Delimitación temporal

Este problema se estudiará en el período comprendido entre septiembre del 2011 hasta marzo del 2013.

1.4. JUSTIFICACIÓN.

Por medio de la investigación conoceremos, la realidad actual sobre la gestión administrativa de las cooperativas de transporte de servicio urbano de la ciudad de Tulcán, y nos permitirá tener una visión real del desempeño del personal que labora en dichas empresas, con el fin de determinar las causas, efectos y problemas actuales por las cuales las empresas no han implementado un sistema de gestión administrativa, aislándose de las nuevas oportunidades que pueden encontrar en el mercado laboral.

Un sistema de Gestión Administrativa es de gran importancia para toda empresa, ya que es la mejor herramienta de análisis, que permite verificar la situación real de la organización, para determinar deficiencias en el ámbito organizacional, con el fin de aplicar acciones correctivas a los problemas encontrados.

Es importante destacar que la aplicación de la gestión administrativa en las empresas de transporte urbano de pasajeros de la ciudad de Tulcán, les permitirá mejorar la administración de sus organizaciones estructurando planes, procesos y procedimientos que mejoraran notablemente su gerencia y establecerse como empresas competitivas en el ámbito local, dándose a conocer a la sociedad como entes empresariales organizados.

Los beneficiarios directos del desarrollo de la investigación, serán las cooperativas de transporte urbano, el personal que labora en las mismas, y de forma indirecta los clientes que hacen uso de este tipo de servicio a través de la eficiencia y eficacia de sus trabajadores.

La investigación es factible, por la facilidad de información primaria y secundaria que servirán de base para proponer alternativas de solución a los problemas encontrados, y la disponibilidad de los recursos financieros.

1.5. OBJETIVOS.

1.5.1 Objetivo General.

Determinar si la gestión administrativa tiene incidencia con el desempeño del personal en las Cooperativas de Transporte Urbano de Pasajeros en la ciudad de Tulcán.

1.5.2 Objetivos Específicos.

- Desarrollar un marco teórico que respalde la investigación a realizarse.
- Desarrollar una investigación diagnóstica para determinar el nivel de incidencia de la gestión administrativa, en el desempeño del personal en las cooperativas de transporte urbano de pasajeros.
- Diseñar un modelo de gestión administrativa que permita mejorar el desempeño del personal en la “Cooperativa de Taxis Atahualpa” de la ciudad de Tulcán.

CAPÍTULO II.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.

Toda investigación posee sus antecedentes que sirven de base para recopilar información; en cuanto al tema que se está analizando, los antecedentes que están siendo tomados en cuenta no engloban el tema en general en sí, pero se destacan porque abarcan o contienen por lo menos una variable que está contemplada en el problema de investigación.

Tema: “Propuesta de mejoramiento de la gestión administrativa – financiera de la “Cooperativa de transportes Occidentales” en la ciudad de Quito”

Autora: Adela Rocío Galárraga Muñoz

Institución: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

Año: 2006

Objetivo General: Diseñar una propuesta de mejoramiento de la gestión administrativa/financiera de la “Cooperativa de Transportes Occidentales” en la ciudad de Quito, tomando como referencia aspectos de la cultura de calidad, así como el benchmarking.

Conclusiones

- El presente estudio permitirá coadyuvar al desarrollo ordenado de la “Cooperativa de Transportes Occidentales”, aplicando nuevos procedimientos administrativos a fin de que mejore en cuanto a calidad, competitividad frente a otras empresas y su rentabilidad.
- La Cooperativa de Transportes Occidentales no disfruta de una cultura organizacional saludable por cuanto sus socios y empleados no comprenden, no aprecian y no aplican valores referentes a: lealtad, puntualidad, compañerismo, empatía, honestidad, trabajo en equipo, entre otros.
- A través de esta investigación se pretende mejorar la eficiencia empresarial, a través del mejoramiento de su sistema administrativo -

financiero, que permita reconstruir su imagen, mejorar la calidad del servicio de transportes de pasajeros como el envío de encomiendas.

- Se siguió la metodología sugerida para la creación y diseño de un Modelo de Gestión que permitirá contrastar los sistemas de entradas, procedimientos y salidas, determinando la estructura más adecuada para una empresa de transportes, sin olvidar que es una herramienta clave al momento de gerenciar.
- La necesidad de mayor competitividad que exige el mercado del transporte y turismo, requiere que las organizaciones respondan como empresa, tengan recursos técnicos, imagen y calidad para diferenciarse de otras.

Recomendaciones

- Aplicar la presente propuesta con el propósito de lograr un cambio positivo en la estructura integral de la “Cooperativa de Transportes Occidentales” partiendo de un crecimiento sostenido de su cultura organizacional, que permita la creación de nuevos mercados, mayores ingresos, menores costos, mejores oportunidades de trabajo.
- Dar a conocer a todos los integrantes de la empresa la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias, para lograr que todos trabajen en equipo y alcancen las metas propuestas.
- Realizar un control periódico por parte de la Gerencia en cada área para solucionar y mejorar acciones incorrectas, siempre con miras al beneficio del cliente y los intereses de la empresa.
- Recomendar a la gerencia la necesidad de ubicarse en las cuatro tareas fundamentales esto es: la planificación, la organización, la dirección, el control.
- Es indispensable iniciar con una capacitación para los Directivos de la Cooperativa con el afán de que puedan tomar de una manera más acertada las decisiones y no causen un impacto negativo dentro de la empresa.
- La Cooperativa deberá recoger sugerencias por parte de los empleados, e incentivar a aquellos que mejor se desenvuelven en los puestos de

trabajo, para esto se debe dar el mismo nivel de importancia tanto al personal administrativo como al personal operativo de la organización.

Tema: Fortalecimiento de la cooperativa de taxis “El Batan” a través de la gestión administrativa por procesos.

Autora: Mónica Janneth Villamarin Toapanta

Institución: ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Año: 2007

Objetivo General: Desarrollar la Gestión Administrativa por Procesos para la Cooperativa El Batan a través de un análisis del marco empresarial, basado en las exigencias del mercado, permitirá establecer estrategias oportunas mediante las cuales la cooperativa centre sus actividades para de esta manera alcanzar el crecimiento de la cooperativa mejorando el entorno interno (socios) de la misma así como la atención al cliente.

Conclusiones

- Una vez finalizado el trabajo de investigación realizado a la Cooperativa de taxis El Batán, tiene una visión clara de lo que puede hacer la Administración por Procesos, por lo que se hace necesario mejorar los procesos de la cooperativa, que desea llevar a cabo una transformación de sus procesos internos, esto implica ser más eficientes en el desempeño de las actividades.
- La falta de conocimiento de la Administración por procesos, ha dado como resultado que los socios no tengan claro cuál es la misión, visión y objetivos de la cooperativa, por lo que se ha limitado su desarrollo y mejoramiento en el servicio al cliente.
- No cuentan con una cultura organizacional y un manual escrito claro que determine como se deben realizar las actividades de cada proceso que sirva de guía para el personal.

Recomendaciones

- Se debe fomentar una cultura basada en principios y valores institucionales, y generar compromiso con la institución ya que por el

nivel de educación del recurso humano los cambios tardan más de lo que se pueda planificar.

- La cooperativa El Batan debe tomar la decisión de analizar sus procesos Administrativos, Financieros y de servicios, para establecer parámetros de calidad, establecer una adecuada estructura organizativa, implementar sistemas que ayuden al mejor funcionamiento de la cooperativa en el futuro.
- Establecer y aplicar indicadores de gestión que permitan evaluar la eficiencia de las actividades de cada proceso, lo que permitirá verificar el cumplimiento de las mismas en cada área de trabajo de la cooperativa.
- Se recomienda establecer una cultura organizacional mediante la capacitación y motivación a trabajadores y socios a fin de ser competitivos y dar un servicio con seguridad, eficiencia y eficacia.
- El establecimiento de procesos dentro de la institución permitirá definir mecanismos de control de las actividades que se desarrollan en base a indicadores de gestión que nos permita realizar una mejora continua de los procesos en beneficio de la cooperativa y sus clientes.
- Se reconoce la necesidad de crear compromiso y coordinación con todos los socios y trabajadores que conforman la cooperativa El Batan para desarrollar las diferentes actividades, por lo que se recomienda al presidente y diferentes comisiones analizar la propuesta de mejoramiento, en donde se identifican los procesos más importantes, y se los analiza detalladamente dando paso al mejoramiento haciéndolos más eficientes e incrementado la satisfacción tanto interna como externa.

2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.

La empresa se sustenta en la siguiente base legal:

2.2.1. Constitución del Ecuador.- Los artículos a mencionar son importantes, porque mediante estos se garantiza a la sociedad que los servicios y bienes que se presten en el país sean de calidad, posean información verídica e integren medidores de satisfacción para evaluar la incidencia que están teniendo las empresas, en los consumidores sobre el servicio o producto. Además se destaca la labor primordial de los estudiantes al realizar este tipo de investigaciones, aportando soluciones a los problemas encontrados en el país.

Art.52.- Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

Art.53.- Las empresas, instituciones y organismos que presten servicios públicos deberán incorporar sistemas de medición de satisfacción de las personas usuarias y consumidoras, y poner en práctica sistemas de atención y reparación.

Art.350.- El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo.

Art.394.- El Estado garantizará la libertad de transporte terrestre, aéreo, marítimo y fluvial dentro del territorio nacional, sin privilegios de ninguna naturaleza. La promoción del transporte público masivo y la adopción de una política de tarifas diferenciadas de transporte serán prioritarias. El Estado regulará el transporte terrestre, aéreo y acuático y las actividades aeroportuarias y portuarias.

2.2.2. Ley de Tránsito y Transporte Terrestre.- La Ley de Tránsito y Transporte Terrestres tiene por objeto la organización, la planificación, la reglamentación y el control del tránsito y el transporte terrestre, el uso de vehículos a motor, de transporte humano, animal, de la circulación peatonal y la conducción de semovientes; el control y la prevención de los accidentes, la contaminación ambiental y el ruido producido por vehículos a motor; y, la identificación y juzgamiento de las infracciones de tránsito. El transporte terrestre garantizará la movilización de personas o bienes por medio de vehículos apropiados a cada una de las infraestructuras del sector, en condiciones de libertad de acceso, calidad y seguridad de los usuarios, de acuerdo a los reglamentos respectivos.

Art.47.- El transporte terrestre de personas o bienes responderá a las condiciones de responsabilidad, universalidad, accesibilidad, comodidad, continuidad, seguridad, calidad y tarifas equitativas.

Art.51.- Para fines de aplicación de la siguiente ley, se establecen las siguientes clases de servicios de transporte terrestre:

- Público
- Comercial, y
- Por cuenta propia

Art.52.- El Estado garantizará la prestación del servicio de transporte público en forma colectiva y/o masiva de personas y bienes, dentro del territorio nacional, haciendo uso del parque automotor ecuatoriano y sujeto a una contraprestación económica.

Art.53.- Prohíbese de forma de monopolio y oligopolio en el servicio de transporte terrestre. La Comisión Nacional regulará las formas de prestación del servicio conforme la clasificación prevista en esta Ley. La prestación del servicio de transporte terrestre estará sujeta a la celebración de un contrato de operación

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

metros, teleféricos, funiculares y otros similares y será servido a través de rutas, cables o fajas transportadoras preestablecidas.

Art.65.- El servicio de transporte público comprende los siguientes ámbitos de operación: urbano, intraprovincial, interprovincial, e internacional.

Art.66.- El servicio de transporte público urbano, es aquel que opera en las cabeceras cantonales. La celebración de los contratos de operación de estos servicios será atribución de las Comisiones Provinciales, con sujeción a las políticas y resoluciones de la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial de conformidad con lo establecido en la presente Ley y su reglamento.

2.2.3. Ley de la Economía Popular y Solidaria

Art. 28.- Cooperativas de servicios.- Son las que se organizan con el fin de satisfacer diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad, los mismos que podrán tener la calidad de trabajadores, tales como: trabajo asociado, transporte, vendedores autónomos, educación y salud. En las cooperativas de trabajo asociado sus integrantes tienen, simultáneamente, la calidad de socios y trabajadores, por tanto, no existe relación de dependencia.

Art. 29.- Socios.- Podrán ser socios de una cooperativa las personas naturales legalmente capaces o las personas jurídicas que cumplan con el vínculo común y los requisitos establecidos en el reglamento de la presente ley y en el estatuto social de la organización. Se excepcionan del requisito de capacidad legal las cooperativas estudiantiles. La calidad de socio nace con la aceptación por parte del Consejo de Administración y la suscripción de los certificados que correspondan, sin perjuicio de su posterior registro en la Superintendencia y no será susceptible de transferencia ni transmisión.

Art. 32.- Estructura Interna.- Las cooperativas contarán con una Asamblea General de socios o de representantes, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y una gerencia, cuyas atribuciones y deberes, además de las señaladas en esta designación de los miembros de estas instancias se cuidará de no incurrir en conflictos de intereses.

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

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

Art. 38.- Consejo de Administración.- Es el órgano directivo y de fijación de políticas de la cooperativa, estará integrado por un mínimo de tres y máximo nueve vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta, de acuerdo a lo establecido en el reglamento de esta Ley. Los vocales durarán en sus funciones el tiempo fijado en el estatuto social, que no excederá de cuatro años y podrán ser reelegidos por una sola vez.

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

Art. 40.- Consejo de Vigilancia.- Es el órgano de control interno de las actividades económicas que, sin injerencia e independiente de la administración, responde a la Asamblea General; estará integrado por un mínimo de tres y máximo cinco vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de esta Ley. Los vocales durarán en sus

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

Art. 41.- Reelección.- En las cooperativas cuyas asambleas son de representantes, para la reelección de los vocales de los consejos, los aspirantes, deberán participar en un proceso eleccionario previo y ser electos como representantes.

Art. 42.- Período.- El período de duración para el ejercicio del cargo de los vocales de los consejos y auditores, regirá a partir del registro del nombramiento en la Superintendencia, hasta tanto continuarán en sus funciones los personeros cuyo período esté feneciendo.

Art. 45.- Gerente.- El gerente es el representante legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa, será designado por el Consejo de Administración, siendo de libre designación y remoción y será responsable de la gestión y administración integral de la misma, de conformidad con la Ley, su reglamento y el estatuto social de la cooperativa. En los segmentos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito determinados por la Superintendencia, será requisito la calificación de su Gerente por parte de esta última. En caso de ausencia temporal le subrogará quien designe el Consejo de Administración, el subrogante deberá cumplir con los mismos requisitos exigidos para el titular.

Art. 46.- Modalidad de contratación.- La modalidad de contratación del gerente general será de conformidad con el Código Civil.

Art. 47.- Atribuciones de los Órganos Internos.- Las atribuciones y deberes de la Asamblea General, de los Consejos de Administración y Vigilancia, del Presidente y Gerente, constan en la presente Ley y en su reglamento, sin perjuicio de las que se determinen en los estatutos sociales.

Estas Leyes se aplican dentro de las empresas de transporte, puesto que la principal función de la misma es la de transportar personas, en lo que cabe a su permiso de operación, para lo cual se necesita conocer los requisitos que debe cumplir, y que las carreteras y más vías públicas del país son bienes de uso y dominio público y quedan abiertas al tránsito nacional e internacional de vehículos, dando el uso a las mismas de conformidad con las leyes, reglamentos del Ecuador y a convenios internacionales vigentes.

2.3. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.

La fundamentación filosófica en la cual se guiará la investigación será en dos filósofos de la administración como son: Frederick Taylor y Henry Fayol, donde cada uno propone sus teorías que aportan y se unifican dentro de la aplicación en las organizaciones. Para Taylor, el incremento de la eficiencia del trabajador era lo más importante, el desperdicio del tiempo en trabajos ociosos y pérdidas de los recursos, es el tema central por el cual implementa la teoría científica, con técnicas como la observación y la medición, por lo cual la administración es considerada como una ciencia y se abordó de manera sistemática, el estudio de la organización, en la cual la organización y la administración debe estudiarse y tratarse científicamente y no empíricamente. Para esto el establece los cuatro principios de la administración: planeación, preparación, control y ejecución

Frederick Taylor tuvo continuadores que hicieron su propio aporte a la administración científica. Henry Lawrence Gantt (1868-1924) dejó el gráfico de Gantt, como instrumento de planificación y control. Además, desarrolló un sistema de salarios como medio para racionalizar e incentivar.

Taylor ha tenido y tendrá gran influencia en las prácticas administrativas, ya que actualmente forman parte del pensamiento administrativo, a pesar de que al inicio de su aplicación de sus teorías, la resistencia era fuerte, pero el resultado alcanzado es próspero.

Fayol, es considerado como el padre de la administración, su énfasis es en la estructura organizacional que las empresas deben tener para ser eficientes, para lo cual se requiere el esfuerzo colectivo de todos los miembros de la organización y concebirla como un todo. Este filósofo es uno de los que trató de encontrar de forma sistemática algunos principios generales que rijan la labor del gerente, los mismos que se resumen en 14 principios que son considerados como universales y fueron demostrados con la práctica a diferencia de los principios Taylor.

Esta teoría, cuya finalidad básica es aumentar la eficiencia de la empresa, a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de su interrelación estructural la cual se denomina teoría clásica. De allí, el énfasis de estructura y en el funcionamiento de la organización.

Fayol también plantea seis funciones de cuya interrelación y eficiencia depende la buena marcha de la organización:

- Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
- Funciones comerciales, relacionadas con la compra, venta e intercambio.
- Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
- Funciones de seguridad, relacionadas con la protección de los bienes y de las personas.
- Funciones contables, relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- Funciones administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

El trabajo de investigación tomará como base los aspectos más relevantes, planteados dentro de las teorías que proponen Taylor y Fayol, las mismas que servirán como referencia en el planteamiento de la propuesta para mejorar a las organizaciones de transporte. La primera teoría nos define el proceso administrativo que las empresas muy independiente del sector al cual pertenezcan deben aplicar para una correcta administración; y la segunda teoría que se complementa mediante la integración de la departamentalización, con la asignación de tareas y líneas de staff y autoridad, conformadas en un sistema de gestión administrativa que ayudará a lograr eficiencia y eficacia en la organización, apoyándose en subsistemas

que deben trabajar en coordinación, para lograr un adecuado funcionamiento que contribuya al cumplimiento de sus objetivos.

También se fundamentará en los valores de Responsabilidad, Compromiso, Honestidad, Respeto entre otros, ya que son considerados para determinar y afianzar las normas y lineamientos morales para el desarrollo de la investigación, y hacer un trabajo correcto con información real que proporcione resultados confiables y seguros. A todo esto se suma la aplicación de todos los conocimientos teóricos aprendidos en las aulas de clases, donde nos han capacitado para generar un trabajo eficaz, confiable, seguro y de alta valor, donde se va a ver reflejado el talento profesional, y la calidad de educación que se imparte en la institución.

2.4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.

2.4.1 Definición de Administración de Talento Humano: “La administración de talento humano es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de dicha área es un ejecutivo que se encuentra en organizaciones grandes y medianas.”(Chiavenato, 2007, p. 112), según como lo describe el autor es un área sumamente nueva que se la ha tomado en consideración para el desarrollo de las empresas, ya que el talento humano en tiempos atrás no se daba la debida importancia de su participación en el crecimiento y competitividad de las organizaciones.

Razón por la cual, hoy en día se busca difundir en las empresas que el talento humano es considerado como el activo más importante para una organización, ya que básicamente depende de ellos el éxito o fracaso de las mismas, porque mediante el recurso humano se puede conocer la información necesaria en cuanto al desarrollo de los planes, así como evaluarlos y sacar a flote sus aptitudes y fortalezas que poseen de forma potencial, permitiendo así tener un personal idóneo en cada área.

Por todo esto podemos definir a la administración de recursos humanos como: el proceso que tiene como finalidad lograr el mejor desempeño en el

recurso humano, sabiendo rescatar y aprovechar de forma ventajosa las habilidades, competencias y conocimientos, permitiendo así un clima organizacional óptimo donde cada miembro de la organización pueda desenvolver sus actividades sin ningún inconveniente y dando todo de sí para poder cumplir dichas tareas.

“La administración de recursos humanos se refiere a la filosofías, políticas y prácticas que una organización utiliza para influir en los comportamientos de las personas que trabajan en ella” (Hellriegel, Jackson, Slocum; 2009, p.422). Para toda esta serie de actividades se necesita la coordinación de planes que estén plenamente destinados para todo el personal de la organización, destacándose cada uno en su área y logrando obtener los resultados esperados en capital humano.

Para poder conocer y entender el concepto de administración del capital humano se debe tomar en cuenta los siguientes términos que son de similar significado y uso, según Munch (2010) plantea:

- **Recurso humano:** Conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos y experiencias que posee el personal de una organización.
- **Capital humano:** Es el valor de las habilidades, capacidades, experiencias y conocimientos de las personas que integran una organización.
- **Administración:** Es el proceso de coordinación de esfuerzos y recursos, para obtener la máxima eficiencia, eficacia, calidad y productividad en el logro de los objetivos de una organización.
- **Administración de recursos humanos:** Proceso de gestionar, desarrollar el valor de las habilidades, capacidades, experiencias y conocimientos del personal de una organización. (p. 15)

2.4.1.1 Objetivos de la administración de recursos humanos

Las personas constituyen una parte fundamental de las empresas, ya que de su desempeño depende el rendimiento de la organización.

Mediante estos objetivos se logra contribuir a la eficacia de la organización y según Chiavenato (2009) dichos objetivos son:

- “Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.
- Aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar e impulsar el cambio.
- Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.
- Construir la mejor empresa y el mejor equipo” (p. 11)

2.4.1.2 Importancia y finalidad de la administración del capital humano

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual, o con el clima organizacional en el cual desarrollan sus actividades y lo cual se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo. Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal, para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo, ya que las técnicas de administración del talento humano impactan relativamente al desarrollo de las empresas.

Por lo general en una organización, la productividad es el problema al que se enfrentan los gerentes, y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

En la actualidad, los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar.

Según Munch (2010) plantea algunos aspectos por lo cual es considerada importante la administración del recurso humano:

- Incrementa la eficiencia, la eficacia y la calidad.
 - Incide en la optimización de los recursos tecnológicos, materiales y financieros.
 - Promueve un clima organizacional adecuado.
 - Mejora la calidad de vida de los integrantes de la organización.
 - Incrementa la motivación y consecuentemente la productividad y calidad.
- (p. 15)

En la sociedad se necesita empresas como fuentes de trabajo, para que ayuden a satisfacer las necesidades, y para que las empresas puedan lograr esto, requieren de un adecuado manejo de todos los recursos. El factor humano, tiene el poder de decisión para determinar: qué hacer, cómo, dónde, cuándo, por qué y con quién, es decir para dar respuestas a las seis preguntas básicas de la administración.

La administración del capital humano según Munch (2010) plantea las siguientes finalidades fundamentales como son:

- Lograr una planta estable de trabajo.
- Desarrollar al máximo las potencialidades, habilidades y capacidades del personal que integra la empresa.
- Mejorar el clima y comunicación organizacional.
- Desarrollar personal altamente motivado, satisfecho y comprometido con la organización. (p. 16)

Todas las organizaciones muy independiente de su tamaño o actividad a la que se dediquen, si quieren lograr mantener y poseer una planta de personal muy productiva, se debe realizar las siguientes funciones que establece Munch (2010): reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, administración de sueldos y salarios, relaciones laborales, servicios y prestaciones, higiene y seguridad, planeación y control de recursos humanos. (p.17)

2.4.1.3 Los seis procesos de la administración de recursos humanos

Según Chiavenato (2009) plantea el proceso de la administración de recursos humanos como sigue:

- **Proceso de integración del personal:** Una de las funciones más importantes de la administración de capital humano que es considerada como tal, es la integración del personal, que constituye el primer paso para garantizar la eficiencia del recurso humano que ingrese a la organización.

“La integración es el proceso a través del cual se convoca, elige e introduce a las personas más adecuadas de acuerdo con los requerimientos de la organización” (Munch, 2010, p. 37), es decir se considera a la integración como fundamental, que implica el reclutamiento, selección y la introducción del capital humano, los mismos que se ajusten a las necesidades de la empresa y cumplan con los requisitos exigidos, para que formen parte de la organización, también es importante recalcar que la integración se encarga de elegir la fuentes de donde provee dicho recurso, estableciendo los medios más atractivos para los candidatos, en un número adecuado y suficiente para continuar con la selección. La integración de personal comprende dos fases:

- **Reclutamiento:** “Es el conjunto de actividades cuya finalidad es atraer candidatos debidamente calificados y que reúnan los requisitos para ocupar puestos dentro de la organización.” (Munch, 2010, p. 38).
- **Selección:** “La selección del personal es el conjunto de etapas y técnicas mediante las cuales se realiza una evaluación de las características y aptitudes de los candidatos para determinar cuál cumple con los requisitos y elegir al candidato idóneo” (Munch, 2010, p. 42).

- **Procesos para organizar a las personas:** “Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.” (Chiavenato, 2010, p. 15).
- **Diseño de puestos:** “El análisis de puestos es la descripción detallada del conjunto de actividades y requerimientos para desempeñar una unidad de trabajo específica e impersonal” (Munch, 2010, p. 61).
- **Evaluación de desempeño:** La evaluación del desempeño es el proceso a través del cual se valora el desarrollo del personal en su trabajo” (Munch, 2010, p. 69).
- **Procesos para recompensar a las personas:** “Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración, prestaciones y servicios sociales.” (Chiavenato, 2009, p. 15).
 - **Remuneración:** Es el proceso que incluyen todas las formas de pago o recompensas, que se entregan a los trabajadores por la realización de tareas en su empleo.
 - **Prestaciones:** son pagos económicos indirectos, que se ofrecen a los trabajadores, en incluyen la salud y la seguridad, las vacaciones, las pensiones, las becas para educación, los descuentos en productos de la compañía, entre otros.
 - **Incentivos:** Los incentivos están integrados por recompensas y sanciones, que se le aplican al empleado con el objetivo de que ejecute de forma correcta sus tareas.
- **Procesos para desarrollar a las personas:** “Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.” (Chiavenato, 2009, p. 15).

- **Formación:** Es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización.
- **Desarrollo:** El desarrollo personal está compuesto por experiencias, no necesariamente relacionadas con el puesto actual, que brindan oportunidades para el desarrollo y el crecimiento profesional.
- **Aprendizaje:** El aprendizaje está formado por la capacitación y el desarrollo, pero no solo esto es suficiente, sino también su aplicación donde se denota el aprendizaje de dichas capacitaciones.
- **Procesos para retener a las personas:** “Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.” (Chiavenato, 2009, p. 16).
- **Higiene y seguridad:** Son las condiciones de infraestructura de la empresa donde el empleado desarrolla sus actividades.
- **Calidad de vida:** Son las condiciones tanto de infraestructura, como el ambiente en sí de la organización donde día a día desarrollan sus actividades.
- **Relaciones con los empleados y los sindicatos:** Son las relaciones que los empleados tienen con la conformación de los sindicatos dentro de las empresas, con el objetivo de hacer respetar sus derechos.
- **Procesos para auditar a las personas:** “Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa” (Chiavenato, 2009, p. 16).

- **Banco de datos:** son la información del desempeño de cada miembro de la organización que sirve para poder evaluar dicho desempeño.
- **Sistema de información administrativa:** Es la información de toda la organización donde se detalla el cumplimiento de todos los planes, así como los involucrados en los mismos. (p.15)

2.4.2 Definición de gestión: Gestión, es un proceso mediante el cual la empresa debe implicar cuatro componentes básicos como son: la planificación, sirve a la empresa para tomar decisiones sobre planes o proyectos que se quieran ejecutar, planteando en los mismos los objetivos y metas de la empresa, como también las estrategias para dar un óptimo uso de los recursos empresariales; la organización, es la forma donde dos o más personas se agrupan con el fin de llevar a cabo las tareas y funciones que son encomendadas por parte de la organización, de forma sistemática y reguladas por normas que ayuden a la consecución de los objetivos; la dirección es la forma de guiar, enseñar el camino correcto, donde la herramienta fundamental constituye una buena comunicación en todos los niveles jerárquicos de la organización, con el fin de mantener un trabajo en equipo, generar un ambiente de trabajo adecuado para así lograr buenos resultados; por último el control, no es más que dar un seguimiento al progreso de los planes que se establecieron en la primera fase, con el fin de poder medir los avances y en caso de que no se esté dando un cumplimiento adecuado tomar acciones correctivas, para así lograr los propósitos deseados por parte de la organización.

Entonces se puede decir que, gestión es un proceso por medio del cual la empresa establece de una forma lógica todos los componentes o elementos que llevan a lograr la obtención de objetivos y metas, estableciendo el uso eficaz y eficiente de los recursos de la empresa, logrando mantener una supervivencia y crecimiento en el mundo empresarial tan competitivo.

2.4.2.1 Recursos de la Gestión Administrativa

Por recursos debemos entender todos aquellos elementos que se requieren para llevar a cabo la acción en el proceso administrativo; para fines de nuestro estudio clasificamos los recursos en:

- **Recursos Materiales:** son necesarios para llevar a cabo las operaciones básicas de la organización.
- **Recursos Financieros:** se refiere al dinero en forma de capital que está disponible de manera inmediata o mediata para enfrentar la emergencia. En cierta medida son los recursos financieros los que definen la eficacia de la organización para lograr los objetivos.
- **Recursos mercadológicos:** comprenden todas las actividades de investigación y análisis, publicidad y distribución de los recursos según las necesidades.
- **Talento humano:** son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sin importar cuál sea el nivel jerárquico o tarea.

2.4.2.2 Importancia de la gestión

El progreso de las organizaciones depende en un gran porcentaje de las personas que la integran. En un entorno cambiante y competitivo, la adaptabilidad y el aprovechamiento de las mejores oportunidades por parte de las empresas y de las instituciones, la racionalización de sus actividades y el incremento de su productividad derivan de la capacidad de sus empleados y de su actuación cooperativa.

2.4.3 Definición de administración: es un proceso que combina factores que son indispensables para aumentar la productividad de los distintos componentes de la empresa, a través de la utilización eficaz y eficiente de los recursos. Para poder llevar a cabo una utilización eficiente de los recursos, es necesario planear para saber hacia dónde confluirá el esfuerzo del grupo.

Se entiende entonces que la administración es sin duda el proceso sistemático de planificar, organizar, dirigir y controlar de forma eficiente las operaciones o actividades que se desarrollen en las diferentes áreas de una organización, conjuntamente velar por el desempeño del recurso humano y el óptimo uso del recurso financiero que son destinados para la ejecución de los objetivos empresariales, esto a su vez permite dar solución a problemas o conflictos generados en las organizaciones y de esta forma dar cumplimiento con el rol o la finalidad con la cual las empresas fueran creadas, que no es más que la satisfacción de necesidades del ser humano.

2.4.3.1 Importancia de la administración

La importancia de la administración radica en la intervención de la ejecución de proyectos sociales, empresariales, donde permite manejar con mayor confiabilidad la información y la realización de actividades efectuadas dentro del proyecto, la misma que sirve para optimizar los resultados y lograr los objetivos de forma más eficiente y eficaz.

Según Ramírez (2009) establece que “la importancia del estudio de la Administración y del proceso mismo, resulta de la necesidad de ser eficientes en todas las actividades humanas. Hombres que trabajan con otros hombres deben operar con eficiencia, dentro de sistemas administrativos idóneos”. (p. 37).

La administración es universal, no importa el lugar ni el tipo de empresa, porque básicamente la administración es aplicable en todas las organizaciones, sean estas públicas o privadas, pequeñas o grandes, comerciales, productoras o de servicios; es decir la aplicabilidad de esta ciencia se da en cualquier lugar donde se desarrolla actividades que tenga propósitos y objetivos que cumplir.

2.4.3.2 Objetivos de la administración

La administración puede proponer muchos objetivos, pero los más destacados dentro de las empresas pueden ser los siguientes:

- **Objetivos sociales:** Son los fines que busca alcanzar la administración para contribuir al bienestar de la sociedad
- **Objetivos económicos:** Los objetivos económicos son los fines que la administración persigue lograr para obtener beneficios económicos en el organismo que se lleva a cabo.
- **Objetivos organizacionales:** La administración coordina los recursos de la empresa, por tal motivo, uno de sus fines básicos es optimizar la coordinación de los recursos de la empresa que se trate.

2.4.3.3 Definición de planeación.- la planificación es el establecimiento anticipado de los objetivos y metas organizacionales que quieren ser logrados en el futuro, para esto se fija planes con límites de tiempo y estrategias o técnicas que se deben utilizar para lograr los resultados deseados. Al ser la primera función, es la base fundamental donde el resto de funciones se fundamentan para su ejecución.

La planeación se inicia con el proceso de toma de decisiones, el cual comprende ocho etapas que ayudarán a determinar un problema, elegir una alternativa y evaluar la eficacia de una decisión. Este proceso comienza con la identificación de un problema, para luego determinar los criterios de decisión, asignar prioridades a estos según su peso, desarrollar alternativas, analizarlas, seleccionar una para implementarla y evaluar la eficacia de la decisión tomada.

Importancia de planificación

La planificación es una etapa muy importante dentro del proceso administrativo, que permite establecer el camino preciso a seguir por la organización, puntualizando los principios que conducirán y orientarán, la

realización de las actividades y la fijación de tiempos, unidades que intervendrán y aportarán para el cumplimiento de objetivos.

Si una empresa no planifica, no tendrá un panorama de lo que es actualmente y de lo que quiere lograr a futuro, que debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden se deben realizarse, para así establecer los objetivos, y que se debe hacer para lograrlos; si todo esto no es llevado a cabo, no se podrá medir o evaluar el avance o decadencia que han tenido las actividades planificadas dentro de las empresas.

Clasificación de la planificación

La planificación se divide en:

- **Planeación estratégica:** Se define como el proceso de establecer misión, visión, valores, objetivos y estrategias para una organización, además se define los recursos a utilizar y las políticas que orienten de mejor forma la adquisición y coordinación de los recursos, englobando a la empresa como un todo, se la realiza a mediano plazo y en el nivel institucional.
- **Planificación táctica:** “La planeación táctica implica tomar decisiones respecto a que se hará, quien y como lo hará, por lo normal con un horizonte de tiempo de uno o dos años, o menos” (Hellriegel, Jackson, Slocum, 2009, p. 219).

En este tipo de planificación se realiza el proceso de toma de decisiones, tomando en cuenta el futuro y los resultados que se obtendrá sobre dicha toma de decisión dentro de la organización, como también asigna los responsables y el tiempo establecido en el cual deben ejecutar la actividad que se ha encomendado.

- **Planificación operativa:** es la asignación de las tareas que deben realizar cada persona en sus lugares de trabajo, esto es al

establecimiento de actividades con sus respectivas tareas y las herramientas que se va a utilizar para el desarrollo de las mismas, esta planificación nos ayuda a mejorar y maximizar los resultados dentro de la organización.

2.4.3.4 Concepto de organización: Según (Reyes, 2006, p. 212) “organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.

La organización, es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa, para lo cual se propone la creación de un entorno favorable para el desempeño humano y la asignación que debe hacerse a las personas más capacitadas y con mayores conocimientos para realizar las tareas correspondientes. Igualmente, el propósito de la organización, es la división del trabajo a realizar en tareas y departamentos específicos, asignar tareas y responsabilidades relacionadas con empleos individuales, coordinar diversas tareas, agrupar los trabajos en unidades, establecer relaciones entre los individuos, grupos y departamentos, implantar líneas formales de autoridad y la adecuada distribución y utilización de los recursos organizacionales.

Importancia de la organización

La organización es muy importante dentro de las empresas ya que le permite distribuir de forma equitativa el personal que conformará a la organización, cada uno en sus departamentos, con los recursos e instrumentos necesarios que ayudarán al desarrollo de las actividades.

La empresa al organizar su recurso humano podrá establecer la autoridad y las líneas de mando que debe existir entre cada departamento, así se

orientará el trabajo de cada individuo y la participación de los mismos en el desarrollo de los planes.

Según Reyes (2006) determina los siguientes puntos por los cuales es considerada importante la organización:

1. La organización, por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa.
2. Tan grande es la importancia de la organización, que en algunas ocasiones ha hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a esta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico. Esto es inadecuado, por todo lo que hemos visto antes.
3. Tiene también gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos, que Urwick llama de mecánica administrativa, y los aspectos prácticos, que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: entre “lo que debe ser”, y “lo que es”. (p. 213)

Fases de la organización

La organización se divide así:

- **Diseño organizacional:** Al hablar de una división de trabajo vertical, básicamente contempla las líneas de autoridad y establecer los niveles que integraran la estructura organizacional vertical, logrando mejorar efectivamente la comunicación con cada uno de las áreas, sin importar el rango de autoridad que posean; pero sin olvidar que el respeto mutuo debe existir entre cada uno de ellos.
- **Diseño departamental:** es donde se estructura la organización en departamentos, donde se define jerarquías, es decir se le asigna un espacio físico como organizacional dentro de la empresa donde ejerce autoridad y asume responsabilidad de ejercer autoridad sobre los subordinados en caso de que así sea.
- **Diseño de cargos y tareas:** Una vez realizada los anteriores diseños departamentales, básicamente en esta etapa se asigna las actividades y tareas que deben realizar de acuerdo al nivel jerárquico y a la estructura organizacional que ya se diseñó con anterioridad, determinando la unidad

de mando y el nivel de autoridad entre cada departamento, con el fin de poder coordinar de mejor manera las funciones y tareas, así como dar el cumplimiento efectivo a las mismas.

2.4.3.5 Definición dirección: la dirección es la forma de conducción de las actividades que deben ejecutar los miembros de la organización, convirtiéndose en una guía que les ayude hacer las cosas bien, para lo cual se debe tomar en cuenta que la autoridad y el poder están de por medio y ayuden de cierta manera a influenciar en los demás.

La dirección se define como, el hecho de influir en los individuos para que cooperen en el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales y grupales, manteniendo una relación directa con el aspecto interpersonal de la administración. En esta etapa se evalúan los deseos, actitudes y comportamiento de los individuos, se promueve la motivación y el liderazgo, basándose en los estudios y resultados arrojados por las evaluaciones y críticas de los gerentes, el personal y el individuo como tal.

Importancia de dirección

La dirección dentro de las organizaciones es de mucha importancia porque permite designar las actividades y tareas a los miembros de la organización, convirtiéndose en una guía que les ayude a cumplir de forma efectiva las funciones de los miembros a través de la motivación por parte de los altos mandos hacia sus subordinados, estableciendo un buen proceso de comunicación, para así de esta forma tener un clima organizacional óptimo que aporte al logro de los objetivos.

Fases de la dirección

La dirección en los tres niveles jerárquicos de una organización según (Chiavenato, 2006, p. 309) son:

- **Dirección.-** se fundamenta en lograr el mejor desempeño del personal, ya que son el recurso más importante para que la empresa siga en marcha y se interrelacionen con el resto de recursos empresariales.
- **Gerencia.-** se encarga de dirigir el comportamiento de las personas para conseguir los objetivos empresariales, esta a su vez está coordinada con la motivación, el liderazgo y la comunicación, que ayudan a regular el dicho comportamiento, todo a su vez encaminado para el logro de objetivos empresariales.
- **Supervisión.-** constituye la dirección del trabajo de todo el personal, para lo cual necesita conocer cual son las funciones que cada miembro desempeña dentro de la organización, para así poder evaluar el desempeño de los mismos y en caso de que no se esté dando cumplimiento hacer los correctivos necesarios.

2.4.3.6 Concepto de control: “El control se refiere al proceso para garantizar que los comportamientos y las decisiones se apeguen a las normas de la organización y a los requisitos legales, incluidas sus reglas, políticas, procedimientos y metas” (Hellriegel, Jackson, Solum, 2009, p. 324), es decir nos permite tener información del avance de los planes y programas que están establecidos con anterioridad, permite verificar los avances y cumplimiento que se está dando a cada uno de ellos, con el objetivo de que si no se está cumpliendo plantear las respectivas alternativas de solución.

Importancia del control

El control es muy importante dentro de las organizaciones, porque verifica si se está dando cumplimiento a los planes establecidos en la etapa de la planificación, nos sirve como medio para realizar correcciones en los planes que no se estén dando la ejecución respectiva, como también por medio de este se vigila que el personal este dentro de los patrones de trabajo establecidos para cada uno de ellos.

La importancia del control, radica en facilitar en forma eficiente el logro de objetivos y motivar a los empleados por medio de un liderazgo eficaz.

De acuerdo a (Chiavenato, 2006, p. 390) los niveles de control son:

- **Estratégico.**-abarca los aspectos globales de la empresa, es decir este tipo de control acoge la mayor parte de áreas de la empresa, para ser sometidas a la verificación pertinente de los planes con el propósito de tomar acciones correctivas y evitar la incidencia de dichos errores en el futuro.
- **Táctico.**-este tipo de control analiza de forma más detenida y específica los departamentos de la organización, ya que no necesita de mayor tiempo para efectuar dicha operación, porque se concentra en área por área aplicando el control.
- **Operacional.**-como su nombre lo indica este tipo de control básicamente se centra en las operaciones y tareas efectuadas por el personal de la organización, este tipo de control brinda información de forma inmediata ya que el tiempo que se requiere para su aplicación no es extenso y así las acciones correctivas serán ejecutadas de forma rápida.

2.4.3.7 Liderazgo: El liderazgo es considerado como la ayuda o apoyo que una persona con experiencia puede asesorar o guiar a un determinado grupo, identificando el camino a donde deben dirigirse, que deben hacer para cumplir sus metas, lo que les permite tener una visión más clara de lo que deben cumplir dentro de la empresa.

Un liderazgo exitoso depende del comportamiento, habilidades y acciones apropiadas. Los tres tipos de habilidades que utilizan los líderes son:

- **Habilidades técnicas:** Es la posesión de conocimiento y destrezas en actividades que suponen la aplicación de métodos, procesos y procedimientos. Implica, por tanto, el diestro uso de instrumentos y técnicas específicas.
- **Habilidades humanas:** Es la capacidad para trabajar con individuos, esfuerzos cooperativos, trabajo en equipo, la creación de condiciones

donde las personas se sienten protegidas y libres de expresar sus opiniones.

- **Habilidades conceptuales:** Es la capacidad para percibir el panorama general, distinguir los elementos más significativos de una situación y comprender las relaciones entre ellos.

Tipos de liderazgo

El liderazgo se clasifica así:

- **Estilo autocrático:** Es aquel que impone y espera cumplimiento, es dogmático, seguro y conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios o castigos.
- **Estilo democrático o participativo:** Es aquel que consulta a sus colaboradores respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación. Este tipo de líder va hasta aquella otra que tomada decisiones por sí sola, pero antes de hacerlo consulta a sus subordinados.
- **Estilo liberal:** Es el estilo que hace uso muy reducido de su poder, en caso de usarlo, y que les concede a sus subordinados un alto grado de independencia en su trabajo. Estos líderes dependen en gran medida de sus subordinados.

2.4.3.8 Motivación: Motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción. Sin duda alguna la motivación constituye un elemento primordial dentro de las organizaciones, ya que mediante la aplicación de la motivación se logra generar en el recurso humano anhelos de querer ser mejores día a día, superándose de forma autónoma.

2.4.4 Definición de evaluación de desempeño

“La evaluación del desempeño es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que este cumple con los resultados de su trabajo” (Chiavenato, 2008, p. 90).

“La evaluación de desempeño se entiende como un sistema formal estructurado que sirve para evaluar el desempeño de un empleado en el puesto” (Hellriegel, Jackson, Slocum, 2009, p. 444).

Se puede concluir que la evaluación de desempeño, es un proceso mediante el cual la persona evaluadora o auditora conoce de forma más detallada el desarrollo de los trabajadores en una empresa, mediante la cual puede detectar las falencias o puntos débiles, así como también los puntos fuertes del personal, todo esto con la finalidad de encaminar a los trabajadores a la dirección correcta.

La evaluación de desempeño es sin duda alguna una herramienta que nos ayudará a determinar la calidad de personal que posee la organización, el cumplimiento efectivo de la planificación e introducción del nuevo personal a la organización, los incentivos que se está dando a los mismos, es decir abarca todo lo que esté ligado o relacionado directamente con los empleados. Básicamente el éxito o fracaso de la aplicabilidad de la evaluación de desempeño en una empresa depende de la filosofía que utilicen para establecer las actitudes del personal, a nivel de supervisión y a nivel gerencial hacia los planes y cumplimiento de los objetivos.

2.4.4.1 Usos de los resultados de la evaluación de desempeño

“La evaluación de desempeño suele usarse de dos maneras. Por una parte, la evaluación del desempeño mide el pasado. Los resultados de la evaluación se utilizan para tomar decisiones de promoción, democión, transferencia o despido, así como el monto de los aumentos de sueldo que se otorgará a los empleados. Por otro lado, la evaluación del desempeño es un medio para avanzar hacia un futuro más productivo”. (Hellriegel, Jackson, Slocum, 2009, p. 444).

Para que las evaluaciones del desempeño mejoren el desempeño futuro de los empleados, no basta con efectuarlas, sino que los empleados deben actuar con base en los resultados. Por lo general los supervisores son los encargados de comunicar los resultados de las evaluaciones a sus

subordinados y de ayudarles a mejorar en el futuro. En cambio, los subordinados suelen ser los responsables de buscar una retroalimentación honesta y de utilizarla para mejorar su desempeño.

En las sesiones de retroalimentación del desempeño, los administradores y subordinados se reúnen para intercambiar información del desempeño y discutir la manera de mejorar su desempeño futuro

2.4.4.2 Precisión de la evaluación del desempeño

Actualmente existen dos métodos para mejorar la precisión de las evaluaciones del desempeño que establece (Hellriegel, Jackson, Slocum, 2009 p. 445) y son proporcionar escalas de calificación adecuadas y utilizar a numerosos calificadores.

- **Formato de la escala de calificación:** “Una escala de calificaciones de desempeño es un instrumento que utilizan los administradores para llevar registro de sus juicios en cuanto al desempeño de los empleados”(Hellriegel, Jackson, Slocum, 2009, p. 446)
- **Calificadores múltiples:** Una forma de evaluar el desempeño que goza de popularidad consiste en que varios calificadores proporcionen información utilizando una evaluación de 360 grados, la cual mide el desempeño obteniendo las evaluaciones del empleado que representan diversas fuentes: supervisores, subordinados, compañeros dentro de la empresa, personas externas a la organización con las cuales el empleado hace negocios e incluso una autoevaluación del empleado mismo.(Hellriegel, Jackson, Slocum, 2009, p. 446)

Según Chiavenato (2009) la evaluación del desempeño incluye seis puntos fundamentales:

- ¿Por qué se evalúa el desempeño?
- ¿Cuál desempeño se debe evaluar?
- ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?

- ¿Quién debe evaluar el desempeño?
- ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?
- ¿Cómo se debe comunicar la evaluación del desempeño? (p. 245)

¿Cuál es el punto central de la evaluación de desempeño?

“La evaluación de desempeño se puede enfocar en el puesto que ocupa la persona o en las competencias que aporta a la organización para contribuir al éxito de esta. Así surge la pregunta ¿Qué es más importante, el desempeño en el puesto o la aportación de las competencias que requiere la organización?” (Chiavenato, 2009, p. 246)

¿Qué debe evaluarse?

Consiste en la asignación de un verdadero valor al desempeño y de los resultados que se obtenga de las tareas.

2.4.4.3 Responsabilidad de la evaluación de desempeño

La responsabilidad de ejecutar la evaluación de desempeño, depende básicamente de la organización que debe ser atribuida a diferentes unidades orgánicas de una empresa, de acuerdo con las políticas de personal desarrolladas:

- En algunas organizaciones la responsabilidad de evaluación de desempeño está centralizada, esto nos indica que directamente lo deben realizar el departamento de recursos humanos que ejecute dicho proceso, ya que son quienes más cantidad de conocimiento e información poseen sobre el personal.
- En otras organizaciones es definida a la comisión de evaluación de desempeño la cual está creada únicamente con este fin, donde intervienen evaluadores de diversas funciones operacionales de la empresa.
- En otros casos la responsabilidad se descentraliza, esta es poco común pues porque esta solo puede aplicarse cuando las personas que van a

intervenir poseen un buen nivel cultural con capacidad para autoevaluar sin subjetivismo, ni distorsiones personales.

Según (Chiavenato, 2009, p. 24) la evaluación del desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas. Para ello debe cumplir los siguientes lineamientos básicos:

- La evaluación debe cubrir no solo el desempeño actual de las actividades, sino también la consecución de metas y objetivos. El desempeño y los objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño.
- La evaluación debe dar importancia al colaborador que ocupa el puesto, y no en la impresión que se tiene respecto a los hábitos personales que se observa en el trabajo. La evaluación de desempeño se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de los hábitos personales.
- La evaluación debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado. Los dos deben estar de acuerdo en que la evaluación producirá algún beneficio para la organización y para el colaborador.
- La evaluación del desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización, y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia.

2.4.4.4 Objetivos de la evaluación de desempeño

- Proporcionar datos acerca del desempeño pasado, presente y futuro, de manera que se puedan tomar decisiones adecuadas.
- Ayudar a la dirección superior a tomar decisiones acerca del tratamiento diferencial que se han de conceder a los empleados individuales en cuanto a capacitación, orientación, pagos, ascensos, transferencias, disciplina y otras cuestiones.

2.4.4.5 Objetivos específicos de la evaluación de desempeño

Según Rodríguez (2007) plantea los siguientes objetivos que se quieren lograr mediante la evaluación de desempeño:

- **Mejoramiento del desempeño.** La retroalimentación del desempeño permite al personal, gerentes de área y especialistas de personal intervenir con acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- **Ajustes de compensaciones.** Las evaluaciones ayudan a los responsables de área a determinar quiénes deben recibir incrementos de sueldo.
- **Decisiones de colocación.** Los ascensos, las transferencias y las degradaciones se deben basar en el desempeño del pasado y el esperado.
- **Necesidades de capacitación y desarrollo.** Un mal desempeño puede indicar una necesidad de capacitación y un buen desempeño puede indicar la necesidad de aprovechar el potencial capaz de desarrollarse.
- **Planeación y desarrollo de carreras.** La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones de carrera para las trayectorias específicas que deben investigarse.
- **Deficiencias en el proceso de cobertura de puestos.** Un buen o mal desempeño implica puntos fuertes o débiles para los proceso de cobertura de vacantes del departamento de personal.
- **Inexactitudes de la información.** Un mal desempeño puede indicar deficiencias en la información de análisis de puestos, los planes de personal y otras áreas para el sistema de información de administración de personal.
- **Errores de diseño de puestos.** Un mal desempeño puede ser síntoma de diseños de puestos mal concebidos. Las evaluaciones contribuyen a detectar esos errores.
- **Igualdad de oportunidades de empleo.** Las evaluaciones precisas que miden el desempeño relacionado con los puestos para asegurar que las decisiones internas sean adecuadas.
- **Desafíos externos.** las influencias externas afectan el desempeño, hay que descubrirlas para que el departamento de personal proporcione ayuda. (p. 362)

2.4.4.6 Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

- **Escalas gráficas.**-es una tabla de doble asiento donde se registran en los renglones, los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño.

- **Elección forzada.**-consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de los bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento.
- **Investigación de campo.**-se basa en el principio de la responsabilidad de línea y la función de staff en el proceso de evaluación del desempeño
- **Método de los incidentes críticos.**-Se basa en características extremas que representan desempeño sumamente positivo o negativo.
- **Lista de verificación.**-Es un método tradicional de evaluación de desempeño, a partir de una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar (cheklist).

2.4.4.7 Métodos modernos de evaluación de desempeño

Según Chiavenato (2009) propone los siguientes métodos de evaluación de desempeño, donde existe mayor participación del trabajador en la ejecución de la evaluación:

- **Evaluación participativa por objetivos:** Es un método de evaluación del desempeño que se basa en la conversión de los objetivos de la organización en objetivos para los individuos. La administración por objetivos se centra en cada empleado y su jefe establezca conjuntamente objetivos de desempeño para el futuro.
- **Evaluación de 360°:** Se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. (p. 258)

2.4.4.8 Proceso de evaluación del desempeño

El proceso de evaluación de desempeño radica en como lo haya establecido la organización para efectuarlo. Según (Rodríguez, 2007, p. 387) establece los elementos de la evaluación de desempeño como siguen:

- **Fijación de objetivos de la evaluación de desempeño:** El departamento de recursos humanos es el encargado de vigilar el proceso de evaluación de desempeño, para lo cual también debe definir el objetivo o propósito con el cual se está efectuando dicha evaluación; en

si todo este proceso nos brindara la información del comportamiento del personal en el pasado, el presente y en el futuro, información que servirá para tomar decisiones.

- **Diseño del sistema de evaluación del desempeño:** Se debe establecer el diseño más apropiado con el cual se encuentren satisfechos la organización y el empleado, este debe estar de acuerdo a las necesidades de información que se requiera para que se aplique eficazmente.
- **Implantación del sistema de evaluación:** Una vez que el diseño de evaluación ya este planeado, coordinado y desarrollado, la información que se obtendrá beneficiará al empleado, jefes, la organización y la comunidad. De esta forma se podrá planear, organizar y controlar más fácilmente el rendimiento de los empleados.
- **Control y evaluación del desempeño humano:** Generalmente la evaluación realizada por los superiores es objetiva y ofrece una perspectiva más amplia del desempeño del empleado. El éxito del sistema de evaluación del desempeño dependerá del empleo y retroalimentación de la información que se obtenga al realizar la evaluación.

2.4.4.5 Vocabulario técnico

- **Autoridad:** derecho en una posición de ejercer discreción al tomar decisiones que afectan a otros.
- **Comunicación ascendente:** la que va de los subordinados a los superior y sube por la jerarquía organizacional.
- **Comunicación descendente:** la que fluye de personas de los más altos niveles a los inferiores en la jerarquía organizacional.
- **Comunicación:** es el medio de interacción de las personas entre si y entre los directivos y sus colaboradores y viceversa, considerando como factor clave dentro de las organizaciones y en particular en la función directiva.

- **Control:** proceso que consiste en evaluar y retroalimentar, es decir, proveer a la organización de información que le indica cómo es su desempeño y cuál es la dinámica del entorno en el que actúa, con el propósito de lograr sus objetivos de manera óptima.
- **Departamentalización:** se visualiza a través de un organigrama, que es una representación gráfica de la división formal del trabajo tanto por niveles jerárquicos como por áreas funcionales y por sus productos, entre otros.
- **Dirección:** proceso que tiene relación con la motivación y el liderazgo de las personas y los equipos de trabajo en la compañía, la estrategia de comunicación, la resolución de conflictos, el manejo del cambio, etc. con el propósito de conducir a las personas al logro de los objetivos propuestos en la planeación.
- **Eficiencia:** capacidad de las personas y de las organizaciones de obtener los mayores resultados con la cantidad mínima de insumos. (Uso óptimo de recursos).
- **Eficacia:** capacidad de las personas de lograr las metas de las organizaciones. (hacer las cosas correctas).
- **Estrategia:** determinación de los objetivos a largo plazo de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas.
- **Estructura organizacional:** es la representación formal de las relaciones laborales de las organizaciones, donde se definen la división formal del trabajo y las relaciones de dependencia en el interior de la organización.
- **Gerencia:** es la dirigencia empresarial encargada de conducir la organización hacia el desarrollo de su misión y el logro de su gran propósito, con la colaboración de los demás trabajadores.
- **Indicadores de gestión:** son los medios que hacen posible la evaluación de la organización en términos de eficacia, eficiencia y efectividad.
- **Jerarquía administrativa:** se refiere a los niveles jerárquicos que se establecen en las organizaciones para su administración y la respectiva relación de autoridad y toma de decisiones entre los diferentes niveles.

- **Líneas de autoridad:** relaciones de autoridad o dependencia que se establecen para la relación entre los cargos de un nivel jerárquico y otro de nivel más bajo.
- **Liderazgo:** proceso de interacción entre los directivos de las organizaciones y sus colaboradores, que consiste en inspirarse confianza y apoyo mutuamente para el logro de los objetivos organizacionales y personales en el contexto de las organizaciones.
- **Liderazgo democrático:** es un estilo de ejercer influencia en el cual el líder delega autoridad en sus seguidores, estimula la participación de estos y basa su poder en su cualidad de experto y su buen ejemplo.
- **Misión:** identifica el propósito básico, función o tareas de una empresa o dependencia o cualquier parte de ellas.
- **Organización:** proceso que consiste en determinar las áreas que se requieren realizar para lograr lo planeado, diseñar puestos y especificar tareas, crear la estructura de la organización (quien rinde cuentas a quien y donde se toman las decisiones), establecer procedimientos y asignar recursos.
- **Organigrama:** visualización que indica cómo están ligados los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad.
- **Planeación:** es el medio a través del cual se definen las metas y los medios para lograrlas y se especifican la asignación de recursos, los programas, las actividades y otras acciones necesarias. Es decir, la planeación determina los objetivos futuros y los medios para lograrlos.
- **Planeación estratégica:** proceso de proyectar las organizaciones al futuro mediante la definición de su misión y su visión, el establecimiento de los objetivos a mediano y largo plazo, y la definición de las estrategias para el logro de los mismos de forma diferenciada de la competencia a partir de un análisis del entorno.
- **Políticas:** son pautas establecidas por las organizaciones para permitir la toma de decisiones dentro de los criterios previamente establecidos y favorecen el logro de los objetivos institucionales.
- **Presupuesto:** informe de resultados esperados expresados en términos numéricos.

- **Productividad:** capacidad de las personas y de las organizaciones de lograr metas organizacionales mediante la producción de la mayor cantidad posible de bienes y servicios usando la menor cantidad posible de insumos.
- **Proceso Administrativo:** sistema integral, complejo, interactivo, flexible y dinámico, inherente al conjunto de la organización y cada área funcional.
- **Procedimientos:** planes que establecen un método necesario para el manejo de actividades futuras.
- **Programa:** un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado.
- **Trabajo en equipo:** es un conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo con sus habilidades o competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.
- **Valores organizacionales:** criterios de comportamiento que orienta a la organización a ser cada vez mejores en sentido integral.
- **Visión:** descripción de la imagen futura que se quiere para la organización.

2.5. IDEA A DEFENDER.

El diseño de un sistema de gestión administrativa mejorara el desempeño del personal administrativo de la Cooperativa de Taxis Atahualpa en la ciudad de Tulcán

2.6. VARIABLES.

Variable independiente: Gestión administrativa

Variable dependiente: Desempeño del personal

CAPÍTULO III.

METODOLOGÍA.

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.

La modalidad para la recolección de datos para la investigación es la cuali-cuantitativa, porque se manejará información numérica como también características sobre las variables a investigar. Esta información será interpretada y analizada con el fin de determinar el grado del problema establecido, y la incidencia del mismo en el sector del transporte de pasajeros urbano de la ciudad de Tulcán.

Para dicho análisis utilizaremos las herramientas más idóneas, que nos permitirán poseer una visión general del actual estado de las cooperativas de transporte urbano en el ámbito de la gestión administrativa, para lo cual se utilizará el análisis PEST y la matriz FODA que nos permitirán determinar factores que inciden sobre el desarrollo de la organización, sean estos de forma positiva o negativa.

En la presente investigación se utilizará el método científico como fundamento para la construcción del conocimiento, apoyados en la inducción y en la deducción.

Método inductivo: se realizó la recopilación de la información necesaria para la investigación científica, por medio de una investigación de campo a través de encuestas, que fueron aplicadas a los actores inmersos: personal administrativo, socios de las cooperativas, lo que permite analizar los problemas que se dieran en las cooperativa de taxis Atahualpa siendo un estudio de lo particular a lo general.

Método deductivo: Se analizaron los criterios generalizados para obtener beneficio en esta investigación, para diseñar un Modelo de Gestión

Administrativa de calidad, se contemplaron y analizaron factores externos que afectan a la Cooperativa de Taxis “Atahualpa”.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

- **Exploratoria.**-se hará el uso de esta investigación porque el tema a investigar no cuenta con estudios previos realizados, por lo que por medio de esta se obtendrá la información necesaria de forma general sobre la gestión administrativa y la incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo de las cooperativas de transporte
- **Descriptiva.**-este tipo de investigación nos permitirá tener referencias acerca del problema, generado por la falta de aplicación de una gestión administrativa y conjuntamente describir las implicaciones que se generan dentro de la misma, información que será de utilidad para el desarrollo de la investigación y así establecer las posibles causas y efectos que dieron origen el problema.
Otra ventaja que nos ofrece este tipo de investigación es que mediante la obtención de la información se podrá realizar una evaluación sobre dicho problema, determinar los orígenes e impactos que ha tenido dentro de las cooperativas de transportes de la ciudad de Tulcán y así poder establecer las estrategias pertinentes que permitirán contrarrestar la no aplicación de gestión administrativa, así como la incidencia que tiene sobre el desarrollo del personal.
- **Explicativa.**- por medio de esta investigación se determinará las causas o el porqué de la ocurrencia de la falta de un modelo de gestión administrativa, así como las variables que se interrelacionan directamente con el problema planteado. En sí, se trata de determinar las relaciones de causa-efecto que se dan entre las variables de forma más profunda.
- **Aplicada.**- una vez encontrado todos los hechos sobre la investigación, se establecerá una propuesta de solución ante tal problema, con el objetivo de mejorar la administración de la empresa y como también resolver los problemas de la sociedad.

- **Bibliográfica.**-para la investigación se recogerá y analizará información de diferentes autores de libros sobre administración de empresas, así como también se tomará como base tesis ya elaboradas que tengan una cierta relación con el tema de investigación, esto permitirá establecer una gestión administrativa adecuada a la empresa, mejorando así el problema encontrado en la misma.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.3.1.- Población.- la población de la cual se extraerá la información son los transportistas de pasajeros urbanos de la ciudad de Tulcán, y su respectivo personal administrativo, mediante la aplicación de una encuesta estructurada y que en este caso se conforman de la siguiente manera:

Tabla N° 1

Nombre de la Cooperativa	Número de socios	Muestra %
Frontera Norte	22	4.14
11 de Abril	20	3.76
Rápido Nacional	241	45.30
Atahualpa	241	45.30
Empleados	8	1.50
TOTAL POBLACIÓN	532	100%

Fuente: Dirigentes de las cooperativas transporte
Elaborado por: Aracely Portilla

3.3.2.- La muestra.- Es parte del universo o población, se considera en la investigación deduciéndose a través de la fórmula para población finita.

La siguiente fórmula se aplica para calcular el tamaño de la muestra

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

PQ= 0.25, N= población, E²= error admisible (0,05), K=2

$$n = \frac{0.25 * 532}{\frac{(532-1)0.05^2}{2^2} + 0.25}; n = \frac{133}{\frac{(531)0.05^2}{2^2} + 0.25}; n = \frac{133}{0.581875}; n = 228$$

3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

Tabla Nº 2

Idea a defender	Variables	Descripción de la variable	Índices o Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica	Informante
El diseño de un sistema de gestión administrativa mejorara el desempeño del personal administrativo de la Cooperativa de Transportes Carchi en la ciudad de Tulcán.	Gestión administrativa	La gestión administrativa en las empresas incluye la aplicación del proceso administrativo donde están inmersas todas las áreas de la empresa logrando así un eficiente desempeño y permitiéndole ser más competitivas.	Nivel de planificación	- Planificación estratégica - Toma de decisiones - Procedimientos - Cumplimiento de objetivos - Porcentaje de cumplimiento de planes	¿Qué tipo de planificación aplica? ¿Cómo se ejecuta toma de decisiones? ¿Cómo se controla y evalúa?	Entrevista y encuesta	Transportistas Socios Accionistas Administradores
			Nivel de organización	- Estructura orgánica - Nivel de autoridad - Nivel de comunicación - Manual de procedimientos - Manual de funciones - Número de tareas	¿Posee manual de organización y procedimientos? ¿Cómo se encuentra estructurada la organización?	Encuesta y entrevista	Socios y accionistas
			Nivel de dirección			Encuesta y entrevista	Administradores Socios
			Nivel de control	- Nivel de liderazgo - Nivel de motivación - Nivel de supervisión - Nivel de cooperación - Comportamiento Organizacional	¿Existe la supervisión de tareas?	Encuesta y entrevista	Socios
				- Nivel de cumplimiento - Evaluación de desempeño - Medidas de control administrativa	¿Existen parámetros de control de tareas?		

	Desempeño del personal.		Índice de rotación personal	• Rotación del personal • Nivel de liderazgo • Trabajo en equipo • Perfil del puesto	¿Cómo se realizan procesos para el reclutamiento de personal? ¿Solicitan perfil del puesto necesario para ocupar una vacante?	Encuesta y entrevista	Personal administrativo de la cooperativa
			Índice de desempeño del personal	• Indicadores de cumplimiento • Indicadores de responsabilidad • Calidad de trabajo • Trabajo de equipo • Indicadores de evaluación	¿Cómo se evalúa el desempeño? ¿Cada que tiempo se realiza la evaluación?	Encuesta y entrevista	Empleados Personal administrativo
			Índice de eficacia	• Cumplimiento de objetivos organizacionales • Cumplimiento de metas • Realización de tareas en el menor tiempo posible.	¿Cómo se controla las actividades? ¿Existen indicadores de control?	Encuesta y entrevista	Empleados Personal administrativo
			Índice de eficiencia	• Número de resultados • Objetivos planificados logrados • Ahorro de recursos	¿Se mide los resultados?	Encuesta y entrevista	Empleados Personal administrativo

Elaborado por: Aracely Portilla

3.5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Para la recolección de información se utilizó varios instrumentos como: aplicación de encuestas, la ejecución de guías de entrevista, la observación directa, con el fin de que dichos conocimientos obtenidos sirvan de guía para el desarrollo del trabajo de grado.

3.6. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

3.6.1. Análisis de resultados.

1. ¿Conoce la misión y visión de la cooperativa?

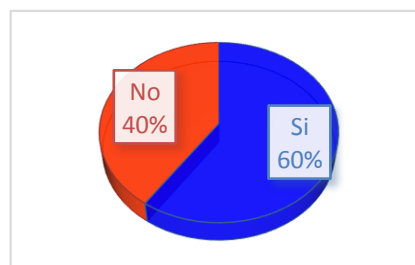
Tabla N° 3

	Frecuencia	Porcentaje de frecuencia
Si	136	59,65 %
No	92	40,35 %
TOTAL	228	100,00 %

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

Gráfico N° 1



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

ANÁLISIS.- En este gráfico, podemos observar que dentro de las diferentes instituciones de transporte, las personas que las conforman, conocen su misión y visión en un 60%, lo que desde el punto de vista administrativo es muy positivo, mientras que el 40% restante desconocen de estos elementos que definen la identidad institucional, esto es un factor negativo.

2. ¿Sabe usted si la empresa realiza algún tipo de planificación? ¿Cuál de estos?

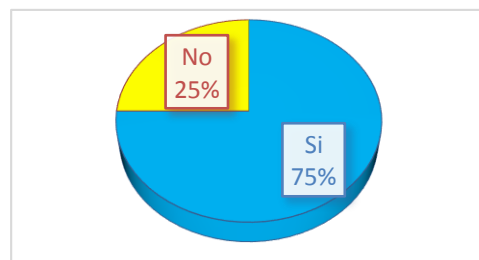
Tabla N° 4

	Frecuencia	Porcentaje de frecuencia
Si	171	75%
No	57	25%
TOTAL	228	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

Gráfico N° 2



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

ANÁLISIS.- De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas el 75% realiza planificación de actividades, el 25% no lleva a cabo ningún tipo de planificación dentro de la institución.

¿Cuál de estos?

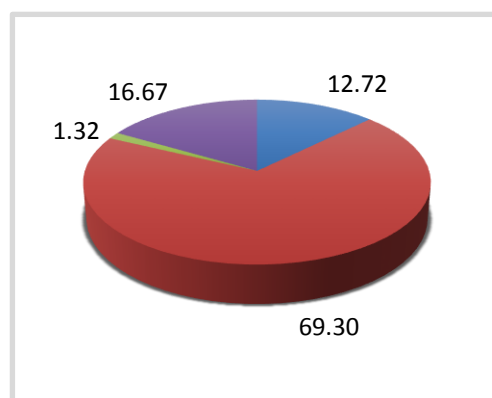
Tabla N° 5

	Frecuencia	Porcentaje de frecuencia
Planificación Estratégica	29	12,72%
Planificación Operativa	158	69,30%
Planificación Táctica	3	1,32%
No posee	38	16,67%
TOTAL	228	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

Gráfico N° 3



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

ANÁLISIS.- Dentro de las diferentes instituciones de transporte de la localidad la planificación que más se lleva a cabo es la planificación operativa la misma que está representada por el 69,30%, el 12,72% de las instituciones llevan a cabo la planificación estratégica y el 1,32% realiza planificación táctica, y el 16,67% no posee ningún tipo de planificación.

3. ¿Conoce usted si dentro de la institución se ha planificado y ha ejecutado algún plan de capacitación dirigido hacia los socios?

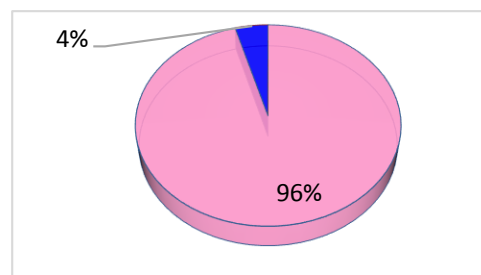
Tabla N° 6

	Frecuencia	Porcentaje de frecuencia
Si	218	95,61%
No	10	4,39%
TOTAL	228	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

Gráfico N° 4



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

ANÁLISIS.- Como se puede evidenciar en el gráfico, el 95,61% opinan que se ha llevado a cabo planes de capacitación, en tanto que el 4,39% manifiesta que no se ha llevado a cabo ningún tipo de capacitación.

¿En cuál ha participado?

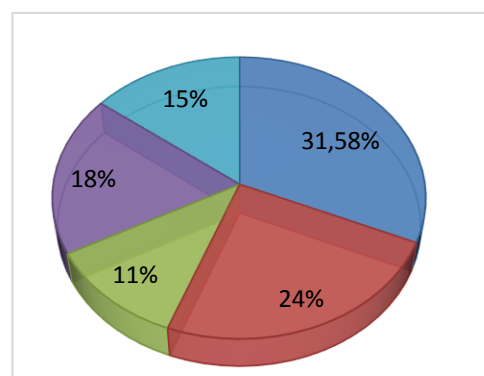
Tabla N° 7

	Frecuencia	Porcentaje de frecuencia
Tránsito	72	31,58%
Relaciones Humanas	55	24,12%
Liderazgo	26	11,40%
Cooperativismo	42	18,42%
Atención al Cliente	33	14,47%
TOTAL	228	100 %

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

Gráfico N° 5



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

ANÁLISIS.- De los socios encuestados se pudo obtener que el 31,58% han participado en capacitaciones sobre temas de tránsito, el 24,12% en relaciones humanas, el 11,40% ha sido en lo referente a liderazgo, el 14,47% en atención al cliente, el 18,42% manifiesta que ha participado sobre temas de cooperativismo.

4. ¿Cómo califica usted la gestión de los administrativos?

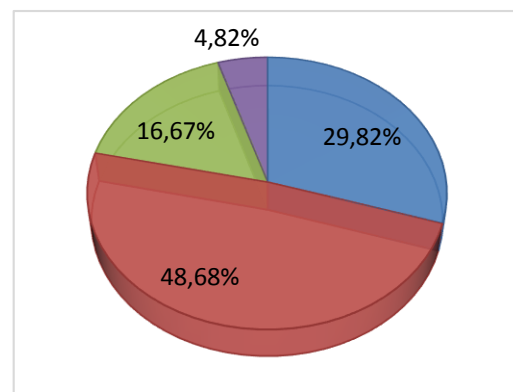
Tabla N° 8

	Frecuencia	Porcentaje de frecuencia
Excelente	68	29,82%
Muy buena	111	48,68%
Buena	38	16,67%
Mala	11	4,82%
Regular		
Deficiente		
TOTAL	228	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

Gráfico N° 6



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

ANÁLISIS.- Las personas encuestadas opinan que la gestión realizada por los administrativos en un 48,68% es muy buena, el 29,82% manifiesta que la gestión administrativa es excelente, el 16,67% consideran que es buena y el 4,82% manifiesta que la gestión administrativa es mala.

5. ¿Usted participa dentro de la toma de decisiones?

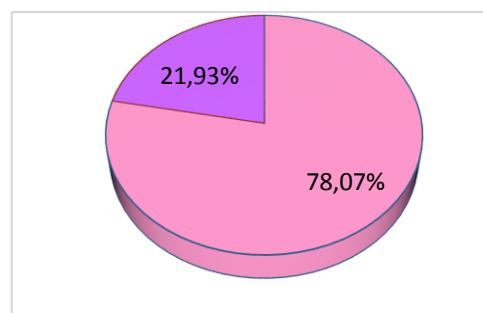
Tabla N° 9

	Frecuencia	Porcentaje de frecuencia
Si	178	78,07%
No	50	21,93%
TOTAL	228	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

Gráfico N° 7



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

ANÁLISIS.- Del total de personas encuestadas el 78.07% participan en la toma de decisiones dentro de la institución, mientras el 21.93 % manifiesta que no participa activamente en toma de decisiones.

¿Cómo participa?

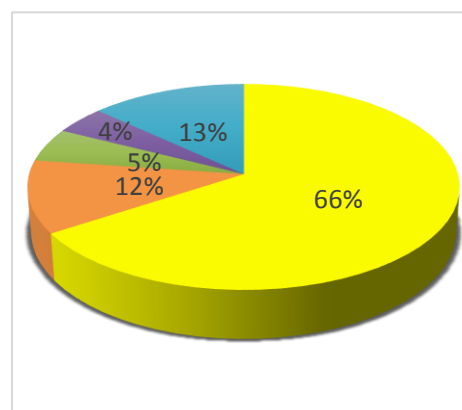
Tabla N° 10

	Frecuencia	Porcentaje de frecuencia
opinando en reuniones	150	66%
siendo socio activo	26	12%
consejos	12	5%
comisiones	10	4%
votando en asambleas	30	13%
TOTAL	228	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

Gráfico N° 8



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

ANÁLISIS.- De las personas que participan en la toma de decisiones el 66% lo hace a través de las reuniones convocadas por la institución, el 12% siendo un socio activo, el 5% manifiesta que participa desempeñándose como miembro de los consejos y participando con su voto en las asambleas el 13% y el 4% participa en la toma de decisiones formando parte de las diferentes comisiones que se formen dentro de la institución.

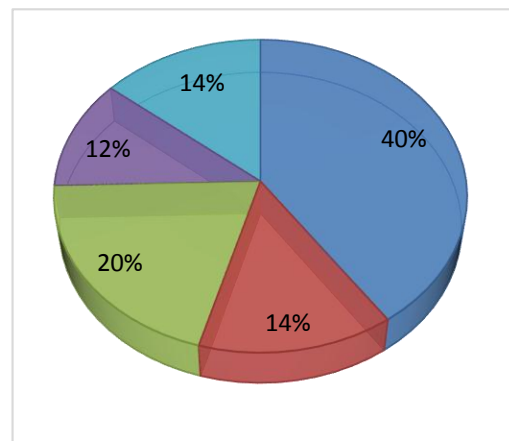
6. ¿Cuál es el tipo de comunicación que se emplea para dar a conocer la toma de decisiones?

Tabla N° 11

	Frecuencia	Porcentaje de Frecuencia
Asambleas	92	40,35%
Reuniones Ordinarias	32	14,04
Reuniones Extraordinarias	46	20,17
Boletines	26	11,40
Comunicados	32	14,04
Otros		0,00
TOTAL	228	100,00

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Aracely Portilla

Gráfico N° 9



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Aracely Portilla

ANÁLISIS.- Dentro de cada institución las decisiones tomadas se comunican en un 40% en las reuniones o asambleas, el 14% se lo realiza a través de comunicados, el 12% se lo lleva a cabo mediante boletines colocados en las oficinas de la institución, el 20% se lo realiza convocando a reuniones extraordinarias, el 14% a través de reuniones ordinarias.

7. ¿Usted considera que la gestión administrativa que actualmente posee la institución es la adecuada?

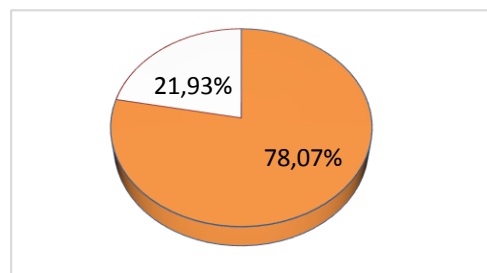
Tabla N° 12

	Frecuencia	Porcentaje de Frecuencia
Si	178	78,07%
No	50	21,93%
TOTAL	228	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

Gráfico N° 10



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

ANÁLISIS.- El 78,07% de las personas encuestadas consideran que la gestión administrativa que actualmente posee la institución es la adecuada, mientras que el 21,93% manifiesta no estar de acuerdo con la actual gestión administrativa que hay en la institución.

¿Por qué?

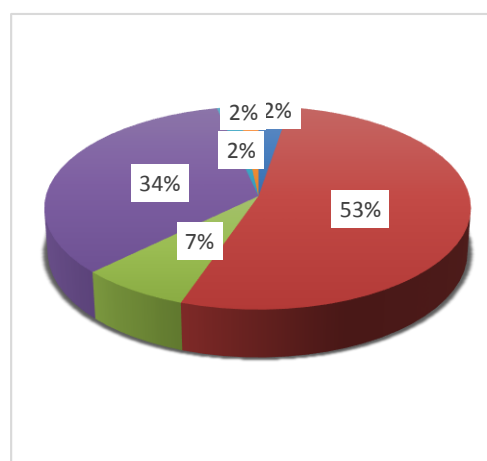
Tabla N° 13

	Frecuencia	Porcentaje de Frecuencia
Informan	6	2%
Es eficiente	120	53%
Buenos representantes	17	7%
Administración incorrecta	77	34%
Falta de compromiso	4	2%
No existe buena comunicación	4	2%
TOTAL	228	100,00%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

Gráfico N° 11



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

ANÁLISIS.- De acuerdo al gráfico anterior se puede decir que el 53% de los encuestados opina que la actual administración es eficiente, el 7% manifiesta que son buenos representantes, el 34% que es una administración incorrecta, el 2% que existe falta de compromiso, el 2% que no existe buena comunicación, y el 2% que informan lo realizado.

8. ¿Usted conoce si la institución emplea algún tipo de procesos o reglamentos para la selección del personal?

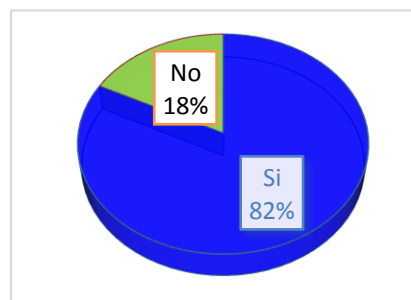
Tabla N° 14

	Frecuencia	Porcentaje de frecuencia
Si	188	82%
No	40	18%
TOTAL	228	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

Gráfico N° 12



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

ANÁLISIS.- Del total de personas encuestadas el 83% opinan que dentro de la institución si se emplean procesos o reglamentos para seleccionar al personal que va laborar dentro de la misma, mientras que el 17% manifiesta que dentro de la institución no se maneja ningún proceso para la selección del personal.

¿Mencione cuál conoce?

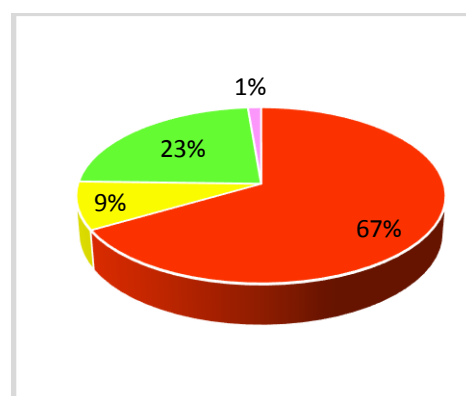
Tabla N° 15

	Frecuencia	Porcentaje de Frecuencia
Reglamento Interno y estatutos	152	67%
Nombramiento	20	9%
Proceso de Votación	53	23%
Proceso de Elección	3	1%
TOTAL	228	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

Gráfico N° 13



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

ANÁLISIS.- la selección de personal en un 67% se hace por el reglamento interno, el 23% proceso de votación, el 9% considera que la selección de personal se lo hace por nombramiento y el 1% manifiesta que el personal es seleccionado sometiéndolo a un proceso de elección.

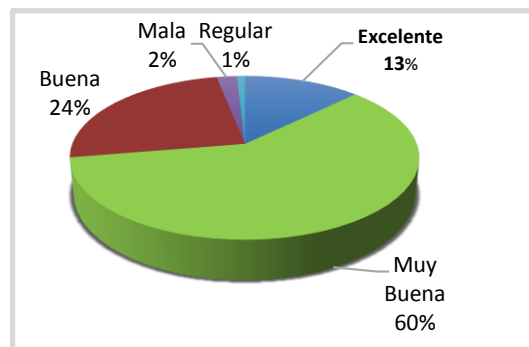
9. ¿Cómo califica el desempeño laboral de los trabajadores que actualmente tiene la institución?

Tabla N° 16

	Frecuencia	Porcentaje de Frecuencia
Excelente	29	13%
Muy Buena	136	60%
Buena	56	24%
Mala	5	2%
Regular	2	1%
Deficiente		0,00
TOTAL	228	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Aracely Portilla

Gráfico N° 14



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Aracely Portilla

ANÁLISIS.- El 60% de las personas encuestadas manifiestan que el desempeño de los trabajadores que actualmente laboran en la institución es muy bueno, el 24% manifiesta que el desempeño es bueno, el 13% considera que el desempeño laboral es excelente, el 1% manifiesta que el desempeño laboral es regular y el 2% dice que es un mal desempeño.

ENCUESTA SOBRE EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE URBANO

1. La institución cuenta con:

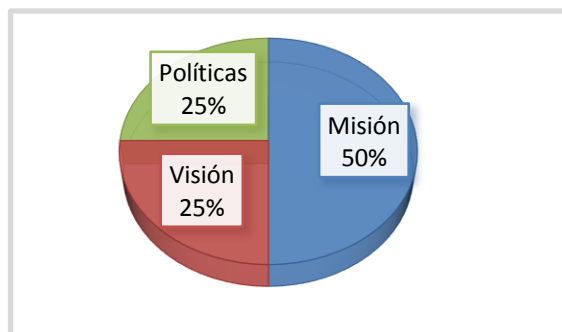
Tabla N° 17

	Frecuencia	Porcentaje de frecuencia
Misión	4	50%
Visión	2	25%
Políticas	2	25%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

Gráfico N°15



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

ANÁLISIS.- De la información obtenida el 50% de las organizaciones cuentan con misión, 25% posee visión y un 25% posee políticas, lo que a breves se puede deducir que las organizaciones no están bien estructuradas de acuerdo a una planificación estratégica.

2. ¿La empresa posee algún tipo de planificación?

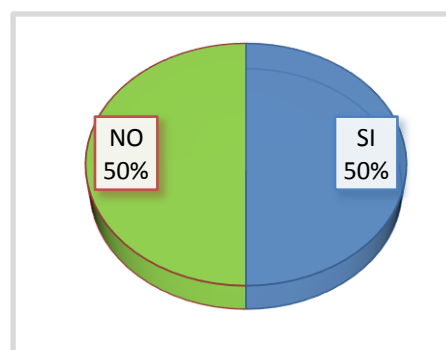
Tabla N° 18

	Frecuencia	Porcentaje de frecuencia
SI	4	50%
NO	4	50%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

Gráfico N° 16



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

ANÁLISIS.- En un 50% se dice que, las organizaciones de transporte si realizan planificación de sus actividades, se ven reflejadas en el plan de trabajo anual que se lo realiza de acuerdo a lo estipulado en el estatuto y reglamento interno, y en un 50% se asegura que no se realiza planificación.

¿Cuál de las siguientes?

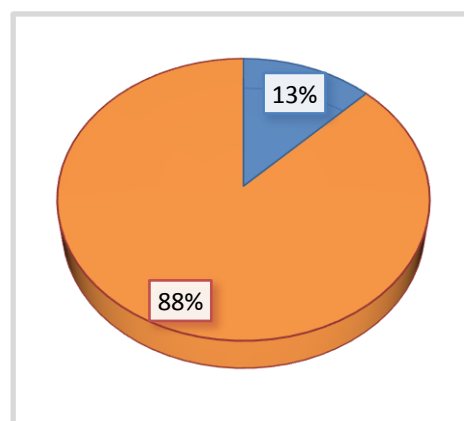
Tabla N° 19

	Frecuencia	Porcentaje de frecuencia
Planificación estratégica	1	12%
Planificación operativa	7	88%
Planificación táctica		
No posee		
Otras		
Total	8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

Gráfico N° 17



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

ANÁLISIS.- El 88% de los encuestados afirman que se realizan la planificación operativa y un 12% la planificación estratégica, y no ejecutando la planificación táctica.

3. ¿Conoce usted como está formada la organización estructural de la empresa?

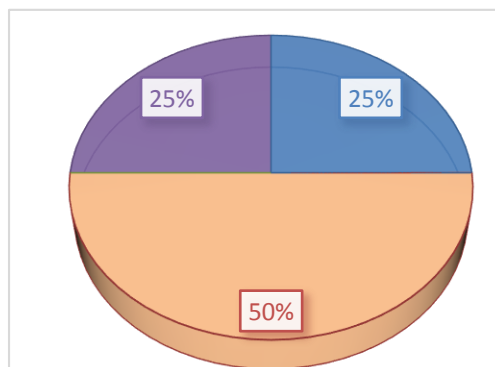
Tabla N° 20

	Frecuencia	Porcentaje de Frecuencia
Áreas	2	25%
Departamentos	4	50%
Staff		
Otros	2	25%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

Gráfico N° 18



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

ANÁLISIS.- Un 50% afirma que las cooperativas de transporte están formadas por departamentos, mientras que un 25% afirma que está formada por áreas y en otras opciones como por grupos y subgrupos.

4. ¿Para desempeñar el cargo que actualmente tiene, Usted fue previamente sometido a un proceso de ingreso?

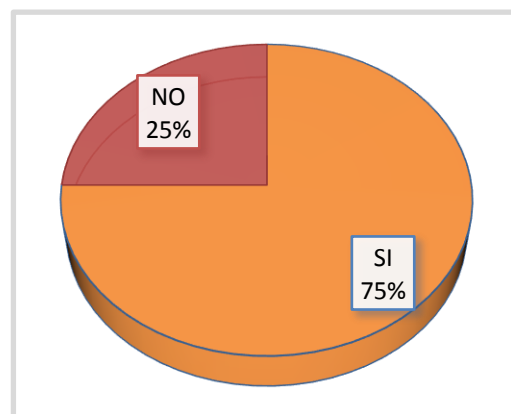
Tabla N° 21

	Frecuencia	Porcentaje de frecuencia
SI	5	75%
NO	3	25%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

Gráfico N° 19



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

ANÁLISIS.- El 75% de los empleados que laboran en las empresas de transporte, afirman que si fueron sometidos a un proceso de ingreso a los diferentes cargos que existen dentro de la organización, mientras que el 25% afirma que no fue sometido a ningún proceso.

¿Cuál?

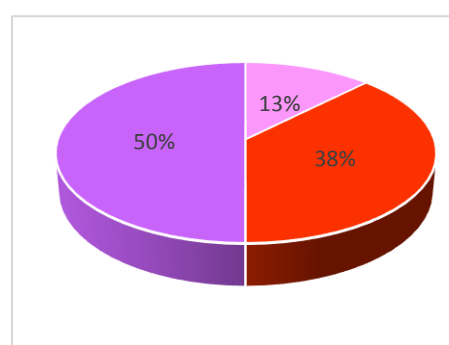
Tabla N° 22

	Frecuencia	Porcentaje de Frecuencia
Por antigüedad de trabajo	1	12%
Concurso de Merecimientos	3	38%
Selección de personal	4	50,00%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

Gráfico N° 20



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

ANÁLISIS.- De las formas de cómo llegaron a ocupar dichos cargos, se afirma que en un 12% es por antigüedad de trabajo, el 38% por concursos de merecimientos y el 50% por medio del proceso de selección del personal.

5. ¿Cree Usted que posee las habilidades y conocimientos necesarios para el desempeño de sus tareas en forma eficiente y eficaz?

Tabla N° 23

	Frecuencia	Porcentaje de frecuencia
SI	8	100%
NO		
Total	8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

Gráfico N° 21



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

ANÁLISIS.- Se indica en un 100% que los empleados de las cooperativas de transporte cuentan con las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar las tareas de forma correcta, optimizando los recursos y cumpliendo con el objetivo por el cual fueron contratados.

6. ¿Cuál de estas aplica en su cargo?

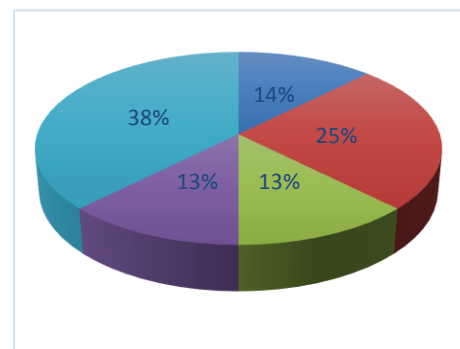
Tabla N° 24

	Frecuencia	Porcentaje de frecuencia
Conoce las funciones de su puesto de trabajo	1	12%
Participa del trabajo en equipo	2	25%
La comunicación la realiza por rangos jerárquicos	1	12%
Aporta a las soluciones de problemas	1	13%
Es parte de la toma de decisiones	3	38%
Total	8	100,00%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

Gráfico N° 22



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

ANÁLISIS.- Al desempeñar un cargo toda persona debe poseer competencias de las cuales un 12% conoce las funciones del puesto de trabajo, el 25% participa del trabajo en equipo, el 12% que realiza la comunicación respetando rangos jerárquicos, el 13% aporta a soluciones de problemas y el 38% es parte de la toma de decisiones en la empresa.

7. ¿Conoce Usted si la institución al momento de contratar personal externo, exige el perfil académico de acuerdo al puesto de trabajo?

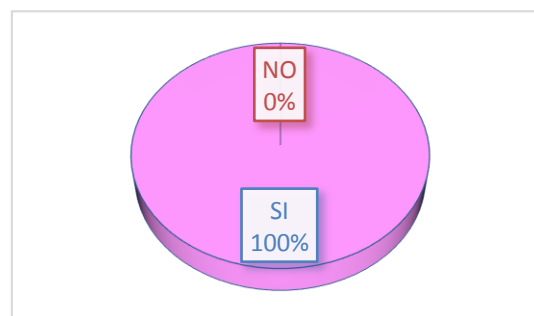
Tabla N° 25

	Frecuencia	Porcentaje de frecuencia
SI	8	100%
NO		
Total	8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

Gráfico N° 23



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

ANÁLISIS.- En un 100% se asegura que para ingresar a un puesto de trabajo si se exige el perfil académico necesario para ocupar la vacante que se encuentre a disposición, según sean las necesidades de la empresa.

¿Cuál?

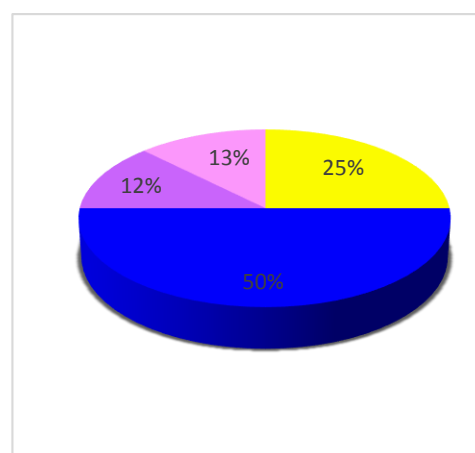
Tabla N° 26

	Frecuencia	Porcentaje de Frecuencia
superación de la organización	2	25%
poseer conocimientos teóricos y prácticos	4	50%
se ajusta a las necesidades	1	12%
se somete a concurso de méritos y oposición	1	13%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

Gráfico N° 24



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

ANÁLISIS.- De todos los requerimientos que un empleado debe poseer para ocupar un puesto en la organización se destacan los siguientes en un 50% se requiere conocimientos técnicos y prácticos sobre el puesto, en un 25% la superación por la organización, el 13% se debe ajustar a las necesidades y el 12% se sujetan a concursos de méritos y oposición.

8. ¿Conoce usted los objetivos y metas de su puesto de trabajo?

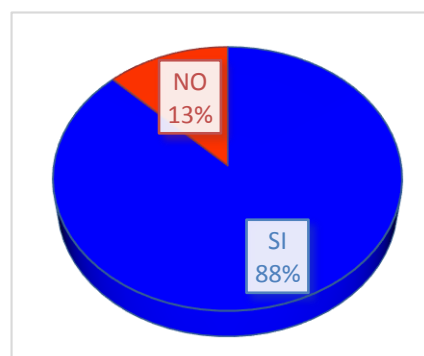
Tabla N° 27

	Frecuencia	Porcentaje de frecuencia
SI	7	87,5%
NO	1	12,5%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

Gráfico N° 25



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

ANÁLISIS.- El 88% del personal afirma que conoce las metas y objetivos de su puesto de trabajo, mientras que un 12% dice que no conoce estos aspectos sobre el área de trabajo.

¿Cuáles son?

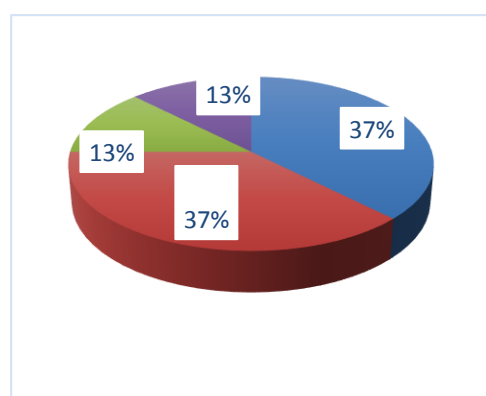
Tabla N° 28

	Frecuencia	Porcentaje de frecuencia
Asesoramiento	3	37%
Atención al cliente	3	37%
Realizar trámites	1	13%
Realizar operaciones contables	1	13%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

Gráfico N° 26



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

ANÁLISIS.- Dentro de las funciones que cumplen los empleados dentro de las cooperativas de transporte son: con un 37% asesoramiento, 37% atención al cliente, el 13% tramites y el 13% operaciones contables, las más destacadas, a esto se suma otras funciones que se deben ejecutar de acuerdo a las que les sugiera los altos mandos.

9. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para reforzar sus conocimientos en el área de trabajo?

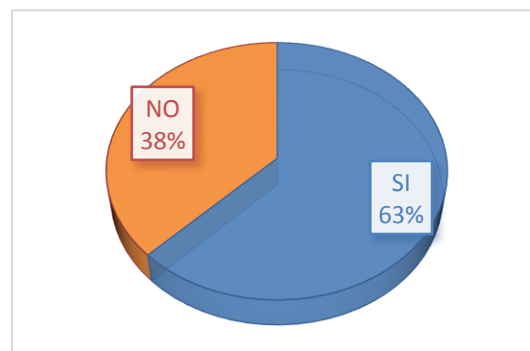
Tabla N° 29

	Frecuencia	Porcentaje de frecuencia
SI	5	62%
NO	3	38%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

Gráfico N° 27



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

ANÁLISIS.- En un 62% los empleados ratifican que reciben capacitaciones, mientras que un 38% se pronuncian asegurando que no son partícipes de ningún tipo de capacitación por parte de la empresa donde laboran.

Marque con una (X) los que ha recibido:

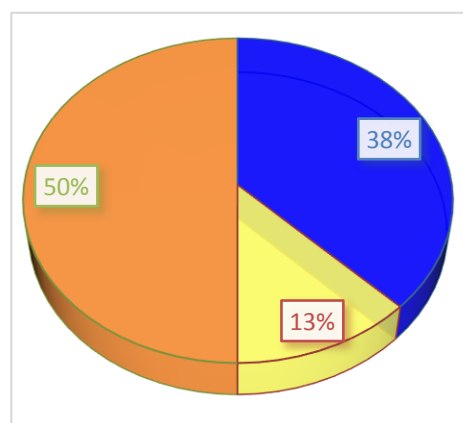
Tabla N° 30

	Frecuencia	Porcentaje de frecuencia
Cursos	3	38%
Seminarios	1	12%
Conferencias	4	50%
Otros	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

Gráfico N° 28



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

ANÁLISIS.- En un 50% los empleados se capacitan mediante conferencias, un 38% por cursos y el 12% en seminarios; es decir se utilizan varias alternativas de capacitación pero se debe analizar la más pertinente de acuerdo al grupo.

10. ¿Con qué frecuencia recibe las capacitaciones que Usted ha mencionado en la anterior pregunta?

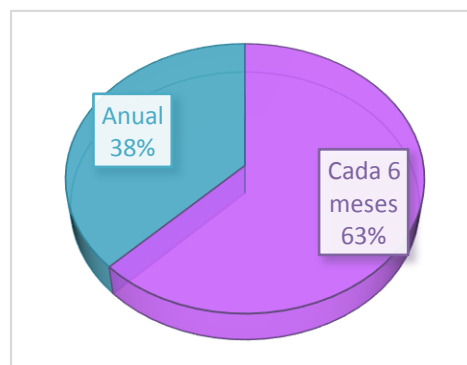
Tabla N° 31

	Frecuencia	Porcentaje de frecuencia
Semanal		
Quincenal		
Mensual		
Cada 6 meses	5	62%
Anual	3	38%
Otros		
Total	8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

Gráfico N° 29



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

ANÁLISIS.- En un 62% se dice que las capacitaciones se reciben cada seis meses, mientras que el 38% de forma anual, muy indistintamente el tiempo se resalta que las autoridades si se preocupan por innovar los conocimientos en sus empleados.

11. ¿Le proporcionan a usted las herramientas necesarias para realizar su trabajo?

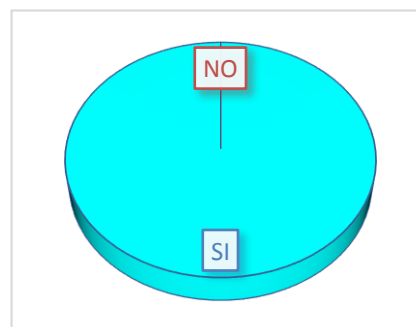
Tabla N° 32

	Frecuencia	Porcentaje de frecuencia
SI	8	100%
NO	0	0
Total	8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

Gráfico N° 30



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

ANÁLISIS.- El 100% de los empleados afirman que la empresa, si proporciona todas las herramientas para desempeñar sus tareas.

¿Cuáles son?

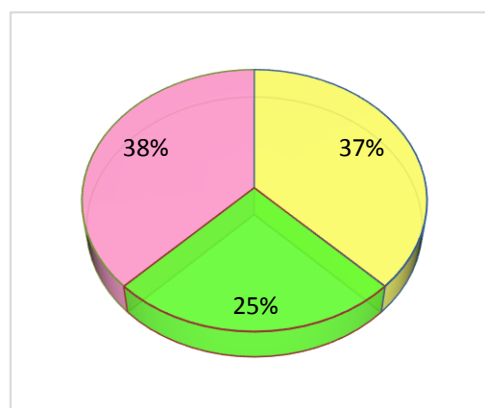
Tabla N° 33

	Frecuencia	Porcentaje de frecuencia
Equipo de computo	3	37.50%
Útiles de oficina	2	25%
Documentos contables	3	37.50%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

Gráfico N° 31



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

ANÁLISIS.- Las organizaciones deben dar a su recurso humano todas las herramientas necesarias para que efectúen las tareas entre esas tenemos los equipos de cómputo en un 37,50%, útiles de oficina en un 25%, y los documentos contables en un 37,50%.

12. ¿La institución ha establecido algún tipo de proceso para ejecutar sus tareas y que deba aplicar en su área de trabajo?

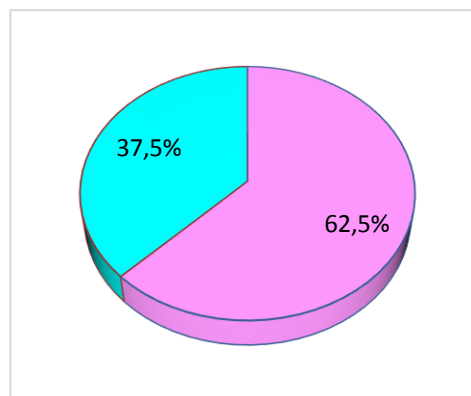
Tabla N° 34

	Frecuencia	Porcentaje de frecuencia
SI	5	62,5%
NO	3	37,5%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

Gráfico N° 32



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

ANÁLISIS.- El 62,50% de los encuestados afirman que si se estableces procesos para ejecutar actividades, mientras que el 37,50% responde que no posee procesos para realizar en su área de trabajo.

13. ¿Los procedimientos que usted afirma aplicar se encuentran establecidos en algún tipo de manual administrativo?

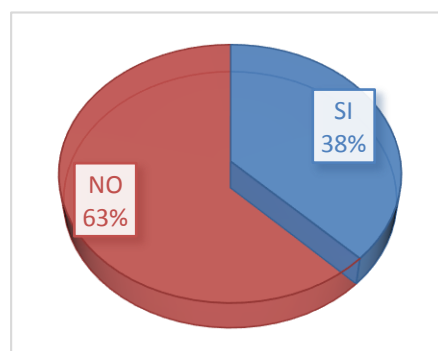
Tabla N° 35

	Frecuencia	Porcentaje de frecuencia
SI	3	37%
NO	5	63%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

Gráfico N° 33



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

ANÁLISIS.- El 63% de los encuestados afirma que los procesos que realizan para ejecutar sus tareas no se encuentran establecidos en ningún tipo de manual, mientras que el 37% afirma lo contrario.

Señale cuál de ellos:

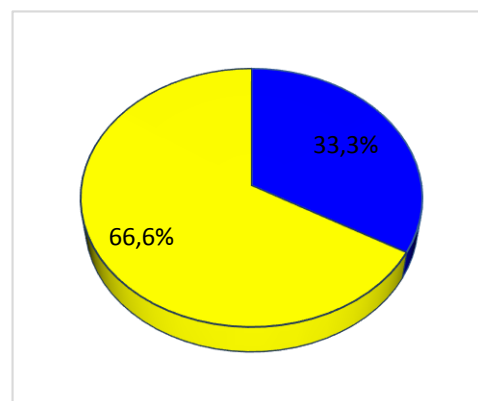
Tabla N° 36

	Frecuencia	Porcentaje de frecuencia
Manual de Funciones	1	33%
Manual de Procedimientos		
Manual de Procesos		
Manual de Puestos		
Manual de Técnicas		
Ninguno		
Otros	2	67%
Total	3	100 %

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

Gráfico N° 34



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

ANÁLISIS.- Las funciones del recurso humano de las cooperativas de transporte en un 67% se asegura que no se contempla manuales, se utiliza reglamentos y estatutos internos, y en un 33% se dice que se encuentran en manuales de funciones.

14. ¿Su jefe realiza supervisión constante de su trabajo para evaluar su desempeño?

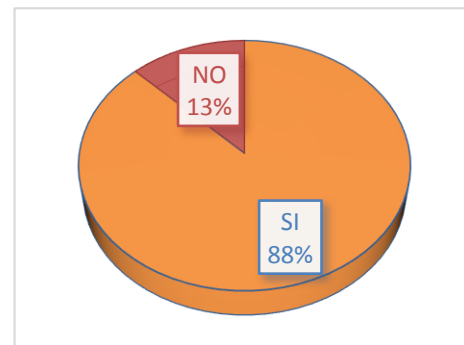
Tabla N° 37

	Frecuencia	Porcentaje de frecuencia
SI	7	88%
NO	1	12%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

Gráfico N° 35



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

ANÁLISIS.- En un 88% se afirma que los empleados están sujetos a supervisión para evaluar el desempeño y mantener un control de las actividades que efectúan, con el fin de minimizar los errores y evitar el desperdicio de recursos, mientras que el 12% afirma que no se realiza ninguna supervisión.

15. ¿Considera importante la evaluación del desempeño para la institución? ¿Por qué? y con qué frecuencia se realiza?

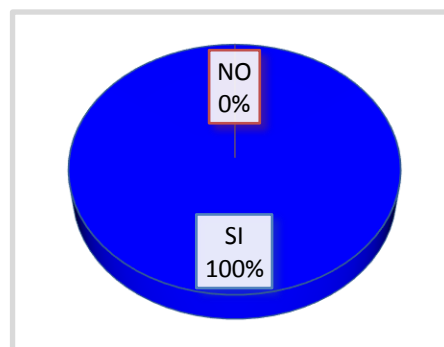
Tabla N° 38

	Frecuencia	Porcentaje de frecuencia
SI	8	100%
NO	0	0
Total	8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

Gráfico N° 36



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

ANÁLISIS.- El 100% de los encuestados consideran que es importante la evaluación de desempeño en sus instituciones, porque el beneficio es mutuo que obtendrán como resultado de la

¿Por qué?

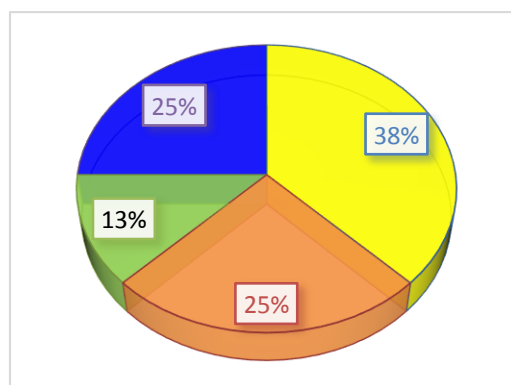
Tabla N° 39

	Frecuencia	Porcentaje de frecuencia
Medir el desempeño	3	37%
Corregir errores	2	25%
Incentivar	1	13%
Verificar el trabajo	2	25%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

Gráfico N° 37



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

ANÁLISIS.- Según los encuestados los motivos por cuales ellos creen que se debe efectuar la evaluación es porque, en un 37% se mide el desempeño, en un 25% se verifica el trabajo, 25% corregir errores y en un 13% incentiva a que el trabajo se realice de mejor forma.

¿Con qué frecuencia?

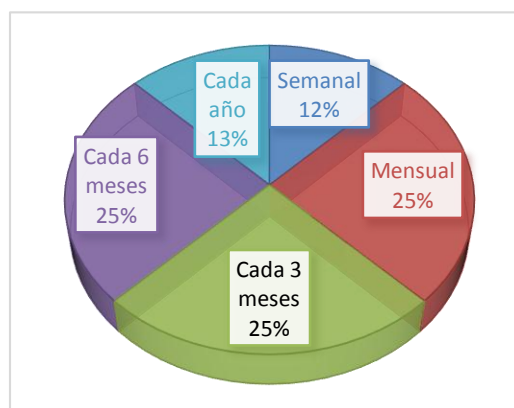
Tabla N° 40

	Frecuencia	Porcentaje de frecuencia
Semanal	1	12%
Mensual	2	25%
Cada 3 meses	2	25%
Cada 6 meses	2	25%
Cada año	1	13%
De 2 años en adelante		0
Nunca lo hacen		0
Total	8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

Gráfico N° 38



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

ANÁLISIS.- La evaluación de desempeño es de suma importancia no únicamente para los jefes inmediatos, sino también para el mismo recurso humano, porque ayuda a detectar cualquier tipo de falencia dentro de la ejecución de sus tareas, según los encuestados sugieren que se la debe hacer en un 12% de forma semanal, 25% mensual, en un 25% cada 6 meses, 25% cada tres meses y en un 13% cada año.

16. ¿Han evaluado su desempeño laboral en la institución por parte de otras entidades?

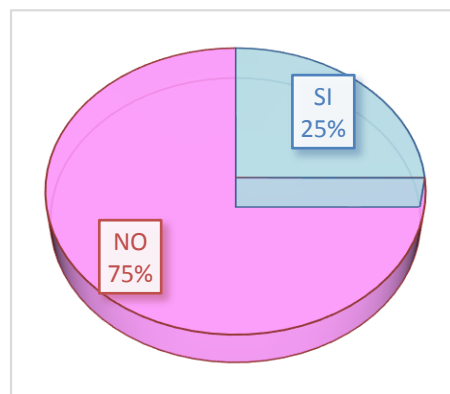
Tabla N° 41

	Frecuencia	Porcentaje de frecuencia
SI	2	25%
NO	6	75%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

Gráfico N° 39



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

ANÁLISIS.- Un 75% de los encuestados afirma que no se realiza la evaluación, mientras que un 25% dice que si se realiza la evaluación.

¿Cuáles?

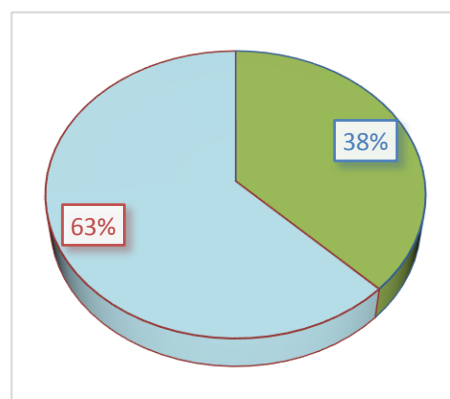
Tabla N° 42

	Frecuencia	Porcentaje de frecuencia
MIESS	3	37.50%
Instituciones que regulan las cooperativas de transporte	5	62.50%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

Gráfico N° 40



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Aracely Portilla

ANÁLISIS.- Dentro del 25% que afirma en la anterior pregunta que si son sometidos a evaluaciones dicen que en un 63% lo realizan instituciones que regulan a las cooperativas de transporte, mientras que el 37% lo realiza el MIESS.

3.6.2. Interpretación de datos.

Una vez realizado las investigaciones necesarias, aplicando la técnica de la encuesta se obtuvo información que fue proporcionada por los socios activos de las cooperativas de transporte y empleados de las mismas, la cual fue sometida a una tabulación, análisis e interpretación dando como resultado lo siguiente:

A pesar de que el 60% de los socios conocen la misión y visión, cabe resaltar que estos dos elementos no fueron establecidos bajo los lineamientos de una planificación estratégica, porque al analizarlos minuciosamente se determinó que no se poseen todos los componentes, por ejemplo dentro de la misión no se especifica los medios o las herramientas con las cuales se va a dar cumplimiento a el propósito de la prestación del servicio, no se identifica de manera clara cuál es la diferencia por la cual se va a caracterizar la prestación del servicio al cliente. Otro de las observaciones que se pudo obtener es que desde su implementación no sean realizados cambios de acuerdo a los nuevos contextos administrativos.

Dentro de lo que es el ámbito de la planificación, en un alto porcentaje se conoce la realización de planes, pero no se identifica con claridad qué tipo de planificación se debe aplicar en cada una de las actividades a ejecutarse por parte de los departamentos, es decir se desconoce el tipo de planificación que se debe realizar tomando en cuenta los niveles jerárquicos, como son el nivel institucional, nivel intermedio y el nivel operacional, ya que únicamente en la gran mayoría se aplica una planificación de trabajo anual de forma general y a la cual se acoge toda la organización, olvidando que la planificación estratégica es el punto central de la cual nacen la planificación táctica y operativa, porque poseen una sinergia entre sí para poder cumplir lo establecido.

A pesar del alto conocimiento de parte de los socios sobre las capacitaciones que se van a realizar dentro de la institución, no existe una buena predisposición por parte de los socios para asistir a estas

capacitaciones porque no existe interés en aprender nuevos conocimientos que desarrollen en el ámbito de trabajo, es decir falta motivación y hay la resistencia a la innovación de conocimientos y capacitación al recurso humano , oponiéndose a que la empresa pueda contar con un personal calificado y productivo para su organización, ya que la obsolescencia de conocimientos es un motivo por el cual las instituciones se preocupan por capacitar a sus socios y actualizar sus conocimientos en nuevas técnicas y métodos de trabajo, que garanticen la eficiencia en el desarrollo de forma personal y profesional, dando como resultados una rentabilidad más alta dentro de la organización, se generan actitudes positivas, mejoran el conocimiento de las áreas de trabajo, se crea una mejor imagen empresarial, se promueve la comunicación, la formación de líderes y dirigentes para así lograr una mejor toma de decisiones basadas en conocimientos críticos e innovados en cuanto a la administración.

Se puede manifestar que la gestión que actualmente se ejecuta en dichas instituciones no es la adecuada, pero tampoco es mala lo cual es muy alentador conocer que está en un muy buena, ya que de acuerdo a los planes de trabajo que realizan actualmente llegan a tener resultados alentadores para la organización y para el desarrollo de la misma dentro del sector del transporte terrestre. También se puede decir que a pesar de que la gestión administrativa no se ajusta a los parámetros administrativos que se debe sujetar, los resultados son parcialmente buenos, pero pueden ser mejores si la gestión administrativa se alinea a un modelo de gestión administrativa, que ayude a mejorar de forma más evidente la administración de las instituciones de este tipo, mediante la implementación de procesos de una forma correcta que con lleve a una realización de actividades, esfuerzos y recursos de la organización para el logro de los objetivos, sin olvidar que la gestión administrativa se resume en el cumplimiento de la planificación, organización, dirección y control que toda empresa debe ejecutar dentro de sus organizaciones.

Dentro del proceso de toma de decisiones de la organización la mayoría de los socios son parte de este proceso, ya que muy independiente del nivel

jerárquico al cual pertenezcan dentro de la organización se debe hacer partícipe a todos los miembros para escoger la mejor opción, este proceso de decisión es muy amplio y realizar la elección entre diferentes alternativas cada vez es complicado por la incertidumbre que se tiene al no saber si dará los resultados propuestos; se considera que el proceso de decisión tiene cuatro etapas, y la elección solo será una de estas cuatro etapas. La decisión se considera como un proceso continuo en el que las entradas serían la información, esa información haría que tomáramos una acción, que serían las salidas, pero esa acción nos daría lugar normalmente a una nueva información que obligaría a tomar una nueva decisión que implicaría a tomar una nueva acción.

La toma de decisiones que actualmente se realiza dentro de la institución no se está realizando bajo el proceso que se debe seguir para que sea de forma correcta, resaltando que las decisiones se toman en forma de votación mayoritaria por la resistencia al cambio y el poco conocimiento sobre la administración, hacen que dichas decisiones no sean las más correctas e idóneas por el ambiente en el cual estas son elegidas.

Para dar a conocer la toma de una decisión no únicamente se debe utilizar una sola alternativa, sino que lo más opcional sería utilizar algunas formas con el fin de que todos los socios estén involucrados y conozcan las decisiones que se están tomando dentro de la institución, para que de alguna manera ellos puedan ir evaluando de forma personal el desarrollo de la organización mediante la implementación de planes u otros aspectos en los que este inmerso la organización, de esta forma se podría tener una mejor comunicación entre todos los niveles jerárquicos y no únicamente se tome las decisiones de acuerdo a cada área o departamento de trabajo.

La gestión administrativa que actualmente se desarrolla dentro de las instituciones es parcialmente adecuada porque cumple lo que se planea, pero hace falta acoplarse a un modelo de gestión administrativa, la implementación de estándares y guías, que hagan que el proceso administrativo se cumpla y sea el más adecuado para lograr éxito y un total

cumplimiento de lo planificado, también hace falta realizar un plan de contingencias donde se establezca una alternativa si no se da lo que está por prioridad. Básicamente la administración se concentra en un fin común que es el logro de la calidad total dentro de la organización, así garantizando la sobrevivencia de las organizaciones y la satisfacción del cliente, dando un buen manejo de los recursos humanos, tecnológicos y financieros.

Existen varios criterios por los cuales se considera que la gestión administrativa que se ejecuta dentro de estas instituciones es aceptable, pero se resalta que falta acogerse a lineamientos administrativos que se debe realizar, ya que no se da total cumplimiento al proceso administrativo como son la planificación, organización, dirección y control; se deduce según la investigación que el control es una etapa al cual no se le da la importancia, debido al tiempo en el cual los planes son ejecutados es de forma inmediata y en ese momento se autoevalúan, pero no se da un seguimiento al transcurso de cómo están siendo desarrollados lo que es incorrecto, ya que durante el proceso se podría detectar fallas o errores que podrían ser corregidos a tiempo, mediante el control y así conocer de forma más exacta la causa por la cual se produjo el error y de esta manera realizar una retroalimentación del proceso de desarrollo de las tareas.

La mayoría de los socios manifiestan que se emplea un determinado proceso para elegir el personal que va a laborar dentro de la institución tanto de forma externa como interna, pero lo que no se aplica de forma correcta es el proceso de selección de personal y sus respectivas etapas que se debe aplicar al momento de elegir el recurso humano, el mismo que va a ocupar determinados cargos dentro de la institución.

En la actualidad en las empresas se ha hecho necesario contar con un mecanismo o proceso que permita dotarse de gente capacitada y que reúna en lo posible los requisitos indispensables para ocupar un puesto, por tal motivo es necesario definir el proceso de personal y los pasos a seguir para su realización, ya que el objetivo que persigue el proceso de selección es encontrar aquella persona que reúna los requisitos para el perfil del puesto.

Los medios a los cuales se sujetan este tipo de instituciones para realizar la selección del personal son los reglamentos internos y estatutos, donde se establece los requisitos y los pasos para que una determinada persona pueda ocupar un puesto que esté a disposición, pero realizando un análisis profundo dicho reglamento y estatutos no contempla el debido proceso de selección de personal donde lo primero de ellos constituye la información que se obtiene al realizar el análisis de puesto, la cual permite conocer de una manera más profunda el perfil deseado; pero también es necesario analizar las necesidades futuras que tiene una organización en cuanto empleados se refiere y como tercer elemento distinguir las habilidades que necesita un puesto.

El desempeño del recurso humano dentro de toda organización es muy importante, ya que básicamente de este depende el éxito o fracaso de las mismas, según la investigación la organización si cuentan con un desempeño aceptable de su talento humano, pero se puede lograr tener más eficiencia y eficacia si la organización aplica de forma correcta el proceso administrativo, así de esta forma se tendrá mejor comunicación y mejores resultados.

Las organizaciones no cuentan con una adecuada planificación estratégica, porque los principales componentes no están establecidos de forma conjunta con los objetivos, ya que todos son importantes dentro del desarrollo de las organizaciones y deben constar dentro de una organización para que funcionen de forma sinérgica, porque la ausencia de uno no se hace efectivo el cumplimiento de los demás componentes.

A pesar de que las organizaciones realizan un tipo de planificación de las actividades, se analiza que no es la más idónea porque únicamente se realiza un tipo de planificación la misma que no se sujeta al ambiente cambiante en el cual se desarrollan, es decir no se toman en consideración los factores tanto internos como externos que afectan a estas empresas.

Con esta información se confirma que el proceso de la planificación no se está ejecutando de forma eficiente, no se está practicando los tres tipos de planificación lo que debería ser lo más idóneo, a esto se debe plantear una alternativa de solución para dar un buen manejo administrativo.

Con esto se puede observar que el diseño organizacional no está bien diseñado, ya que no se puede diferenciar como está estructurada la empresa, esto se da por que mediante las investigaciones se encontró que la organización no cuenta con un organigrama funcional que le permita dividir de forma correcta los niveles jerárquicos que la organización debe poseer.

A pesar de que el personal afirma que para ocupar dicho cargo que actualmente desempeñan fueron sometidos indistintamente a pruebas de evaluación, conocimientos, entrevistas entre otros aspectos como revisión de carpetas, se puede analizar que se realiza un proceso de selección pero no en su totalidad porque se hace algunas etapas de dicho proceso pero no todo, lo que es incorrecto, ya que para lograr una buena selección de personal se debe aplicar todo el proceso.

Las habilidades y competencias con las cuales deben contar todo empleado para ocupar los cargos no son los suficientes, ya que los conocimientos técnicos son parte fundamental para desarrollar su labor; al hablar de competencia estamos haciendo énfasis a que ellos deben saber el cómo hacer las tareas, pero no únicamente deben ser que estos conocimientos sean solo superficiales si no prácticos en el desarrollo de las tareas diarias.

Dentro del desarrollo de la empresa los empleados no únicamente deben estar para desarrollar sus actividades, ya que se los debe tomar en cuenta como parte fundamental de toda situación de la organización porque ellos conviven en el día a día todo los acontecimientos que pasan dentro de las empresas, y pueden considerarse como puntos clave para el desarrollo de problemas o situaciones que se presenten.

A más de las competencias y habilidades que se debe tener para ocupar un puesto, las organizaciones deben exigir el perfil académico necesario para que pueda de esta manera contemplar una parte del proceso de selección de personal, ya que dentro de un perfil se especifica todo lo que una persona debe poseer para ocupar dicho cargo y que su desempeño sea efectivo.

A la competencia, el perfil, se debe sumar los objetivos y metas de trabajo que se deben establecer de acuerdo al puesto, esto con el fin de que conozcan por qué están ocupando dicho cargo y con el fin de que tanto los objetivos departamentales como los objetivos organizacionales se trabajen en forma conjunta y que se dé el trabajo en equipo que es lo más óptimo para toda organización.

Para lograr un personal altamente efectivo, se le debe añadir las capacitaciones por parte de la organización, con el objetivo de hacer incrementar sus conocimientos, tomando en cuenta que es una inversión con un beneficio mutuo, porque por medio de esto se podrán desarrollar todas las actividades de forma más productiva, a la vez se debe elegir la forma más positiva para dar este tipo de capacitaciones donde las personas se sientan a gusto y motivadas para ser partícipes de estos eventos.

Las capacitaciones en la organizaciones deben ser de forma constante, porque existe una serie de cambios en todo tipo de conocimientos, se debe realizar un cronograma donde se exponga los temas a tratar sobre las capacitaciones y donde se establezca el tiempo, para así de esta manera las conferencias den un buen resultado.

Un recurso humano con conocimientos, capacitado, con un perfil adecuado pero si la empresa no le proporciona las herramientas necesarias todo lo anterior no serviría de nada, ya que se debe proporcionar todos los instrumentos útiles para que dicho personal pueda efectuar las tareas y que sean de acuerdo al puesto.

Los manuales administrativos son de suma importancia dentro de dicha institución, ya que dentro de estos se especifica de forma clara cuales son las funciones, el cómo se debe hacer y que debe requerir una persona para ocupar un cargo, es decir nos sirve de guía para cualquier persona que no posea ningún conocimiento, estos a su vez deben estar sujetos a las necesidades de la empresa y los cargos que dentro de las mismas se dispone.

El personal siempre debe estar sujeto a una evaluación más que a una supervisión, ya que la supervisión se la considera de que debe requerir de la permanencia de una persona que mediante la observación pueda analizar el cumplimiento o no de tareas, mientras que mediante estándares de evaluación le permitirá tener un mejor control y una información más detallada y más concreta para evaluar el desempeño en base a los esfuerzos.

3.6.3. VALIDACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

La gestión es una parte fundamental de cualquier tipo de organización, porque mediante la misma se garantiza la organización de actividades de forma correcta, cronológica y ajustada a las necesidades, dando como resultado el avance, crecimiento, permanencia en un mundo tan competitivo.

Por tal razón implementar un sistema de gestión administrativo dentro de las empresas de transporte, ayudará a mejorar de forma muy evidente la administración de las mismas, porque se hará con los procesos, procedimientos, recursos, y el personal capacitado e idóneo para ocupar los cargos en base a competencias, habilidades y experiencias dentro del ámbito de desarrollo empresarial.

Cabe resaltar que no únicamente se lograra tener una buena gestión administrativa, si no que se mejorará el servicio y se tendrá alto impacto en la sociedad en la cual se desarrollan, para esto se requiere de un trabajo en equipo con todos los miembros de la organización acoplándose a los nuevos cambios e innovaciones sean estas de tipo tecnológico, conocimiento etc. para que con información actual se pueda tener una mejor toma de decisiones.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

4.1. CONCLUSIONES.

- Luego de un desarrollo de investigación se puede deducir, que las cooperativas de transporte no poseen un correcto sistema de administración que les garantice ser más competitiva dentro de su ámbito de desarrollo, ya que existe algunas falencias empezando por la carencia de un modelo de gestión administrativa
- La cooperativa de transporte terrestre no poseen ningún tipo de manuales administrativos, sus únicas fuentes de guía para el desarrollo de las actividades tanto de administrativos, personal particular y socios en si son los reglamentos internos y estatutos.
- Dentro de la institución falta implementar un orden jerárquico, que les permita guiar y controlar a los demás subordinados de forma correcta, todos encaminados a los objetivos tanto departamental como organizacional y así complementar los objetivos personales.
- Las organizaciones carecen de modelos o esquemas que les permitan medir el desempeño del personal dentro de las instituciones.
- Existe la resistencia a la innovación tecnológica en cuanto a la tecnificación de las actividades, al mejoramiento de conocimientos tanto empresariales como administrativos.
- Los componentes del proceso administrativo, no se ejecutan de forma correcta, por lo que se ratifica que no existe un sistema de gestión.

4.2. RECOMENDACIONES.

- Implementar un sistema o modelo de gestión administrativa que sirva para todas las empresas de transporte muy independiente su actividad.
- Proponer los manuales administrativos para que el personal pueda guiarse e instruirse si fuera el caso, para desarrollar las actividades de forma correcta, optimizando los recursos.
- Establecer cronogramas y modelos de evaluación de desempeño para el personal tanto interno como externo de la cooperativa.
- Crear un organigrama para difundir los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad, en si darle una nueva forma de organización a las empresas de transporte.
- Implementar y aplicar los índices de desempeño para todo el personal de las cooperativas de transporte.
- Ejecutar una buena ejecución del proceso administrativo tomando en cuenta todas las etapas.
- Realizar investigaciones a este tipo de instituciones para mejorar la calidad de su administración.
- Dar acceso a los estudiantes que propongan realizar tesis dentro de las instituciones, ya que el único objetivo del estudiante es poner en práctica sus conocimientos.

CAPÍTULO V. PROPUESTA.

5.1. TÍTULO.

Diseñar un modelo de gestión administrativa que permita mejorar el desempeño del personal en la “Cooperativa de Taxis Atahualpa” de la ciudad de Tulcán.

5.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.

La Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Taxis “Atahualpa” domiciliada en la ciudad de Tulcán, provincia del Carchi, se constituyó como una sociedad de derecho privado, sin fines de lucro, cuya responsabilidad está limitada a su capital social y al de sus socios/as la que hubieran suscrito en la entidad. Creada mediante Acuerdo Ministerial N° 2414 del 17 de septiembre de 1964. La Cooperativa para el cumplimiento de sus finalidades se ciñe a las disposiciones de la Ley de Cooperativas y su Reglamento General, el Estatuto, el presente Reglamento Interno y los Reglamentos Especiales, cuyo objetivo es determinar normas de procedimiento para el desarrollo de las actividades de sus organismos y de disciplina que deben ser observadas por los socios/as en general.

Según el Estatuto reformado de la Cooperativa de transporte de pasajeros en Taxis “Atahualpa”.

Capítulo I

Nombre, Domicilio, Naturaleza y Fines

Art.1.- se constituye la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Taxis “Atahualpa”, la misma que se rige por la Ley y Reglamento de Cooperativas, el presente Estatuto y los Reglamentos Especiales que se dictaren según los artículos 1,2 y 3 de la Ley de Cooperativas y artículos 1, 2,3 y 4 del Reglamento general.

Art.2.- El domicilio legal de la Cooperativa es la ciudad de Tulcán, provincia del Carchi.

Art.3.- la duración de la Cooperativa es indefinida, ilimitada en el número de socios/as, sin embargo la Cooperativa podrá disolverse o liquidarse en cualquier momento por motivos especiales y específicos según el Art.98 de la Ley y Art. 124 del Reglamento de Cooperativas.

Art.4.- la responsabilidad de la Cooperativa está limitada a su Capital que aportan los socios/as activos/as y estarán representados por Certificados de Aportaciones.

Art.5.- La Cooperativa busca como finalidades: la solidaridad, el mejoramiento social y económico de sus miembros, operando en el servicio de transporte liviano con unidades de tipo Taxi, de acuerdo con las regulaciones, que para el efectivo dicte la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial.

Art.6.- Para el cumplimiento de estas finalidades, la Cooperativa:

- Se integrara con la aportación de una unidad por cada socio/a, quien será chofer profesional y maneje su propio vehículo.
- Instalará servicios relativos al transporte motorizado sujetándose a las disposiciones Legales.
- Establecerá un Fondo de Apoyo para Accidentes de Tránsito y Calamidad Domestica, destinado a prestar auxilio económico a sus socios/as, la forma de este apoyo constara en el Reglamento correspondiente.
- Establecerá cualquier servicio, destinado a mejorar la situación económica y cultural de sus miembros.
- Efectuara otras actividades siempre que se encuentre enmarcadas en la Ley y Reglamento General de Cooperativas.

Todo lo anteriormente mencionado consta en los respectivos reglamentos internos y estatutos por los cuales se encuentra dirigida la institución, también dentro de este aspecto se debe señalar que se encontró un plan de trabajo anual el mismo que se encuentra registrado en libros de actas, en los cuales se registra todas las resoluciones que se toman en sesiones tanto ordinarias como extraordinarias.

5.3. JUSTIFICACIÓN.

La propuesta de implementar un modelo de gestión administrativa, es porque de esta forma las empresas podrán ser más eficientes y eficaces en el desarrollo de las tareas, permitiendo la optimización de recursos y tiempo, por la aplicación de procesos.

Al incorporar un nuevo sistema de gestión permite que los procesos se automaticen, así se mejorará la gestión administrativa, ya que se integran los procesos que dentro de la institución se ejecuten, de esta manera poder controlar la información, documentos que se generan y también al personal que realiza dichas actividades.

Las cooperativas de transporte podrán tener una evaluación inicial y total de la situación actual, de forma que puedan conocer y controlar cada uno de los procesos administrativos que se desarrollan, así como los recursos materiales, humanos e información que se utilizó para su ejecución.

5.4. OBJETIVOS.

Diseñar un modelo de gestión administrativa que permita mejorar el desempeño laboral en la Cooperativa de Taxis “Atahualpa” como herramienta administrativa para mejorar el manejo de la misma.

5.4.1 Objetivos específicos

- Desarrollar procesos internos administrativos que permitan mejorar la gestión administrativa dentro de la Cooperativa de Taxis Atahualpa.
- Elaborar sistemas y subsistemas que permitan interrelacionar las actividades y funciones establecidas en la organización.
- Establecer indicadores de gestión que permitan medir y evaluar el desempeño laboral para mejorar el nivel de desempeño en el servicio de transporte urbano de pasajeros.
- Mejorar el nivel de desempeño de los trabajadores que están inmersos en la institución.

5.5. FUNDAMENTACIÓN.

El presente trabajo está basado en la investigación de la Gestión Administrativa como herramienta para diseñar un Modelo de Gestión, que determine la factibilidad de este instrumento, con el propósito de mejorar de forma cuantitativa y cualitativa el manejo de todos los recursos, para enfocar a la gestión empresarial por un camino en donde se logre minimizar las debilidades y las amenazas e incrementar las fortalezas y las oportunidades.

La investigación tiene como objeto primordial conocer el entorno mismo de la empresa, con el propósito de conocer las falencias, posibles debilidades y las potencialidades, beneficios y oportunidades, además de fortalecer a la cooperativa mediante un mejor proceso de administrativo, enfocado a una mejor toma de decisiones que beneficien tanto a los directivos, como a los socios de la Cooperativa de Transporte en taxis “Atahualpa”, y por ende al desarrollo económico del sector.

Tomando en cuenta que el modelo de gestión administrativa tiene por objetivo valorar la ejecución del proceso administrativo que se realiza actualmente, así de esta manera se podrá diseñar un modelo que permita poner en práctica los conocimientos adquiridos y así determinar las alternativas más idóneas para tratar el problema y facilitar la toma de decisiones gerenciales.

5.6. MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA.

5.6.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA TAXIS “ATAHUALPA”

Para implementar un sistema de gestión, los primeros pasos a ejecutarse son la realización del diagnóstico situacional, el mismo que pretende conocer todos aquellos factores que influyen de forma directa o indirecta en las cooperativas de transporte terrestre, sean estos internos como externos para lo cual se utilizará la Matriz FODA y el Análisis PEST. Dentro del ambiente externo se analizará los factores económicos, políticos, legales, sociales, tecnológicos, ambientales, mercado, competencia y proveedores que son los que afectan indirectamente a la cooperativa y que son factores a los cuales no se puede controlar su comportamiento, y por ende la incidencia que tienen sobre las empresas; al hablar del ambiente interno analizaremos los factores administrativos, financieros, tecnológicos y de recursos humanos, que son los que afectan directamente a la cooperativa y son controlables.

Toda esta información nos ayudará a determinar la situación actual de la cooperativa, y nos permitirá desarrollar estrategias para un mejor desarrollo de la misma.

5.6.1.1 ANÁLISIS PEST

Macro ambiente.- La actividad económica en un país se ve reflejado por la producción de bienes y servicios, con lo cual se satisface las necesidades de las personas, de esta forma el sector de transportes de taxis se encuentra afectado por muchos factores externos que influyen en su desarrollo.

El Macro ambiente de la empresa está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la empresa. Estos factores incluyen:

✚ **Factor Económico.-** El transporte es fundamental dentro del desarrollo de la economía de nuestro Ecuador, ya que se encarga de trasladar personas, animales, alimentos, combustibles, etc. con el fin de satisfacer una necesidad. Los transportistas son personas normales con necesidades iguales a las de los demás y son los encargados de prestar el servicio a los usuarios nacionales y extranjeros.

Los períodos de gobierno de nuestro país han tenido cada uno su historia, una más representativa que otra; sin embargo las políticas económicas adoptadas a las cuales las empresas deben sobrevivir son diversas.

Actualmente el Ecuador vivirá un año electoral muy conflictivo, ya que las condiciones legales y algunas malas prácticas que se han generado para favorecer la permanencia del gobierno actual y contra esto la oposición buscando la fórmula para desmontar el aparato construido en los últimos cinco años afectarán significativamente a todo el país en general. Es posible que también haya ingresos por la nueva y potencialmente grande exportación minera y ahorros significativos en los subsidios, vía racionalización de los precios de los combustibles o cambio de algunos productos de menor octanaje por otros más costosos.

- **Producto Interno Bruto (PIB).-** La previsión de crecimiento del Producto Interno Bruto para el 2012 es 4,82% y la estimación del 2013 es 3,98%. En el primer trimestre de este año el PIB había reportado un incremento de 0,70%, motivado principalmente por la industria manufacturera (excluyendo la refinación petrolera) con 1,31% de crecimiento; la producción agrícola y ganadera, que llegaron en conjunto a 1,22% de incremento. Este factor es importante ya que en cierta medida involucra a la compañía siendo parte del sistema de producción del país, por medio de este indicador económico la compañía puede proyectar decisiones a futuro ya que el PIB refleja el nivel económico del país de manera general.

- **Inflación.-** Este indicador mide la variación de los precios de bienes y servicios del mercado. Ecuador terminó el año pasado como el quinto país con menos inflación de la región, según cifras oficiales de los gobiernos de los 10 países de Sudamérica. El país registró una tasa inflacionaria anual del 4.16%, para este año se pronostica una inflación del 4.6%.

Mark Weisbrot y Luis Sandoval, analistas del Center For Economic And Policy Research, destacan en un informe de la unidad académica que después de la crisis financiera de 1999 donde Ecuador alcanzó un IPC del 96,1%, la inflación comenzó a disminuir y en 2004 alcanzó una tasa anual del 2,4% y se mantuvo por debajo del 4% hasta 2007.

El incremento de esta variable económica afecta a todos los sectores productivos del país, en el sector financiero, se puede mencionar que el riesgo de crédito aumenta y provoca una disminución en la capacidad de crédito y ahorro, también los precios de los productos se elevan en el caso de la cooperativa, la adquisición de repuestos y mantenimiento de las unidades por parte de los socios también se ve afectado, ya que al aumentar los precios de los productos y servicios los ingresos de los socios y de la compañía disminuyen.

- **Tasa de Interés Activa.-** Es la tasa de interés que reciben las instituciones financieras por parte de sus clientes por concepto de préstamos otorgados a los mismos. Este indicador económico es muy importante ya que de esto depende la inversión, el ahorro y la competitividad de un país. En caso de una elevación de la tasa de interés activa, podría afectar de manera significativa a la cooperativa si realizara a futuro préstamos para la adquisición de unidades de taxis. Así tenemos que en el mes de febrero será 8.17%.

- **Tasas de Interés Pasiva.-** Es la tasa de interés que reciben los clientes por parte de las instituciones financieras por el dinero captado. Este indicador económico involucra a la cooperativa puesto que de ser la tasa de interés pasiva baja, los intereses serán bajos y el ingreso por esta razón sería bajo, es decir, el costo de oportunidad de inversión vía intereses depende de las fluctuaciones de esta tasa de interés. Así tenemos que en febrero es del 4.53%.

🚦 **Factor Legal.-** Nuestro país se debate entre las buenas intenciones de muchos ecuatorianos y las malas artes de políticos instalados en las Funciones Ejecutiva y Legislativa ya que se publican normas de distinta índole y ninguna llega a su proceso terminal, que es la publicación en el registro oficial y esto es por la inestabilidad de los gobernantes que no terminan su proceso presidencial dejando en el aire todas estas leyes, sin culminación.

La implementación de nuevas leyes de tránsito y nuevas reformas han afectado sin duda alguna a todas las cooperativas de transporte, unas llegando hasta el punto de su disolución como entes de trabajo.

🚦 **Factor Social.-** En el 2000 con la crisis que atravesó el país, provocó el cierre de muchas empresas quienes dejaron en la desocupación a millones de personas, que pasaron a formar el grupo de los desempleados. La falta de empleo se debe también al debilitamiento de los empresarios, muchas empresas por la situación económica del país deciden reducir su nómina para ajustar sus costos. La incapacidad del sector productivo de generar plazas de trabajo y la saturación actual, la mano de obra barata proveniente de otros países es otro factor que afecta a la sociedad. Se propone analizar las variables sociales en su situación actual y las tendencias en su comportamiento.

- **Desempleo.-** Este indica el nivel de desempleo de una zona por lo que se asume niveles bajos de ingresos por esta causa.

Actualmente el gobierno ha implementado proyectos de trabajo favorables para minimizar este indicador, el índice de desempleo en Ecuador fue del 5 % el año pasado y para este año el FMI prevé una mejoría con un índice del 5,8 %, que sin embargo subirá al 6,2 % en 2013.

 **Factor Tecnológico.-** La tecnología influye sobre todas las empresas. El sector transportista maneja algún tipo de tecnología para ejecutar sus operaciones y realizar sus tareas, mediante la utilización de tecnología sofisticada, ya que siempre dependen de algún tipo de tecnología para poder funcionar y alcanzar sus objetivos.

Este factor se puede decir que si influye, ya que si las empresas no están modernizando la forma de cómo llevar y procesar la información dentro de las instituciones con el fin de agilizar los procesos, no estaría sumergida en el día a día de los cambios, es por eso que dentro de dicha institución se utiliza modernos equipos y sistemas para procesar la información dentro de la misma, así como también utilizan la tecnología en cuanto a el parque automotor unificando un solo diseño de logotipos y demás publicidad que poseen los mismos.

 **Factor Medio Ambiente.-** La preservación del medio ambiente ha sido un tema muy tratado en los últimos tiempos, para lo cual se ha implementado una serie de campañas, programas y hasta incluso una serie de impuestos a los cuales se deben someter los vehículos por la emisión de gases, los mismos que son medidos bajo un sistema minucioso para saber el grado de contaminación que generan los mismos y de esta manera pasa hacer un requisito indispensable dentro del proceso de matriculación para los vehículos.

 **Factor Político.-** La implementación de nuevas políticas para potencializar el comercio a nivel del país y sobre todo a nivel de los sectores fronterizos, ha llevado al gobierno a implementar un sin número de cambios que restringen el paso de determinados productos que

afectan de una u otra manera al sector del transporte en ciertos ámbitos de forma positiva y otros de forma negativa.

El nuevo giro total que ha sufrido el ámbito del transporte en los últimos tiempos ha sido muy drástico, mediante el nuevo modelo político al cual se ha sometido el país para que sea administrado. Todos estos escenarios han proyectado una imagen negativa a nivel internacional, ocasionando así retraso en las negociaciones de interés para nuestro país. El resultado de ello ha sido una recurrente crisis política que ha provocado inestabilidad e incertidumbre, lo que resulta una amenaza alta para la cooperativa.

Otros de los factores en los cuales incide a la institución son sobre los decretos y exoneraciones que realicen para el sector del transporte, así como también la regulación de tarifas.

5.6.1.2. Micro Ambiente.- Es el análisis de todo aquello que se puede controlar y mediante el cual se puede lograr un cambio, así tenemos a la competencia y clientes.

✚ **Competencia.-** la competencia en el sector del transporte es desleal, ya que el otorgamiento de permisos de operación a distintas cooperativas ha logrado que la variabilidad de precios sea uno de los factores a los cuales tienen que enfrentarse dichas empresas, sosteniendo que el costo del pasaje no se ajuste a datos reales.

En referencia a la Competencia en el parque automotor, se puede citar que algunas empresas cuentan con unidades modernas, sistemas GPS, diseños atractivos e imagen, pero sin embargo, se mantienen en el mismo trato y espacio en atención a usuarios.

✚ **Clientes.-** El servicio de transporte está dirigido a extractos sociales de niveles medio bajo, medio y medio alto especialmente por comerciantes

que viajan continuamente por situaciones de trabajo, como también por el aporte que brinda el sector turístico.

El posicionamiento de más consumidores que demandan este sector se diferencia en dos segmentos, que son en días normales y comerciales. El trato a los clientes que demandan el servicio de transporte en la organización es igual, tanto en días festivos u ordinarios, siempre es un servicio rápido y seguro.

5.6.1.2 ANÁLISIS FODA

Las Cooperativas como cualquier otra institución, buscan siempre el progreso continuo, por cuanto se ejecutaron diagnósticos generales en: la estructura, aspectos legales, aspectos organizacionales, verificación de políticas internas, así como también la revisión de las funciones y procedimientos establecidos; llegando a la conclusión de que existe una carencia de organización que admita agilizar la realización de las tareas.

El análisis FODA permite conocer las debilidades y fortalezas que poseen las cooperativas, estas a su vez son factores internos; como también las oportunidades y amenazas que son factores externos que de alguna forma inciden sobre el desarrollo de las mismas.

FACTORES INTERNOS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Existencia del plan de trabajo anual.	• Ausencia de reportes de parte de socios con los por menores del día de trabajo.
• Planificación de gastos e ingresos.	• Falta de manuales administrativos
• Aplicación de los estatutos y reglamentos	• Carencia de un modelo de gestión administrativa
• Cumplimiento del plan de trabajo	• Falta de estándares de evaluación de desempeño.
• Ejecución de planes	• Ausencia de la planificación estratégica
	• Inexistencia de indicadores de gestión
	• inexistencia de políticas institucionales
	• Inexistencia de un organigrama funcional.
	• Falta de instrumentos de control

Elaborado por: Aracely Portilla

Tabla N° 43

FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Sistemas de gestión administrativa	• Permisos de operación
• Nuevas técnicas administrativas	• Falta de organismos para la supervisión de los cooperativas de transporte.
• Las TICS	• La inestabilidad política
• Talento humano capacitado	• La competencia
• Incremento de la productividad	
• Imagen corporativa	

Elaborado por: Aracely Portilla

Tabla N° 44

Matrices.- Las matrices facilitan la identificación de la relación que pueda existir entre los factores tanto internos como externos de un determinado problema, permitiendo relacionar mediante un esquema de filas y columnas la situación analizar y así plantear las posibles soluciones.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
Existencia del plan de trabajo anual.	0.07	4	0.28
Planificación de gastos e ingresos.	0.07	4	0.28
Aplicación de los estatutos y reglamentos	0.06	3	0.18
Cumplimiento del plan de trabajo	0.08	3	0.24
Ejecución de planes	0.09	4	0.36
DEBILIDADES			
Ausencia de reportes de parte de socios con los por menores del día de trabajo.	0.07	2	0.14
Falta de manuales administrativos	0.08	1	0.08
Carencia de un modelo de gestión administrativa	0.09	1	0.09
Falta de estándares de evaluación de desempeño.	0.06	1	0.06
Ausencia de la planificación estratégica	0.07	1	0.07
Inexistencia de indicadores de gestión	0.06	1	0.06
inexistencia de políticas institucionales	0.07	1	0.07
Inexistencia de un organigrama funcional.	0.06	2	0.12
Falta de instrumentos de control	0.07	2	0.14
TOTAL	1.00		2.17

Elaborado por: Aracely Portilla

Tabla N° 45

NOTA: los valores de las calificaciones son los siguientes: 1= debilidad mayor, 2=debilidad menor, 3= fortaleza menor, 4= fortaleza mayor

Interpretación: el total ponderado es de 2.17, lo que indica que la posición estratégica interna general de la empresa está por debajo de la media que es de 2.50, concluyendo que existe una debilidad en los aspectos internos

de la cooperativa, por lo que se debería tomar las medidas correctivas necesarias que contribuyan al mejoramiento y avance de la misma.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Sistemas de gestión administrativa	0.10	4	0.40
Nuevas técnicas administrativas	0.10	4	0.40
Las TICS	0.10	4	0.40
Talento humano capacitado	0.09	4	0.36
Incremento de la productividad	0.09	3	0.27
Imagen corporativa	0.08	3	0.24
AMENAZAS			
Permisos de operación	0.09	1	0.09
Falta de organismos para la supervisión de las cooperativas de transporte.	0.09	1	0.09
La inestabilidad política	0.08	1	0.08
La competencia	0.09	2	0.18
Clientes insatisfechos	0.08	2	0.16
TOTAL	1.00		2.67

Elaborado por: Aracely Portilla

Tabla N° 46

NOTA: los valores de las calificaciones son los siguientes: 1= amenaza mayor, 2=amenaza menor, 3= oportunidad menor, 4= oportunidad mayor

Interpretación: el total ponderado de 2.67 nos indica que la empresa está aprovechando las oportunidades del sector, pero lo que le dificulta el logro en su totalidad es la correcta formulación de estrategias claras, ejecutables que permitan responder de manera efectiva a las amenazas del ambiente externo.

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

OPORTUNIDADES FORTALEZAS	Sistemas de gestión administrativa							
		Nuevas técnicas administrativas						
			Las TICS					
				Talento humano capacitado				
					Incremento de la productividad			
						Imagen corporativa		
	CALIFICACIÓN TOTAL							TOTAL
Existencia del plan de trabajo anual.	3	3	3	2	3	2	16	
Planificación de gastos e ingresos.	2	3	3	0	2	0	10	
Aplicación de los estatutos y reglamentos	1	1	0	1	2	3	8	
Cumplimiento del plan de trabajo	1	1	2	1	3	3	11	
Ejecución de planes	3	3	3	3	2	2	16	
TOTAL	10	11	11	7	12	10	61	

Elaborado por: Aracely Portilla

Tabla N° 47

Nota: alto=3, medio = 2, bajo= 1, ninguno= 0

MATRIZ DE VULNERABILIDAD

DEBILIDADES	Ausencia de reportes de parte de socios con los por menores del día de trabajo.										
		Falta de manuales administrativos									
			Carencia de un modelo de gestión administrativa								
				Falta de estándares de evaluación de desempeño.							
					Ausencia de la planificación estratégica						
						Inexistencia de indicadores de gestión					
							inexistencia de políticas institucionales				
								Inexistencia de un organigrama funcional.			
									Falta de instrumentos de control		
AMENAZAS	CALIFICACIÓN TOTAL									TOTAL	
Permisos de operación	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
Falta de organismos para la supervisión de los cooperativas de transporte.	2	3	1	1	0	0	0	0	0	7	
La inestabilidad política	1	2	2	1	1	1	3	1	1	13	
La competencia	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	
Clientes insatisfechos	2	1	1	1	1	2	2	2	3	15	
TOTAL	8	8	6	5	4	5	7	5	6	54	

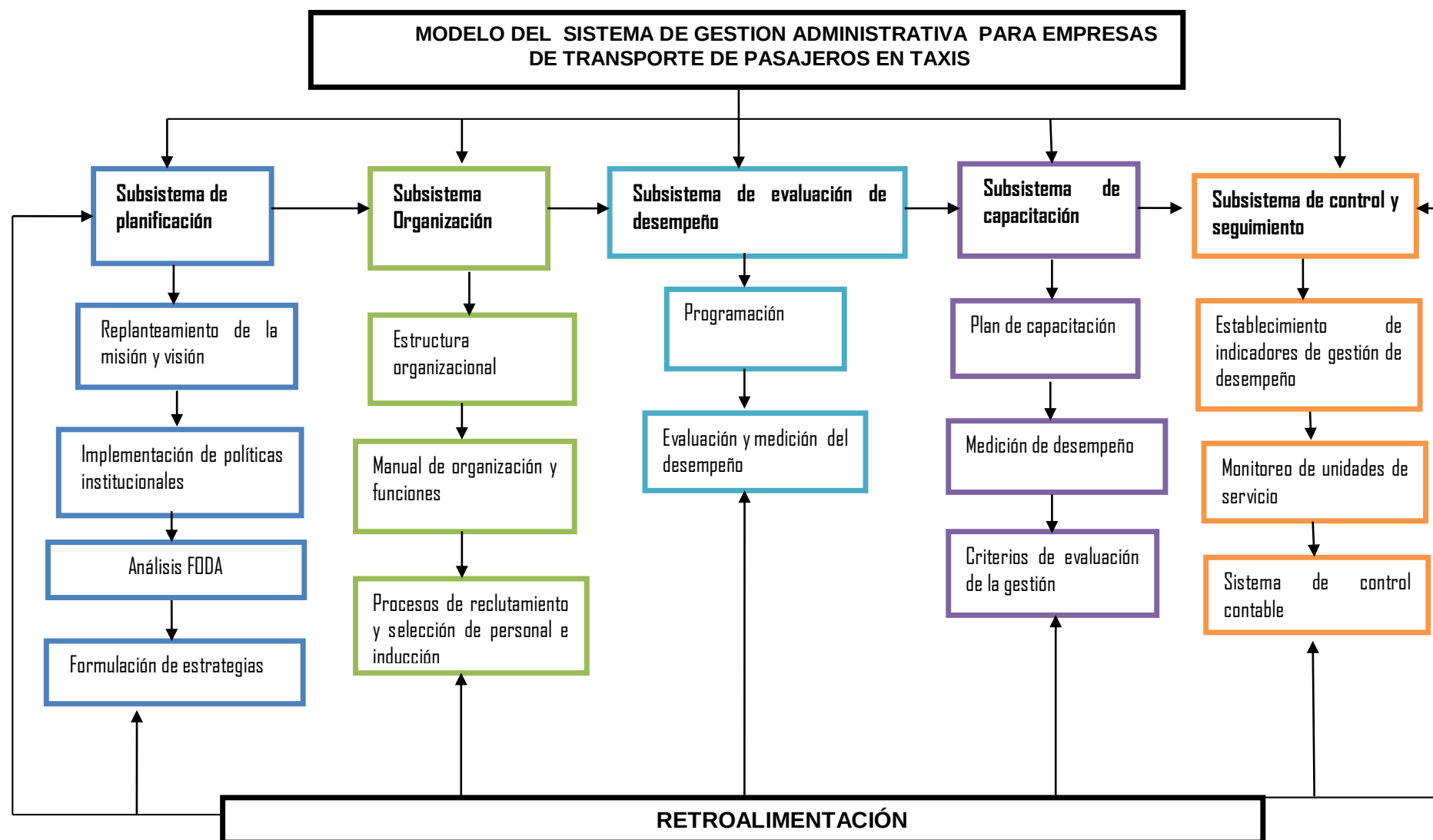
Elaborado por: Aracely Portilla

Tabla N° 48

MATRIZ FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS (F) - Existencia del plan de trabajo anual. - Planificación de gastos e ingresos. - Aplicación de los estatutos y reglamentos - Cumplimiento del plan de trabajo - Ejecución de planes	DEBILIDADES (D) - Ausencia de reportes de parte de socios con los por menores del día de trabajo. - Falta de manuales administrativos - Carencia de un modelo de gestión administrativa - Falta de estándares de evaluación de desempeño. - Ausencia de la planificación estratégica - Inexistencia de indicadores de gestión - inexistencia de políticas institucionales - Inexistencia de un organigrama funcional. - Inexistencia de una estructura orgánica - Falta de instrumentos de control
OPORTUNIDADES (O) - Sistemas de gestión administrativa - Nuevas técnicas administrativas - Las TICS - Talento humano capacitado	ESTRATEGIAS (FO) - Implementar un modelo de gestión administrativa - Aplicar las nuevas técnicas administrativas - Utilizar las TICS dentro de toda la organización - Reclutar talento humano capacitado para la organización. - Elaborar un Plan Operativo Anual con base al macro y micro ambiente.	ESTRATEGIAS (DO) - Implementar un buzón de quejas de los socios y clientes para poder corregir los pormenores y tener clientes satisfechos. - Dotar de manuales administrativos para aprovechar las nuevas técnicas administrativas. - Crear las políticas institucionales - Implementar un sistema de gestión administrativa
AMENAZAS (A) - Permisos de operación - Falta de organismos para la supervisión de las cooperativas de transporte. - La inestabilidad política - La competencia	ESTRATEGIAS (FA) - Elaborar el plan de trabajo contemplando los permisos de funcionamiento. - Reformar los estatutos y reglamentos de acuerdo a los organismos de control - Elaborar planes para contrarrestar la competencia	ESTRATEGIAS (DA) - Elaborar los reportes de los por menores dentro de la cooperativa de forma diaria - Implementar informes de reportes mensuales de los por menores con los socios - Establecer indicadores de control de desempeño - Diseñar un plan estratégico

Elaborado por: Aracely Portilla Tabla N° 49

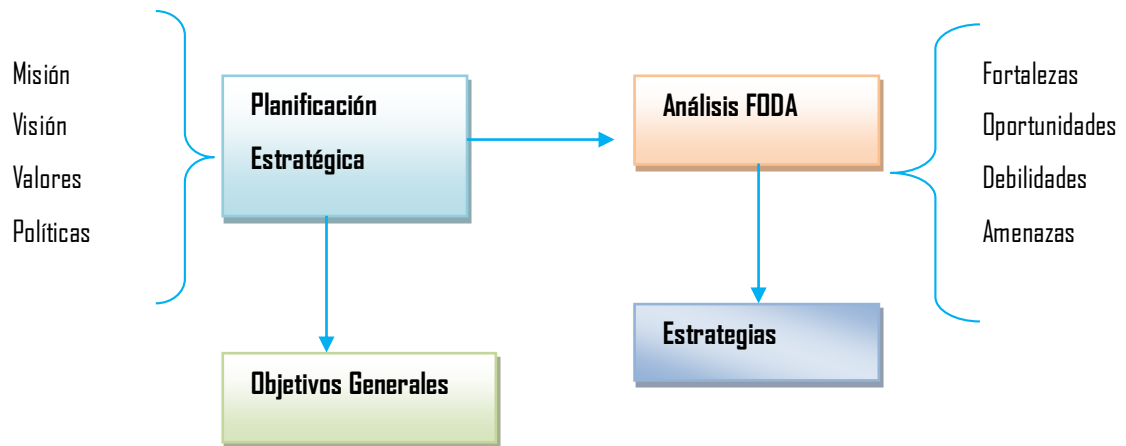


Elaborado por: Aracely Portilla

Gráfico N° 41

5.6.2 SUBSISTEMA DE PLANIFICACIÓN

Gráfico N° 42



Elaborado por: Aracely Portilla

Es así que las cooperativas de taxis, y especialmente la Cooperativa de Taxis Atahualpa para ser más competitiva y mejorar en el mercado del transporte debe tener bien claro cuál es la razón de ser y hacia dónde quiere llegar, para esto deben tener un direccionamiento estratégico correctamente definiendo aspectos como:

- La Misión
- La Visión
- Los Objetivos
- Principios y Valores
- Las Políticas
- Las Estrategias

Se constituye la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Taxis “Atahualpa”, la misma que se rige por la Ley y Reglamento de Cooperativas, el presente Estatuto y los Reglamentos Especiales que se dictaren según los artículos 1,2 y 3 de la Ley de Cooperativas y artículos 1, 2,3 y 4 del Reglamento general.

El domicilio legal de la Cooperativa es la ciudad de Tulcán, provincia del Carchi. La duración de la Cooperativa es indefinida, ilimitada en el número de socios/as, sin embargo la Cooperativa podrá disolverse o liquidarse en cualquier momento por motivos especiales y específicos según el Art.98 de la Ley y Art. 124 del Reglamento de Cooperativas. La responsabilidad de la Cooperativa está limitada a su Capital que aportan los socios/as activos/as y estarán representados por Certificados de Aportaciones.

La Cooperativa busca como finalidades: la solidaridad, el mejoramiento social y económico de sus miembros, operando en el servicio de transporte liviano con unidades de tipo Taxi, de acuerdo con las regulaciones, que para el efectivo dicte la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

Para el cumplimiento de estas finalidades, la Cooperativa:

- a) Se integrará con la aportación de una unidad por cada socio/a, quien será chofer profesional y manejará su propio vehículo.
- b) Instalará servicios relativos al transporte motorizado sujetándose a las disposiciones legales.
- c) Establecerá un Fondo de Apoyo para Accidentes de Tránsito y Calamidad Doméstica, destinado a prestar auxilio económico a sus socios/as, la forma de este apoyo constará en el Reglamento correspondiente.
- d) Establecerá cualquier servicio, destinado a mejorar la situación económica y cultural de sus miembros.
- e) Efectuará otras actividades siempre que se encuentre enmarcadas en la Ley y Reglamento General de Cooperativas.

5.6.2.1 FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA

De acuerdo a la administración, dentro de toda organización es de gran importancia establecer la misión y visión de la empresa, con el objetivo de promover un compromiso de trabajo y una idea clara de a donde se quiere llegar y mediante esto dirigir todas las estrategias y objetivos para lograrlos.

- ✚ **Misión.-** Es la formulación de los propósitos de la organización, y debe crear compromisos e inducir comportamientos en la organización.

La formulación de la misión es una declaración de conceptos y actitudes presentes más que de detalles específicos. La declaración de misión debe responder a las siguientes interrogantes:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quienes trabajamos?

- **Misión actual**

Brindar un servicio profesional, oportuno, confiable, eficiente destinado a satisfacer las necesidades de nuestros (as) clientes, fomentando la comunicación, siendo participes en el desarrollo de la heroica provincia del Carchi, Cooperativa Atahualpa y del pueblo al cual nos debemos en el diario trabajo.

- **Misión replantada**

Somos una cooperativa de transporte de pasajeros en taxi dedicada a la prestación del servicio de forma profesional, con unidades modernas, brindando seguridad y satisfacción de las necesidades de los usuarios nacionales y extranjeros.

Elaborado por: Aracely Portilla

- ✚ **Visión.-** La visión de una empresa es una declaración que indica hacia dónde se dirige la misma en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse. La razón de establecer la visión de una empresa, es que ésta sirva como guía que permita enfocar los esfuerzos de todos los miembros hacia una misma dirección, es decir, lograr que se

establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la guía de ésta; logrando así, coherencia y orden.

Para formular la visión de una empresa, podemos hacernos las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la imagen futura que queremos proyectar de nuestra empresa?
- ¿Cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?
- ¿Hacia dónde nos dirigimos?
- ¿Hacia dónde queremos llegar?

- **Visión actual**

Mantenerse como la mejor cooperativa de transporte de pasajeros en taxis de la ciudad de Tulcán y norte del país integrado por sus 210 asociados, brindando a la ciudadanía un servicio de excelencia con calidad y calidez mediante renovación de su parque automotor con unidades modernos y un trato preferencial y criterio innovador a seguir siendo ejemplo de organización, trabajo y satisfacción de nuestros (as) clientes.

- **Visión replanteada**

Ser una cooperativa de transporte de pasajeros en taxis líder en la provincia del Carchi y norte del país, brindando un servicio eficiente y eficaz mediante un parque automotor renovado, siendo un ejemplo de organización y trabajo.

Elaborado por: Aracely Portilla

Objetivos

Objetivo General.- Todas las empresas deben establecer sus objetivos y la forma de cómo alcanzarlos, estos deben estar establecidos en base a los

contenidos de la visión y la misión de la empresa en un tiempo determinado. Para lo cual se propone los siguientes objetivos:

- Alcanzar el crecimiento de la cooperativa mejorando el entorno interno (socios), así como la atención al cliente mediante la capacitación.
- Prestar el servicio de transporte a los usuarios con las mejores condiciones, como la puntualidad, seguridad, y calidad.
- Ampliar su cartera de clientes para obtener amplitud de mercado.

Valores

Los valores no son más que una creencia bastante sólida respecto de lo que es bueno o malo y que guía las acciones y la conducta de los empleados durante su desempeño en pos de los objetivos de la organización. De esta manera se puede considerar que los valores conforman una ideología que impregna las decisiones de todos los días.”

- **Responsabilidad.-** cumplir con eficiencia y eficacia todas las tareas asignadas.
- **Honestidad.-** ser transparente con cada una de las actividades que realiza dentro de la institución.
- **Respeto.-** mantener una buena relación con los socios y empleados.
- **Solidaridad.-** ayudar y apoyar a los socios en cualquier situación o calamidad que se encuentren.
- **Compromiso.-** mantener el sentido de pertenencia hacia la institución.
- **Amabilidad.-** ser amables con los usuarios al momento de prestar el servicio de transporte.

 **Principios.-** “Un principio representa la mejor guía posible en la selección de alternativas que conducen a las cualidades deseadas en

una organización. “Los principios son elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa y definen el liderazgo de la misma.

- Servir en forma ágil y profesional
- Trabajo en equipo,
- Liderazgo,
- Emprendedor,
- Cultura en nuestros servicio,
- Educación y
- Capacitación permanente.

 **Políticas Generales.-** Las políticas se refieren las líneas directrices específicas, los métodos, los procedimientos, las reglas que se establecen para respaldar y fomentar el trabajo que llevará a alcanzar las metas enunciadas.

- Trato a usuarios basado en principios y valores corporativos.
- Mantener una información mensual de los resultados de las actividades realizadas.
- Asistir a todas las reuniones que dispusieran la cooperativa y los organismos de control.
- Aceptar y cumplir todas las políticas institucionales disciplinadamente.

Políticas Institucionales

- La cooperativa mantendrá chóferes profesionales capaces de brindar confianza y seguridad al usuario.
- Cumplir normas y reglamentos institucionales y los que estuvieren vigentes en la ley de cooperativas.
- Proporcionar de manera eficiente datos que los organismos de control de transporte en el momento que los necesitare.

- Los conductores deberán laborar con su respectiva identificación (licencia y matrícula).
- Los conductores deberán llevar el uniforme de la cooperativa todos los días.
- Mantener la ética profesional en todas las actividades relacionadas con la cooperativa.

Estrategias (FO)

- Implementar un modelo de gestión administrativa
- Aplicar las nuevas técnicas administrativas
- Utilizar las TICS dentro de toda la organización
- Reclutar talento humano capacitado para la organización.
- Elaborar un Plan Operativo Anual con base al macro y micro ambiente.

Estrategias (FA)

- Elaborar el plan de trabajo contemplando los permisos de funcionamiento.
- Reformar los estatutos y reglamentos de acuerdo a los organismos de control.
- Elaborar planes para contrarrestar la competencia.

Estrategias (DO)

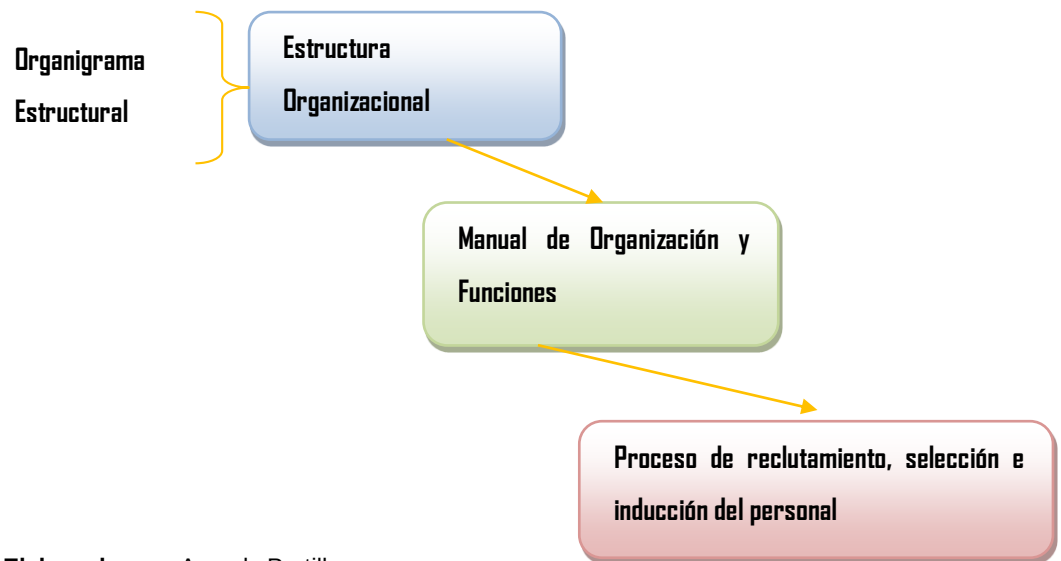
- Implementar un buzón de quejas de los socios y clientes para poder corregir los pormenores y tener clientes satisfechos.
- Dotar de manuales administrativos para aprovechar las nuevas técnicas administrativas.
- Crear las políticas institucionales.
- Implementar un sistema de gestión administrativa.

Estrategias (DA)

- Elaborar los reportes de los por menores dentro de la cooperativa de forma diaria.
- Implementar informes de reportes mensuales de los por menores con los socios.
- Establecer indicadores de control de desempeño.
- Diseñar un plan estratégico.

5.6.3 SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN

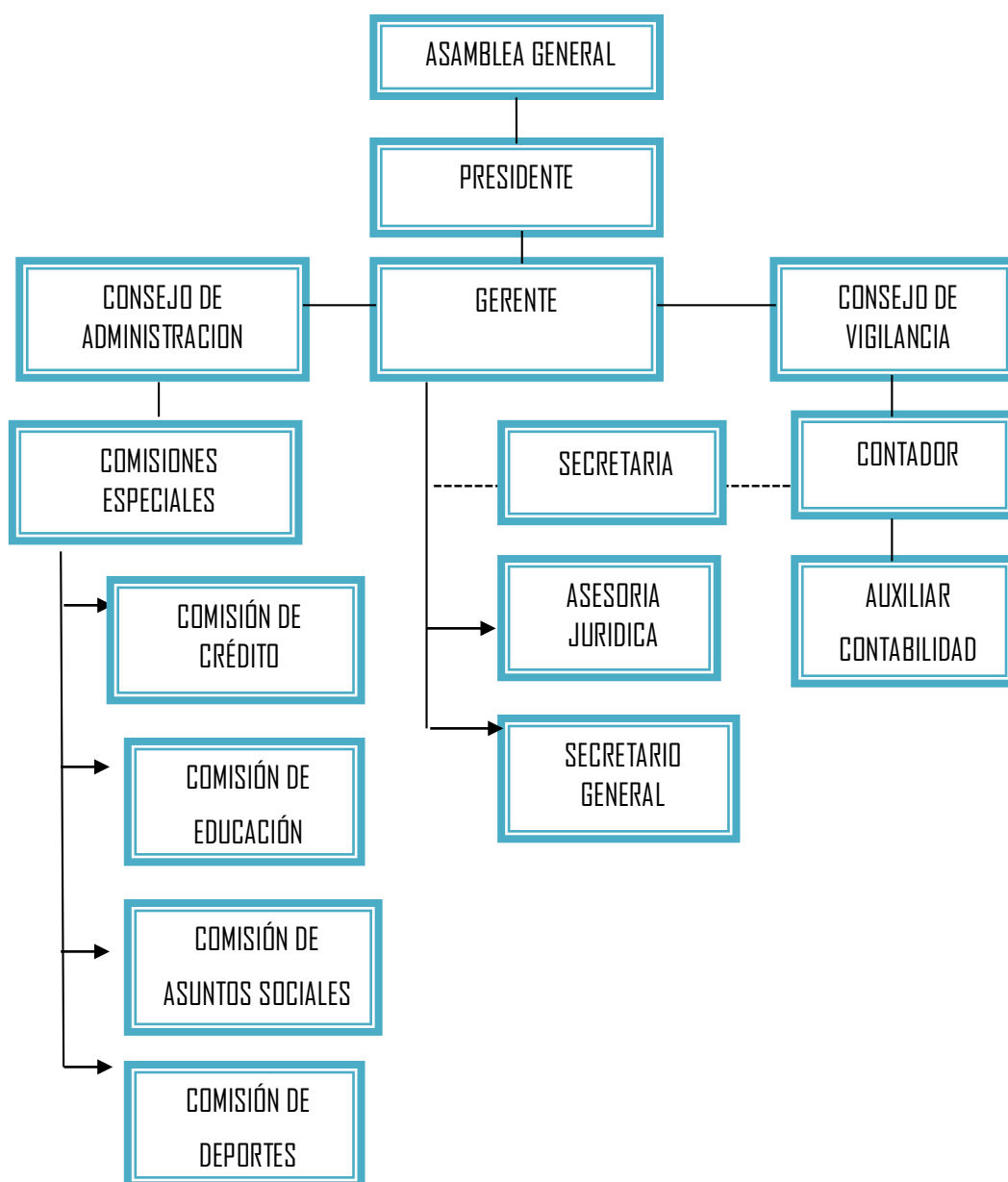
Gráfico N° 43



Elaborado por: Aracely Portilla

Al realizar la investigación se encuentra que la organización no cuenta con una estructura orgánica representada en un organigrama, para lo cual se vio conveniente diseñar e implementar un organigrama estructural, con el fin de establecer de forma correcta y así pasar a diseñar el manual de organización y funciones, enmarcando las funciones de acuerdo a su nivel como también el rango jerárquico. Para lo cual se propone el siguiente organigrama estructural:

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA DE TAXIS “ATAHUALPA”



Elaborado por: Aracely Portilla

Gráfico N° 44

5.6.3.1 MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

Descripción de la empresa

La Cooperativa de Taxis “Atahualpa” es una institución de servicio de transporte terrestre en la modalidad de taxi, la misma que tiene como objetivo prestar el servicio de traslado de personas u objetos de un lugar a otro con el fin de satisfacer dichas necesidades, además de este servicio pone a disposición de la sociedad las modernas y amplias instalaciones de dos sedes especiales para la realización de eventos especiales.

La Cooperativa de taxis “Atahualpa” ha logrado gran prestigio a nivel local, ya que la prestación oportuna de sus servicios, está encaminada a mejorar las condiciones de vida de los usuarios tanto nacionales como extranjeros, y de la colectividad en general que requiera del servicio.

La cooperativa ha demostrado gran interés por mejorar día a día las falencias que en el largo recorrido de tiempo de constitución ha tenido, y que ha logrado sobrellevar de la forma más eficiente, dando una pronta respuesta y una correcta acogida a los mismos, logrando tener un buen impacto social en cuanto a la imagen.

Introducción

El manejo y administración adecuada del personal que labora en cualquier institución debe ser de forma efectiva para lo cual es necesario que se establezcan manuales de organización y funciones, que sirvan de guía para la fuerza laboral, en lo que compete al desarrollo de las actividades referentes a su cargo o puesto dentro de la organización.

Razón por la cual se ha visto conveniente en la Cooperativa de Taxis “Atahualpa” implementar un manual de funciones y procedimientos, el mismo que contempla todos las áreas que forman parte de la misma, donde se establece la descripción de los perfiles, las funciones que debe desempeñar y los procedimientos que se deben seguir para cumplir las funciones. Todo

esto acompañado de competencias laborales y responsabilidades que permitan el excelente desempeño del mismo, este a su vez constituye una guía para llevar de mejor forma el desarrollo de las actividades de dicho cargo rescatando y señalando que toda actividad es compleja y que se las debe realizar de forma transparente con el fin de lograr un buen resultado en el recurso humano.

Descripción del puesto.- Representar a la cooperativa en todo ámbito social y tener la capacidad para la toma de decisiones conjuntamente con los demás departamentos, contribuyendo al cumplimiento de objetivos.

Datos de identificación

PUESTO:	ASAMBLEA GENERAL		
Nivel Funcional:	FUNCIONAL	SUPERVISA	SI ☒ X Nº PUESTOS 5 NO ☐

Misión del puesto.- Planificar, dirigir, ejecutar y controlar las operaciones administrativas realizadas por todos los subordinados con el objetivo de evaluar el desempeño de los mismos.

Funciones esenciales

Actividades esenciales
• Reforma y aprobar el estatuto • Conocer los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la Cooperativa, aprobarlos, rechazarlos y realizar las observaciones pertinentes • Decretar la distribución de excedentes, de conformidad con la Ley, este Reglamento y el Estatuto. • Elegir y remover, con causa justa, a los miembros de los organismos directivos. • Relevar de sus funciones al Gerente, con causa justa. • Acordar la disolución de la cooperativa, su fusión con otra u otras y su afiliación a cualquiera de las organizaciones gremiales. • Resolver en apelación, sobre las reclamaciones o conflictos de los socios entre sí o de estos con cualquiera de los organismos de la cooperativa

Educación formal

Nivel de Educación formal	Título requerido	Área de especialización
Estudios superiores	Contabilidad, Administración de Empresas, áreas afines	Monitorear el desempeño de subordinados

Experiencia laboral

Tiempo de experiencia	Especialidad de la experiencia
2 años	Funciones similares

Competencias laborales

Competencias técnicas

Competencias técnicas	Nivel requerido		
	Medio	Alto	Experto
Manejo de las TIC		X	
Manejo de recursos materiales		X	
Manejo de recurso humano		X	

Competencias de gestión

Competencias de gestión	Definición de las competencias de gestión	Nivel requerido				
		1	2	3	4	5
Trabajo en equipo	Es un conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo con sus habilidades o competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.				X	
Asesoramiento	Ofrecer guías y sugerencias a los demás para la toma de decisiones.					X
Liderazgo	Proceso de interacción entre los directivos de las organizaciones y sus colaboradores, que consiste en inspirar confianza y apoyo mutuamente para el logro de los objetivos organizacionales y personales en el contexto de las organizaciones.					X

Descripción del puesto.- Brindar el apoyo necesario en todos los aspectos administrativo-operativo de la cooperativa, logrando que el personal que está bajo su responsabilidad ejecute bien las tareas, asegurando una correcta aplicación de las políticas y procedimientos vigentes.

Datos de identificación

PUESTO:	PRESIDENTE		
Nivel Funcional:	FUNCIONAL	SUPERVISA	SI X Nº PUESTOS 10 NO

Misión del puesto.- Revisar, supervisar y controlar las operaciones administrativas realizadas por el Gerente, Consejos y Comisiones con el objetivo de controlar el desarrollo de las actividades

Funciones esenciales

Actividades esenciales
- Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, Reglamento Interno, Reglamentos Especiales y Resoluciones de los organismos directivos. - Presidir las sesiones de Asamblea General ordinarias, extraordinarias y del Consejo de Administración. - Vigilar todo movimiento de la Cooperativa - Convocar a sesiones de los organismos de la entidad. - Suscribir las actas conjuntamente con el Secretario. - Contribuir al engrandecimiento de la Institución. - Informar de la marcha de la Cooperativa a los diferentes organismos. - Llevar la correspondencia oficial. - Imponer normas disciplinarias a socios/as y empleados/as.

Educación formal

Nivel de Educación formal	Título requerido	Área de especialización
Estudios superiores	Contabilidad, Administración de Empresas, áreas afines	Supervisar el accionar administrativo y servicio al cliente

Experiencia laboral

Tiempo de experiencia	Especialidad de la experiencia
2 años	Funciones similares

Competencias laborales

Competencias técnicas

Competencias técnicas	Nivel requerido		
	Medio	Alto	Experto
Manejo de las TIC		X	
Manejo de recursos materiales		X	

Competencias de gestión

Competencias de gestión	Definición de las competencias de gestión	Nivel requerido				
		1	2	3	4	5
Actuar con flexibilidad	Capacidad para adoptar actitudes opuestas, ejercer liderazgo y dejarse liderar, opinar y aceptar opiniones de los demás.					X
Liderazgo	Proceso de interacción entre los directivos de las organizaciones y sus colaboradores, que consiste en inspirar confianza y apoyo mutuamente para el logro de los objetivos organizacionales y personales en el contexto de las organizaciones.					X

Descripción del puesto.- Brindar el apoyo necesario en todos los aspectos administrativo-operativo de la cooperativa, logrando que el personal que está bajo su responsabilidad ejecute bien las tareas, asegurando una correcta aplicación de las políticas y procedimientos vigentes.

Datos de identificación

PUESTO:	GERENTE		
Nivel Funcional:	FUNCIONAL	SUPERVISA	SI ☒ N° PUESTOS 2 NO ☐

Misión del puesto.- Revisar, supervisar y controlar las operaciones administrativas realizadas por el Asesor Jurídico y Secretario con el objetivo de controlar el desarrollo de las actividades

Funciones esenciales

Actividades esenciales
• Abrir y administrar cuenta/s corriente/s en banco/s de la localidad conjuntamente con la firma del Presidente. • Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa. • Administrar y organizar a la institución y responsabilizarse de esta. • Entregar al contador todos los documentos indispensables para la contabilización. • Depositar en la/s cuenta/s de banco/s los valores diarios recaudados por la entidad. • Todo pago mayor a 200 dólares se lo realizara mediante cheque. • Llevar el registro de contribuciones y multas. • Asistir obligatoriamente a las sesiones de Consejos y Asamblea General.

Educación formal

Nivel de Educación formal	Título requerido	Área de especialización
Estudios superiores	Contabilidad, Administración de Empresas, áreas afines	Supervisar el accionar administrativo

Experiencia laboral

Tiempo de experiencia	Especialidad de la experiencia
2 años	Funciones similares

Competencias laborales

Competencias técnicas

Competencias técnicas	Nivel requerido		
	Medio	Alto	Experto
Manejo de equipos de computación		X	
Manejo de recursos materiales		X	

Competencias de gestión

Competencias de gestión	Definición de las competencias de gestión	Nivel requerido				
		1	2	3	4	5
Trabajo en equipo	Es un conjunto de personas asignadas de acuerdo con sus habilidades o competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.				X	
Hacer lo que conoce	Ser perseverante, concentrarse a pesar de los obstáculos, asumir responsabilidades, ser capaz de trabajar solo y también con los demás cuando es necesario.					X
Tener espíritu de decisión	Actuar con rapidez, de forma apropiada y con precisión.					X

Descripción del puesto.- Delegar responsabilidades a los subordinados y tener la capacidad para actuar con decisión y equidad cuando se presentan problemas con sus colaboradores.

Datos de identificación

PUESTO:	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN		
Nivel Funcional:	FUNCIONAL	SUPERVISA	SI <u>X</u> Nº PUESTOS 4 NO <u> </u>

Misión del puesto.- Responsable del funcionamiento de la cooperativa, ejecuta y toma decisiones conjuntas con la Asamblea General.

Funciones esenciales

Actividades esenciales
• Dar cumplimiento a lo dispuesto en el Art. 15 del Estatuto de la Cooperativa. • Dictar las normas generales de administración interna, con sujeción a la Ley de Cooperativas, su Reglamento General y al estatuto. • Autorizar los contratos en los que intervenga la Cooperativa por intermedio de su Presidente y Gerente hasta la suma de dos mil dólares americanos. • Llevar el registro de los socios/as activos e inactivos de la Institución en el cual constará nómina, estado civil, nacionalidad, domicilio, fecha de admisión y salida, etc.

- Recibir y entregar por medio de inventario los bienes de la entidad al Gerente.
- Exigir al gerente y demás empleados que manejen fondos de la Institución, la caución que se determine en el Estatuto.
- Autorizar al Gerente la adquisición de bienes útiles y más enseres necesarios para la marcha de la Cooperativa, previo el cumplimiento de los justificativos que el caso amerite.
- Elaborar el presupuesto económico el gerente y contador de la entidad.
- Designar los empleados que requiera la Cooperativa para su funcionamiento.
- Remover a los empleados con causa justa.
- Resolver todos los asuntos que no estén previstos en la Ley de Cooperativas y en el Estatuto.

Educación formal

Nivel de Educación formal	Titulo requerido	Área de especialización
Estudios superiores	Contabilidad, Administración de Empresas, áreas afines	Evaluar el desarrollo de los colaboradores.

Experiencia laboral

Tiempo de experiencia	Especialidad de la experiencia
2 años	Funciones similares

Competencias laborales

Competencias técnicas

Competencias técnicas	Nivel requerido		
	Medio	Alto	Experto
Manejo de equipos de computación		X	
Manejo de recursos materiales		X	

Competencias de gestión

Competencias de gestión	Definición de las competencias de gestión	Nivel requerido				
		1	2	3	4	5
Innovación	Dominar rápidamente nuevas tendencias administrativas y tecnológicas.				X	
Tener espíritu de decisión	Actuar con rapidez, de forma apropiada y con precisión					X
Formar un equipo de talentos	Invertir en el desarrollo del potencial de sus colaboradores, identificando y ofreciendo nuevos desafíos y responsabilidad compartida.					X

Descripción del puesto.- Ejerce la supervisión de todas las actividades de la cooperativa y fiscalizar los actos de los órganos, directivos y empleados de la institución en el ámbito económico.

Datos de identificación

PUESTO:	CONSEJO DE VIGILANCIA		
Nivel Funcional:	FUNCIONAL	SUPERVISA	SI ☒ Nº PUESTOS 2 NO ☐

Misión del puesto

Vigilar los movimientos económicos efectuados en la cooperativa y verificar el empleo de dichos recursos con los respectivos respaldos.

Funciones esenciales

Actividades esenciales
• Dar el cumplimiento a lo dispuesto en el Art. 19 del estatuto de la Cooperativa. • Derecho al veto el que será acatado por los organismos de la Cooperativa y en caso de infringirlo, los transgresores serán sancionados de conformidad a la Ley de Cooperativas, Reglamento General, y Estatuto sin perjuicio de las acciones civiles y penales que pudieren promoverse en su contra. • Los miembros del Consejo de Vigilancia serán responsables de tomar soluciones que contraríen justas peticiones adoptadas por el Consejo de Administración, sin perjuicio de ser removidos de sus cargos por la Asamblea General. • Controlar los vehículos que prestan los servicios de transporte de pasajeros, a fin de que reúnan óptimas condiciones de presentación, aseo y seguridad. • Controlar que los turnos, itinerarios y más normas de trabajo de los socios/as se desenvuelvan con normalidad y a plena satisfacción del usuario.

Educación formal

Nivel de Educación formal	Título requerido	Área de especialización
Estudios superiores	Contabilidad, Administración de Empresas, áreas afines	Controlar el movimiento financiero

Experiencia laboral

Tiempo de experiencia	Especialidad de la experiencia
2 años	Funciones similares

Competencias laborales

Competencias técnicas

Competencias técnicas	Nivel requerido		
	Medio	Alto	Experto
Manejo de equipos de computación		X	
Manejo de recursos materiales		X	

Competencias de gestión

Competencias de gestión	Definición de las competencias de gestión	Nivel requerido				
		1	2	3	4	5
Enfrentar los desafíos con tranquilidad	Poseer actitud firme, evitar censurar a los otros por los errores cometidos, ser capaz de salir de situaciones difíciles.					X
Tener espíritu de decisión	Actuar con rapidez, de forma apropiada y con precisión.					X
Trabajo en equipo	Es un conjunto de personas para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.					X

Descripción del puesto.- Brindar el apoyo necesario en todos los aspectos administrativo-operativo de la cooperativa, logrando que el personal que está bajo su responsabilidad ejecute bien las tareas, asegurando una correcta aplicación de las políticas y procedimientos vigentes.

Datos de identificación

PUESTO:	SECRETARIO		
Nivel Funcional:	FUNCIONAL	SUPERVISA	SI ____ Nº PUESTOS NO _X_

Misión del puesto.- Llevar las actas de las sesiones extraordinarias y ordinarias de la Asamblea General y Consejo de Administración

Funciones esenciales

Actividades esenciales
- Elaborar las convocatorias de sesiones Ordinarias y Extraordinarias de Asamblea General y del Consejo de Administración. - Llevar el libro de actas y el archivo. - Dar fe de las actas, y del archivo que esté a su cargo. - Certificar los acuerdos, decretos, resoluciones y actas del Consejo de Administración y Asamblea General. - Guardar absoluta reserva de los aspectos internos de la Cooperativa.

Educación formal

Nivel de Educación formal	Título requerido	Área de especialización
Bachiller	Contabilidad, Administración de Empresas, áreas afines	Manejar las TICS y la expresión literaria

Experiencia laboral

Tiempo de experiencia	Especialidad de la experiencia
1año	Funciones similares

Competencias laborales

Competencias técnicas

Competencias técnicas	Nivel requerido		
	Medio	Alto	Experto
Manejo de equipos de computación			X
Manejo de recursos materiales		X	

Competencias de gestión

Competencias de gestión	Definición de las competencias de gestión	Nivel requerido				
		1	2	3	4	5
Trabajo en equipo	Es un conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo con sus habilidades o competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.				X	
Asesoramiento	Ofrecer guías y sugerencias a los demás para la toma de decisiones.				X	
Liderazgo	Proceso de interacción entre los directivos de las organizaciones y sus colaboradores, que consiste en inspirar confianza y apoyo mutuo.					X

Descripción del puesto.- Brindar el apoyo necesario en todos los aspectos jurídicos a los miembros de la cooperativa, asegurando una correcta aplicación de las políticas y procedimientos vigentes.

Datos de identificación

PUESTO:	ASESOR JURÍDICO		
Nivel Funcional:	FUNCIONAL	SUPERVISA	SI___ Nº PUESTOS NO_ X__

Misión del puesto.- Informar a la Cooperativa las nuevas normativas vigentes para la operación de la misma, así de igual manera respaldar las decisiones de los directorios y verificar las contrataciones realizadas.

Funciones esenciales

Actividades esenciales
- Estudiar e informar expedientes de carácter técnico legal. - Absolver consultas y orientar a los socios en aspectos jurídicos legales. - Interpretar y resumir dispositivos legales de carácter general. - Participar en la elaboración de normatividad de carácter técnico legal. - Patrocinar las acciones judiciales en que intervenga la Cooperativa en los procedimientos judiciales y/o administrativos. - Otras que le sean asignados por la Alta Dirección.

Educación formal

Nivel de Educación formal	Título requerido	Área de especialización
Doctor en Jurisprudencia	Derecho	Supervisar el área jurídica

Experiencia laboral

Tiempo de experiencia	Especialidad de la experiencia
2 años	Funciones similares

Competencias laborales

Competencias técnicas

Competencias técnicas	Nivel requerido		
	Medio	Alto	Experto
Manejo de equipos de computación		X	
Manejo de recursos materiales		X	
Manejo de leyes			X

Competencias de gestión

Competencias de gestión	Definición de las competencias de gestión	Nivel requerido				
		1	2	3	4	5
Trabajo en equipo	Es un conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo con sus habilidades o competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.				X	
Asesoramiento	Ofrecer guías y sugerencias a los demás para la toma de decisiones.				X	
Liderazgo	Proceso de interacción entre los directivos de las organizaciones y sus colaboradores, que consiste en inspirar confianza y apoyo mutuamente para el logro de los objetivos organizacionales y personales en el contexto de las organizaciones.					X

Descripción del puesto.- Controlar el ingreso y la recuperación del dinero emitido en los créditos aprobados.

Datos de identificación

PUESTO:	COMISIÓN DE CRÉDITO		
Nivel Funcional:	OPERACIONAL	SUPERVISA	SI ____ Nº PUESTOS NO X ____

Misión del puesto.- Controlar el proceso para la otorgación de créditos a los socios con la respectiva documentación.

Funciones esenciales

Actividades esenciales
• Sesionar ordinariamente, una vez por semana o con la frecuencia que aseguren un servicio de préstamos oportuno. • Atender al servicio de crédito en base de la solicitud de préstamos en la que deben constar, entre otros, necesariamente los siguientes datos ○ Nombre del socio/a prestarlo ○ Monto del crédito solicitado ○ Plazo y forma de pago: semanal, mensual; cuotas de pago al saldo, etc. ○ Destino del crédito, el que será para finalidades propias del trabajo y atención de los vehículos ○ Interés ○ Garantías • Llevar el libro específico con las actas de aprobación o negación de los préstamos, consignando las razones para las resoluciones en ambos casos, cuyas actas deben llevar las firmas de sus miembros. En caso de negación del crédito el socio/a puede presentar su apelación al Consejo de Administración, organismo que resolverá el caso de conformidad con el Reglamento pertinente • Sugerir y solicitar al Consejo de Administración la modificación de ciertas políticas crediticias de acuerdo de las necesidades de los socios/as y resultados del servicio. • Informar trimestralmente de su labor al Consejo de Administración y semestralmente a la Asamblea General.

Educación formal

Nivel de Educación formal	Título requerido	Área de especialización
Estudios superiores	Contabilidad, administración, economía a fines	Supervisarla otorgación de créditos

Experiencia laboral

Tiempo de experiencia	Especialidad de la experiencia
2 años	Funciones similares

Competencias laborales

Competencias técnicas

Competencias técnicas	Nivel requerido		
	Medio	Alto	Experto
Manejo de equipos de computación		X	
Manejo de recursos materiales		X	

Competencias de gestión

Competencias de gestión	Definición de las competencias de gestión	Nivel requerido				
		1	2	3	4	5
Crear un clima propicio para el desarrollo	Ampliar los desafíos y oportunidades para crear un clima que favorezca el desarrollo de su equipo.				X	
Asesoramiento	Ofrecer guías y sugerencias a los demás para la toma de decisiones.					X
Establecer buenas relaciones en la empresa:	Saber establecer buenas relaciones de trabajo, negociar cuando existan problemas, conseguir cooperación.					X

Descripción del puesto.- Promover la innovación de conocimientos y minimizar la resistencia al cambio.

Datos de identificación

PUESTO:	COMISIÓN DE EDUCACIÓN		
Nivel Funcional:	OPERACIONAL	SUPERVISA	SI ____ Nº PUESTOS NO _X_

Misión del puesto.- Planificar capacitaciones a los socios en temas de interés.

Funciones esenciales

Actividades esenciales
- Organizar y desarrollar programas de capacitación, formación continua y asesoría cooperativista a los socios/as, dirigentes y empleados/as. - Informar trimestralmente de su labor al Consejo de Administración y semestralmente a la Asamblea General - Difundir entre los socios/as el Estatuto, Reglamento Interno y Reglamentos Especiales que norman las actividades de la Institución.

Educación formal

Nivel de Educación formal	Titulo requerido	Área de especialización
Bachiller	Contabilidad, administración, economía a fines	Promover la educación

Experiencia laboral

Tiempo de experiencia	Especialidad de la experiencia
1 año	Funciones similares

Competencias laborales

Competencias técnicas

Competencias técnicas	Nivel requerido		
	Medio	Alto	Experto
Manejo de equipos de computación		X	
Manejo de recursos materiales		X	

Competencias de gestión

Competencias de gestión	Definición de las competencias de gestión	Nivel requerido				
		1	2	3	4	5
Crear un clima propicio para el desarrollo	Ampliar los desafíos y oportunidades para crear un clima que favorezca el desarrollo de su equipo.				X	
Hacer lo que conoce	Ser perseverante, concentrarse a pesar de los obstáculos, asumir responsabilidades, ser capaz de trabajar solo y también con los demás cuando es necesario.					X
Aprender rápido	Dominar rápidamente nuevas tecnologías.					X

Descripción del puesto.- Promover el espíritu de solidaridad entre los socios.

Datos de identificación

PUESTO:	COMISIÓN DE ASUNTOS SOCIALES		
Nivel Funcional:	OPERACIONAL	SUPERVISA	SI ___ Nº PUESTOS NO _X_

Misión del puesto.- Organizar y ejecutar actos sociales dentro de la cooperativa

Funciones esenciales

Actividades esenciales
Prestar auxilios: - En caso de calamidad doméstica de los socios/as. - Fondo Mortuario, gestión y entrega a los familiares cercanos. - Fondo de Cesantía, el que será entregado al socio/a de acuerdo al Reglamento respectivo. - Promover y organizar el desarrollo de: - Elección de la Reina de la Cooperativa. - Aniversario de la Cooperativa, etc. - Organizar actos sociales o culturales en acontecimientos notables de los socios/as: grados, matrimonios, condecoraciones, etc. - Colaborar con el Consejo de Administración, para hacer de programación institucional y asambleas de socios/as eventos solemnes, motivantes y atractivos. - Informar trimestralmente de su labor al Consejo de Administración y semestralmente a la Asamblea General.

Educación formal

Nivel de Educación formal	Título requerido	Área de especialización
Bachiller	Contabilidad, administración, economía a fines	Promover la solidaridad

Experiencia laboral

Tiempo de experiencia	Especialidad de la experiencia
1 año	Funciones similares

Competencias laborales

Competencias técnicas

Competencias técnicas	Nivel requerido		
	Medio	Alto	Experto
Manejo de equipos de computación		X	
Manejo de recursos materiales		X	

Competencias de gestión

Competencias de gestión	Definición de las competencias de gestión	Nivel requerido				
		1	2	3	4	5
Crear un clima propicio para el desarrollo	Ampliar los desafíos y oportunidades para crear un clima que favorezca el desarrollo de su equipo.				X	
Tener sensibilidad	Demostrar interés por los demás y sensibilidad ante las necesidades de sus colaboradores					X
Tener buen relacionamiento	Ser agradable y dar muestras de buen humor.					X

Descripción del puesto.- Promover el deporte

Datos de identificación

PUESTO:	COMISIÓN DE DEPORTES		
Nivel Funcional:	OPERACIONAL	SUPERVISA	SI ____ Nº PUESTOS NO _X_

Misión del puesto.- Organizar y ejecutar actividades deportivas para integrar a los socios y fortalecer el deporte.

Funciones esenciales

Actividades esenciales
- Organizar y desarrollar la programación deportiva con la participación mayoritaria de todos/as los integrantes de la cooperativa. - Informar trimestralmente de su labor al Consejo de Administración y semestralmente a la Asamblea General.

Educación formal

Nivel de Educación formal	Título requerido	Área de especialización
Bachiller	Contabilidad, administración, economía a fines	El deporte

Experiencia laboral

Tiempo de experiencia	Especialidad de la experiencia
1 año	Funciones similares

Competencias laborales

Competencias técnicas

Competencias técnicas	Nivel requerido		
	Medio	Alto	Experto
Manejo de equipos de computación		X	
Manejo de recursos materiales		X	

Competencias de gestión

Competencias de gestión	Definición de las competencias de gestión	Nivel requerido				
		1	2	3	4	5
Trabajo en equipo	Es un conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo con sus habilidades o competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador					X
Liderazgo	Proceso de interacción entre los directivos de las organizaciones y sus colaboradores					X

Descripción del puesto.- Apoyar las actividades de oficina y de contabilidad, y brindar atención a los socios.

Datos de identificación

PUESTO:	SECRETARIA		
Nivel Funcional:	OPERACIONAL	SUPERVISA	SI ___ N° PUESTOS NO _X_

Misión del puesto.- Ejecutar funciones regulares y ocasionales de la cooperativa, responder a las necesidades de los departamentos de naturaleza financiera

Funciones esenciales

Actividades esenciales
- Coordinar las labores de secretariado general de la gerencia y demás departamentos si lo hubiere. - Archivar y custodiar la documentación original de socios, clientes y de la cooperativa. - Archivar las correspondencias expedidas y emitidas, así como los expedientes de créditos. - Actuar como recepcionista de socios, clientes y llamadas telefónicas.

Educación formal

Nivel de Educación formal	Título requerido	Área de especialización
Bachiller	Contabilidad, administración, economía a fines	Atención a los socios

Experiencia laboral

Tiempo de experiencia	Especialidad de la experiencia
1 año	Funciones similares

Competencias laborales

Competencias técnicas

Competencias técnicas	Nivel requerido		
	Medio	Alto	Experto
Manejo de equipos de computación		X	
Manejo de recursos materiales		X	

Competencias de gestión

Competencias de gestión	Definición de las competencias de gestión	Nivel requerido				
		1	2	3	4	5
Crear un clima propicio para el desarrollo	Ampliar los desafíos y oportunidades para crear un clima que favorezca el desarrollo de su equipo.				X	
Trabajo en equipo	Conjunto de personas asignadas, para cumplir una determinada meta.					X

Descripción del puesto.- Proporcionar la información contable en el momento en que amerite con los justificativos respectivos, apoyando las funciones del Consejo de Vigilancia.

Datos de identificación

PUESTO:	CONTADOR		
Nivel Funcional:	OPERACIONAL	SUPERVISA	SI ____ Nº PUESTOS NO _X_

Misión del puesto.- Registrar operaciones, que permita elaborar informaciones financieras oportunas y confiables para la toma de decisiones.

Funciones esenciales

Actividades esenciales
- Llevar los registros contables de las operaciones diarias. - Preparar mensualmente el balance de comprobación, balance general, estados de excedentes y las informaciones más relevantes de ésta. - Conciliar todos los meses las cuentas de aportaciones, de ahorros retirables, depósitos a plazos, cartera de préstamo, así como otras cuentas por cobrar o pagar. - Suplir las informaciones que requieran las instituciones que supervisan, fiscalizan y/o prestan algún servicio a la cooperativa. - Mantener adecuados registros de efectivos tanto en banco como en caja y verificar la igualdad de los balances con las conciliaciones bancarias. - Revisar las solicitudes de pago, los documentos anexos, previo a la emisión de cheques, así como las

firmas de las personas autorizadas.

- Mantener actualizado los registros contables computarizados, mayor general, libros o soportes, auxiliares de cuentas por cobrar, propiedad, mobiliario e inmueble, entre otros.
- Confeccionar los registros mensuales, bien documentados, de todos los pagos anticipados, gastos, pagos, depreciaciones y amortizaciones, así como de ingresos, inventarios de propiedad mobiliaria e inmuebles, etc.
- Facilitar todo tipo de documentos e información que requiera el Consejo de Vigilancia en sus labores de fiscalización.

Educación formal

Nivel de Educación formal	Título requerido	Área de especialización
Tercer nivel	Contadora, contabilidad, administración	Área financiera

Experiencia laboral

Tiempo de experiencia	Especialidad de la experiencia
2 año	Funciones similares

Competencias laborales

Competencias técnicas

Competencias técnicas	Nivel requerido		
	Medio	Alto	Experto
Manejo de equipos de computación		X	
Manejo de recursos materiales		X	

Competencias de gestión

Competencias de gestión	Definición de las competencias de gestión	Nivel requerido				
		1	2	3	4	5
Crear un clima propicio para el desarrollo	Ampliar los desafíos y oportunidades para crear un clima que favorezca el desarrollo de su equipo.					X
Trabajo en equipo	Es un conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo con sus habilidades o competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.					X

Descripción del puesto.- Proporcionar la información contable a la contadora general y ejecutar funciones que le dispongan los superiores.

Datos de identificación

PUESTO:	AUXILIAR CONTABILIDAD		
Nivel Funcional:	OPERACIONAL	SUPERVISA	SI ____ Nº PUESTOS NO _X_

Misión del puesto.- Registrar operaciones de ingresos y egresos efectuados de forma diaria con sus respectivos respaldos.

Funciones esenciales

Actividades esenciales
• Pago de compra de suministros • Pago de sueldos • Ingresos de caja diaria • Reportes mensuales de ingresos y egresos para el Consejo de Vigilancia • Liquidación de socios • Emisión de certificados • Emitir los prestamos • Reportes de créditos • Revisar carpetas de ingresos de socios • Elaboración de convocatorias para Consejos • Imprimir estados de cuentas • Actualización de documentos básicos de los socios

Educación formal

Nivel de Educación formal	Título requerido	Área de especialización
Tercer nivel	Contadora, contabilidad, administración	Área financiera

Experiencia laboral

Tiempo de experiencia	Especialidad de la experiencia
2 año	Funciones similares

Competencias laborales

Competencias técnicas

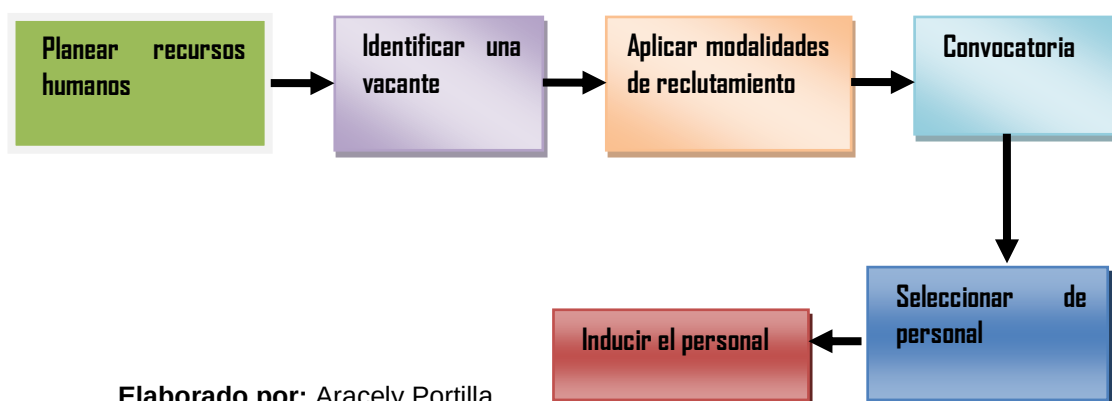
Competencias técnicas	Nivel requerido		
	Medio	Alto	Experto
Manejo de equipos de computación		X	
Manejo de recursos materiales		X	

Competencias de gestión

Competencias de gestión	Definición de las competencias de gestión	Nivel requerido				
		1	2	3	4	5
Crear un clima propicio para el desarrollo	Ampliar los desafíos y oportunidades para crear un clima que favorezca el desarrollo de su equipo.					X
Trabajo en equipo	Es un conjunto de personas asignadas, de acuerdo con sus habilidades, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.					X

5.6.3.2 Subsistema de procesos de reclutamiento y selección de personal e inducción

Gráfico N° 45



Mediante este subsistema se busca regular los procesos específicos que se debe seguir para incluir nuevo personal a las cooperativas de transporte, ajustándose a sus necesidades y a los factores que inciden en ellas; de tal manera que puedan poseer un talento humano eficiente y eficaz, ajustado a los requerimientos de cada uno de los puestos.

El reclutamiento, consiste en buscar y proveer a las organizaciones de una cantidad suficiente de candidatos potencialmente calificados, y capaces de ocupar un cargo con los requisitos necesarios y que tengan las características adecuadas para ser buenos empleados.

La finalidad del reclutamiento para las cooperativas de transporte es:

- Proporcionar en el momento que se requiera la cantidad suficiente y al más bajo costo posible de los solicitantes, que reúnan los requisitos señalados para ocupar el o los puestos vacante(s).
- Definir los procedimientos adecuados de reclutamiento para detectar y atraer candidatos idóneos.
- Difundir una imagen positiva de la empresa en el mercado laboral.

Para el logro de estas finalidades se establecen una serie de políticas que ayudaran a manejar el reclutamiento del personal ajustado a las necesidades de la organización.

- Las vacantes serán ocupadas prioritariamente por el personal de la empresa, siempre que cumpla con los requisitos y exigencias de los puestos.
- Siempre que se solicite cubrir un puesto, se deberá hacer por medio de la forma de requisición de personal.
- Deberá reclutarse el mayor número de solicitantes para cada vacante existente.
- Deberá mantenerse un archivo actualizado de solicitantes.

Este sistema a más de proporcionar los procedimientos específicos para realizar el reclutamiento, selección e inducción, se diferencia del tradicional porque se lo realizará en base a la evaluación de competencias (ser y hacer, habilidades y destrezas), y la evaluación de capacidad técnica (saber, conocimientos) que tienen que ser puestas en práctica en las vacantes a ocupar.

Como política de la empresa cada dos años se realiza el cambio de los funcionarios de dicha institución, este tiempo es estimado por cada una de ellas y no debe ser menor a un año, para lo cual se debe realizar previamente una reunión en Asamblea General para realizar la nómina respectiva de los puestos que estarán vacantes, como también anexando la revisión del manual para verificar los perfiles necesarios para estos

procesos. Además se suma el cumplimiento del artículo 16 del Estatuto de la cooperativa y el capítulo IV del proceso electoral.

- **Modalidades del Reclutamiento.-** El reclutamiento se podrá realizar mediante dos formas: Invitación Directa o Convocatoria Pública Interna y/o Externa.
 - **Invitación Directa.** Será efectuada a personas que reúnan altos méritos personales y profesionales, que hayan desarrollado y demostrado sus altos conocimientos dentro de la institución. También se invitará directamente a personas con formación profesional, técnica, administrativa y que tengan una experiencia en dichos cargos o similares.
 - **Convocatoria Interna.** Dirigida exclusivamente a los socios de la cooperativa, con fines de promoción, o para ser incorporados en dichas vacantes ajustadas al perfil, será publicada en lugares visibles y de mayor concurrencia por los socios. Si de este proceso no calificara ninguno, se procederá con la convocatoria externa.
 - **Convocatoria Externa.** Abierta a la participación de personas ajenas a la institución, dentro y fuera del sector público, será publicada en medios locales y nacionales de difusión. Esta convocatoria básicamente se efectuará para lo referente a los siguientes cargos como son: Asesor Jurídico, Contador, Auxiliar de Contabilidad, Secretaria, porque estos puestos son necesariamente con la participación de personal que no pertenece a la institución.
- **Convocatoria.-** la convocatoria proporciona la información de los puestos a cubrir, los objetivos, los requisitos, el perfil, el plazo de presentación y así como la forma y el lugar donde se dará recepción de los postulantes. La convocatoria se declarará desierta si no se presenta al menos un postulante que cumpla los requisitos exigidos para el puesto

convocado. Si durante el proceso de selección no calificara ningún postulante, se emitirá una ampliación o segunda convocatoria.

Los requisitos que debe contener la convocatoria son los siguientes:

1. Denominación del puesto
2. Requisitos de preparación y experiencia
3. Horario de trabajo
4. Lugar de presentación
5. Plazo de entrega de los documentos

La entrega de los documentos será en un lapso de ocho días, de la última vez que se publique la convocatoria, en la Secretaría de la institución.

- **Selección del personal.-** la selección del personal de la cooperativa se realizará en base los méritos, capacidad, aptitud, experiencia y estatutos y reglamentos internos institucionales, previo al cumplimiento del proceso de reclutamiento establecido en el presente sistema.

La selección del personal tiene como objetivo dotar a las cooperativas de transporte, el potencial humano que mejor se ajusta a las exigencias de los puestos establecidos en el organigrama estructural y que estén en concurso.

El aspirante debe entregar la siguiente documentación:

- Solicitud dirigida a la Asamblea General
- Currículo vitae actualizado, con la dirección domiciliaria y el teléfono para la notificación.
- Copia de Documentos personal (cédula de ciudadanía y certificado de votación).
- Original y copias de Títulos profesionales y académicos (si los posee).
- Documentos originales y copias de los certificados de experiencia y cursos específicos y/o adicionales al puesto.
- Al menos 3 Cartas de referencias laborales.

La selección tiene las siguientes etapas:

- **Evaluación.** En el proceso de selección de personal se realizará la comparación del perfil del puesto con la capacidad de los postulantes, para lograr los resultados específicos y continuos de esta comparación se realizará a través de los siguientes elementos:
 - Evaluación curricular y competencias (hoja de vida, habilidades y destrezas).
 - Evaluación Psicotécnica,
 - Capacidad técnica, y
 - Cualidades personales. (entrevista)

Estos procesos serán normados mediante este sistema específico. El resultado de cada una de estas etapas será de conocimiento institucional.

- **Comité de selección.-** como resultado del proceso de selección del personal, se tendrá como resultado el ingreso de un postulante.
 - La selección de personal se llevará a cabo por medio de la conformación de un Comité de Selección, compuesto por un representante de cada grupo de los cuales se nombrará un presidente, secretario y un vocal.
 - El Comité de Selección, en forma previa a la convocatoria definirá las bases del concurso, convocatoria, los factores a considerarse, los mismos que deberán ser de conocimiento institucional y estar señalados expresamente en procedimientos específicos previamente elaborados.
 - Todo los procesos sumaran una calificación sobre un máximo de 100 puntos, en base a los siguientes parámetros:
 - Instrucción 65 puntos desglosados así:
 - Título y/o certificado requerido para el puesto, máximo 20 puntos.

- Adicionales: Títulos inmediatos superiores 5 puntos cada uno, máximo hasta 10 puntos.
- Premios académicos (en el caso de mejor Egresado o los que le siguieron en puntaje en la Universidad que procediere), se le otorgará una calificación adicional de 5 puntos, hasta un máximo de tercer mejor puntaje.
- Capacitación: 12 puntos así: Cursos afines mínimos de 40 horas: 2 puntos por cada curso, máximo 6 cursos.
- Experiencia: 18 puntos

Los resultados deben quedar registrados en un Acta elaborada por la Comisión de Selección para dar a conocimiento a todos los socios en un lapso de 4 días.

- Una vez conocido los resultados de los postulantes que acumularon un puntaje de 30 puntos en la etapa anterior, pasaran a la siguiente etapa del concurso de oposición.
- El concurso de oposición solo estará integrado por los postulantes que acumularon los 30 puntos.
- La comisión de Selección deberá elaborar un banco de preguntas de acuerdo al puesto que está vacante con un mínimo de 30 preguntas en conocimientos básicos sobre dicho cargo.
- Dependiendo de la naturaleza del cargo se efectuará la prueba psicotécnica sobre 5 puntos, caso contrario este puntaje será tomado en la prueba de oposición.
- El concurso de oposición tendrá una duración de 45 minutos.
- La oposición tendrá una calificación de 30 puntos totales divididos de la siguiente forma:
 - Pruebas teóricas prácticas 30 puntos
 - Entrevista con el Presidente saliente 5 puntos
- La entrevista, se realizará para la identificación de cualidades personales y todas aquellas características individuales del candidato.

- Los resultados serán consignados en un Acta suscrita por los Miembros del Comité de Selección, para conocimiento de la cooperativa.
- Se efectuará el contrato de nombramiento para el aspirante que haya obtenido el mayor puntaje que en ningún caso podrá ser inferior a setenta y cinco (75) puntos.
- **Informe de resultados.-** Los resultados del proceso de selección constarán en la Acta, que elaborará el Comité de Selección para conocimiento de la institución, documento que debe contener los siguientes aspectos:
 - Número y lista total de postulantes.
 - Técnicas de evaluación y modalidad de calificación.
 - Nombres y calificaciones obtenidas por los postulantes según lo que establece el Manual.
 - Listas de los candidatos que fueron elegidos cada uno con su respectiva calificación obtenida de forma decreciente.
 - Conclusiones y recomendaciones.

El informe de resultados deberá ser puesto en conocimiento de todos los candidatos que postularon para el puesto, con el fin de garantizar la transparencia del proceso.

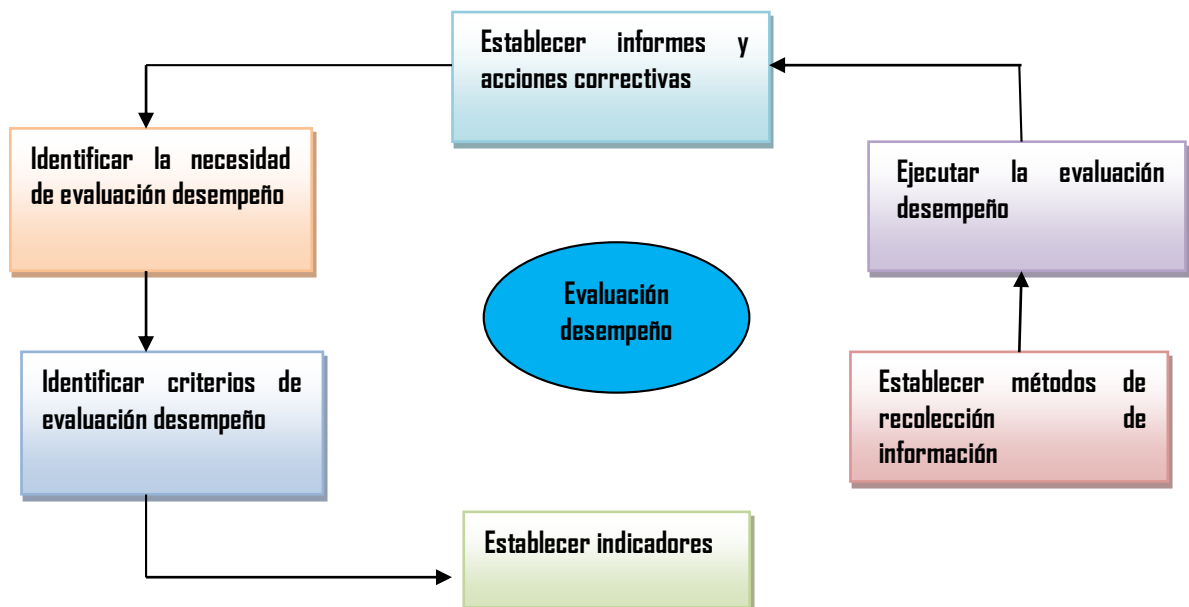
- **Elección.-** la Comisión de Elección mediante el informe y de acuerdo al puntaje nombrará los distintos cargos que se postulan, tomando en cuenta el perfil y la calificación obtenida en las pruebas realizadas.
- **Nombramiento.-** se procederá a la relación de trabajo oficialmente dentro de la cooperativa y al cumplimiento del contrato de trabajo.
- **Posesión.-** El contrato y nombramiento de personal empezará a tener efectos desde el momento de su posesión por autoridad competente. Su remuneración se computará a partir de la fecha que asuma funciones

- **Inducción.-** conjunto de acciones que el jefe inmediato realiza para hacer conocer formalmente al funcionario que ingresa a la institución, haciendo conocer los elementos básicos como la misión, los objetivos, las políticas, las normas, reglamentos, estatutos y funciones del puesto al cual se incorpora.

La inducción tiene como objetivo reducir el tiempo y la tensión que surge como consecuencia de la nueva condición laboral, propiciando un ambiente de confianza y su rápida adaptación a su puesto. Este proceso se deberá realizar inmediatamente después de efectuada la posesión del funcionario universitario.

5.6.4 SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Gráfico N° 46



Elaborado por: Aracely Portilla

La Evaluación del Desempeño, es una herramienta de gestión muy útil que sirve para evaluar de qué forma se están desarrollando los conocimientos, habilidades, comportamientos, es decir, las competencias de sus colaboradores y así poder ver como aportan al logro de los objetivos de la empresa.

Los objetivos de la evaluación de desempeño son:

- Evaluar a todos los funcionarios de la cooperativa, en el desempeño de sus funciones y productividad evidenciados en la eficiencia y eficacia.
- Servir como parámetro para otorgar incentivos.
- Mantener una información que permita mejorar el desempeño de la cooperativa.
- Permite detectar las necesidades de capacitación.
- En caso de tener falencias en el desempeño, tomar las medidas correctivas sobre el personal.

La evaluación del desempeño de los funcionarios administrativos tiene carácter obligatorio, se realizará en forma periódica y se fundará en aspectos de participación, transparencia, oportunidad, equidad, los procesos de evaluación del desempeño se realizarán como mínimo 2 veces al año.

Las fechas y bases para la evaluación del desempeño deben ser de conocimiento de los funcionarios con la debida anticipación, los mismos que no podrán negarse a ser sometidos a un proceso de evaluación del desempeño, salvo en los casos fortuitos o de fuerza mayor debidamente justificados.

5.6.4.1 Procesos del Subsistema de Evaluación del Desempeño.

Los procesos que conforman el Subsistema de Evaluación del Desempeño son:

- Programación
- Ejecución del desempeño.
- **Proceso de Programación de la Evaluación del Desempeño**
La evaluación del desempeño se iniciará con la programación de la evaluación, a cargo del Presidente y Gerente.

La programación de la evaluación del desempeño será elaborada para cada tarea, en concordancia con la política institucional, que definirá objetivos, alcance, factores y parámetros de evaluación, instrumentos, formatos a emplear y plazos.

- Los elementos de evaluación serán establecidos de acuerdo al puesto a evaluar, los mismos que evaluarán el cumplimiento de resultados, metas y la capacidad de gestión.
- Los criterios de evaluación a utilizar para la medición de cada factor, deberán ajustarse los objetivos y metas, conforme al Plan de Trabajo Anual.
- La evaluación del desempeño adoptará, uno o varios métodos y técnicas, según el caso, los que serán aplicados en forma individual o colectiva. Referencialmente se consideran los siguientes métodos: escalas de puntuación, listas de verificación, métodos de evaluación comparativa y método de verificación de campo, así como las siguientes técnicas: cuestionarios, demostraciones, entrevistas y seminario/talleres de evaluación.
- La evaluación de desempeño se basará en los siguientes indicadores de acuerdo al departamento.
 - Asamblea General
 - Nivel de toma de decisiones
 - Número Planes realizados y ejecutados
 - Número Objetivos cumplidos
 - Presidente
 - Número de controles realizados
 - Número de Informes emitidos
 - Normas establecidas
 - Gerente
 - Nivel de Productividad alcanzado
 - Nivel de Liderazgo en la organización
 - Nivel de comunicación
 - Consejo de Administración
 - Número de presupuestos elaborados
 - Número de metas conseguidas

- Número de planes aprobados
- Consejo de Vigilancia
 - Número de supervisiones mensuales
 - Número de informes contables emitidos
 - Número de balances aprobados
- Comisión de Crédito
 - Número de créditos emitidos
 - Porcentaje de recuperación de cartera
 - Nivel de morosidad
- Comisión de Educación
 - Número de capacitaciones ejecutados
 - Nivel de Cumplimiento
 - Grado de satisfacción de los socios
- Comisión de Asuntos Sociales
 - Número de informes semestrales
 - Número de eventos organizados
 - Nivel de colaboración con las dependencias
- Comisión de Deportes
 - Nivel de organización eventos deportivos
 - Número de eventos realizados
 - Porcentaje de asistencia a eventos deportivos
- Secretaria
 - Número de oficios realizados
 - Número de clientes atendidos
 - Nivel de ejecución de tareas
- Asesor Jurídico
 - Número de asesorías realizadas
 - Porcentaje de participación en asesorías de comisiones
 - Número de resolución de conflictos
- Secretario General
 - Número de actas realizadas
 - Número de convocatorias anuales realizadas
 - Número de resoluciones dictaminadas
- Contadora

- Número de balances emitidos
- Número de informes contables mensuales
- Nivel de asesoramiento contable
- Auxiliar de Contabilidad
 - Número de cheques emitidos
 - Número de transacciones registradas
 - Porcentaje de veracidad en la información contable

- **Proceso de ejecución de la Evaluación del Desempeño.**

El proceso de ejecución de la evaluación del desempeño estará a cargo del jefe inmediato superior, en coordinación con el Presidente y Gerente, quienes deberán realizar la evaluación del cumplimiento del Plan de Trabajo Anual del funcionario. Al respecto:

- Se conformará un comité de evaluación que estará integrado por un representante de la Asamblea General, el Gerente y el jefe inmediato superior del funcionario a ser evaluado.
- El jefe inmediato superior del funcionario a ser evaluado, para formar parte del comité de evaluación deberá contar con una permanencia mínima de tres meses en el puesto, caso contrario la evaluación deberá realizarla el superior jerárquico; en caso de no existir un superior jerárquico, el proceso de evaluación del desempeño será prorrogado hasta el cumplimiento de los tres meses requeridos para la participación del jefe inmediato superior.
- El resultado obtenido del personal en la evaluación del desempeño podrá ser: Excelente, Bueno, Suficiente y en Observación. Este resultado deberá ser informado al evaluado para la toma de decisiones.

Los resultados de la evaluación del desempeño, se traducirán en reconocimientos o sanciones de acuerdo a lo siguiente:

- **Excelente:** Tendrá derecho a la otorgación de un incentivo monetario de acuerdo a la política y disponibilidad presupuestaria de la cooperativa y a capacitaciones.
- **Bueno:** Tendrá derecho al otorgamiento de incentivo material.

- **Suficiente:** Tendrá derecho a permanecer en el puesto. No dará lugar al otorgamiento de ningún incentivo.
- **En Observación:** Dará lugar a una nueva evaluación del desempeño en un plazo no inferior a tres meses y no superior a los seis meses siguientes. Tres evaluaciones consecutivas “En Observación” darán lugar a su reubicación en un nivel inferior, o la separación del funcionario de la cooperativa.

5.6.4 SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN

Gráfico N° 47



Elaborado por: Aracely Portilla

La capacitación, es el conjunto de procesos mediante los cuales el personal de la cooperativa adquiere nuevos conocimientos, los mismos que les permitirán tener un desarrollo mejor de sus habilidades y actitudes, con el objetivo de mejorar de forma constante el desempeño de los mismos y los resultados que se obtendrán en el cumplimiento de los objetivos organizacionales para un eficiente y efectivo desarrollo de las actividades.

Los objetivos que busca la capacitación productiva son:

- Mejorar el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Tener un personal capacitado
- Mejorar el desarrollo de las habilidades y aptitudes
- Innovar los conocimientos para una mejor prestación de servicios

PROCESO DE CAPACITACIÓN

ACTIVIDADES	PROCESOS
Detectar necesidades de capacitación	Una vez obtenido los resultados de la evaluación de desempeño se toma decisiones con respecto a las calificaciones obtenidas y se realiza una comparación en base al cumplimiento del plan de trabajo anual y así obteniendo las falencias
Programación	• Objetivos de aprendizaje. • Contenidos, Actividades. • Métodos de capacitación. • Técnicas e instrumentos. • Destinatarios, Duración. • Instructores, Criterios de evaluación. • Recursos necesarios para su ejecución
Ejecución	La comisión de educación es la encargada de ejecutar dichas capacitaciones tomando en cuenta las necesidades que se originaron en el primer paso, el presupuesto está contemplado en el presupuesto anual de trabajo.
Evaluación de la capacitación	La evaluación se hará en base a: • Cumplimiento de objetivos de la capacitación. • Calidad del instructor. • Grado de satisfacción de los capacitados. • Habilidades desarrolladas
Evaluación de resultados de la capacitación	La evaluación de resultados se hará en base a: • Aplicación de nuevos conocimientos • Desarrollo de nuevas habilidades • Logro de objetivos en el puesto de trabajo. • Impacto laboral.

Tabla N° 50

Elaborado por: Aracely Portilla

CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN

Áreas de capacitación	Fechas de capacitación	Lugares
Relaciones Humanas y Publicas	De acuerdo a la disponibilidad de los socios	Sede social
Planificación estratégica	De acuerdo a la disponibilidad de los socios	Sede social
Leyes de tránsito	De acuerdo a la disponibilidad de los socios	Sede social
Atención al usuario	De acuerdo a la disponibilidad de los socios	Sede social

Tabla N° 51

Elaborado por: Aracely Portilla

El presupuesto estimado si las capacitaciones fueran de forma externa seria de la siguiente forma:

Tabla N° 52

Capacitadores	500
Refrigerios	900
Material	50
Total	1450

Elaborado por: Aracely Portilla

5.6.6 SUBSISTEMA DE CONTROL Y SEGUIMIENTO

Este subsistema tiene como objetivo determinar las medidas de control del modelo y conocer si el modelo está dando los resultados propuestos y además conocer alguna deficiencia y tomar decisiones correctivas sobre la aplicación del mismo.

5.6.6.1 MATRIZ DE CONTROL Y SEGUIMIENTO

Tabla N° 53

DEPARTAMENTOS	EVALUACIÓN DESEMPEÑO	INDICADOR DE GESTIÓN	PERIODO DE CONTROL			NIVEL DE CUMPLIMIENTO			ACCIONES CORRECTIVAS			RESPONSABLE
			Mensual	Semestral	Anual	Alto	Medio	Bajo	Inmediata	Mediata	Largo plazo	
	Asamblea General	Nivel de toma de decisiones	X				X			X		Presidente AG
									Establecer	proceso de	toma	
									decisiones			
		Número de planes realizados y ejecutados	X				X			X		Vocales principales
									Proponer planes ejecutables			
		Número de objetivos cumplidos		X			X			X		Presidente y Gerente
	Presidente								Establecer objetivos alcanzables			
		Número de controles realizados	X					X	X			Presidente y Gerente
									Monitorear mensualmente a los departamentos			
		Número de informes emitidos	X				X		X			Vocal AG
									Controlar el número de informes y su contenido			
		Normas establecidas			X		X			X		AG
	Gerente								Implantar normas para la mejora de la cooperativa			
		Nivel de productividad alcanzada		X			X		X			Presidente
									Monitorear el desempeño			
		Nivel de Liderazgo en la organización		X				X	X			AG
									Proponer un estilo de liderazgo			
		Nivel de comunicación	X					X	X			Presidente
	Consejo Administración								Eliminar barreras de comunicación			
		Número de presupuestos elaborados				X					X	Presidente CA
									Mantener un listado de planes			

		Número de metas conseguidas	X				X		X			Presidente de cada consejo y comisión
									Establecer metas claras y alcanzables			
		Número de planes aprobados		X			X		X			Presidente CA
									Diseñar proceso de aprobación planes			
	Consejo de Vigilancia	Número de supervisiones mensuales	X				X		X			Presidente
									Ejecutar la supervisiones			
		Número de informes contables emitidos	X				X			X		Presidente CV
									Realizar los informes de acuerdo al periodo de tiempo			
		Número de balances aprobados	X				X				X	Presidente C
									Realizar y verificar informes de balances			
	Comisión de Créditos	Número de créditos emitidos	X				X			X		Presidente de la CC
									Realizar el proceso para la emisión de créditos			
		Porcentaje de recuperación de cartera	X				X		X			Secretario CC
									Realizar reportes mensuales para controlar la recuperación de cartera			
		Nivel de morosidad	X				X		X			Vocal C
									Mantener una base de datos para conocer el nivel de morosidad del socio			
	Comisión de Educación	Número de capacitaciones ejecutadas		X			X			X		Secretario CE
									Mantener informes de capacitaciones a ejecutar			
		Nivel cumplimiento	X				X			X		Presidente CE
									Realizar cronograma para las capacitaciones.			
		Grado de satisfacción de los socios		X				X	X			Vocal CE
									Realizar encuestas después de cada capacitación			
	Comisión de asuntos sociales	Número de informes semestrales		X			X			X		CA
									Controlar la emisión los reportes			

		Número de eventos organizados		X			X			X		Presidente CAS
									Cronograma de eventos anuales a realizar			
		Nivel de colaboración con las dependencias	X				X			X		Vocal CAS
									Establecer vínculos de trabajo en equipo			
	Comisión deportes	Nivel de organización de eventos deportivos		X			X			X		Presidente CD
									Establecer procesos para organizar eventos			
		Número de eventos realizados		X			X			X		Vocal CD
									Evaluar el cumplimiento de los eventos			
		Porcentaje de asistencia a eventos deportivos		X				X	X			Secretario CD
									Fomentar el deporte por medio de campaña			
	Secretaria	Número de oficios realizados	X				X		X			Gerente
									Realizar auditoria de la información que maneja			
		Número de clientes atendidos	X				X		X			Gerente
									Medir la satisfacción del socio			
		Nivel de ejecución de tareas	X				X		X			Gerente
									Evaluar el desempeño			
	Asesor Jurídico	Número de asesorías realizadas	X			X					X	Gerente
									Mantener el trabajo en equipo			
		Porcentaje de participación en asesorías comisiones	X			X					X	Gerente
									Verificar la participación y aporte del asesor jurídico.			
		Número de resolución de conflictos	X			X				X		Gerente
									Vigilar el cumplimiento de resolución			
	Secretario General	Número de actas realizadas	X							X		Gerente
									Verificar el libro de actas			

		Número de convocatorias anuales realizadas								X	Gerente
								Controlar el archivo de convocatorias			
		Número de resoluciones dictaminadas		X		X				X	Gerente
								Controlar la transparencia de la información registrada			
	Contadora	Número de balances emitidos	X			X				X	CV y AG
								Verificar la realización de balances			
		Número de informes contables mensuales	X				X		X		CV
								Sesionar mensualmente para la recepción de informes			
		Nivel de asesoramiento contable	X				X		X		CV
								Evaluar el desempeño			
	Auxiliar Contabilidad	Número de cheques emitidos	X			X		X			Contadora
								Solicitar el libro de cheques para conteo			
		Número de transacciones registradas	X				X	X			Contadora
								Verificar diariamente el movimiento contable registrado			
		Porcentaje de veracidad en la información contable	X			X			X		Contadora
								Solicitar respaldos de la información y verificar su veracidad			

Elaborado por: Aracely Portilla

5.6.6.2 MONITOREO UNIDADES DE SERVICIO

El sistema de monitoreo para las unidades de servicio en taxi, es un sistema creado con la finalidad de brindar seguridad tanto a los usuarios, como a los propietarios, mediante la incorporación de un GPS, que sea capaz de conectarse a redes para la transferencia de datos a través de enlaces inalámbricos y enviar información a un servidor de internet a la matriz principal de la cooperativa.

La idea de implementar sistemas de controles satelitales nace de la necesidad de brindar al usuario seguridad que todo ciudadano está en su derecho de recibir, con la propuesta de implementar este servicio se busca contrarrestar de manera parcial el problema social al momento de transportarse de un lugar a otro, y ofrecer la seguridad y tranquilidad. Por este motivo la idea de adoptar un sistema de seguridad innovador como es la instalación de un módem GPS integrado que, junto con una aplicación de software de ubicación, permite rastrear activos y personas teniendo la capacidad de ubicación más avanzada.

El mismo que debería funcionar de la siguiente manera:

Diagrama general de funcionamiento de un GPS

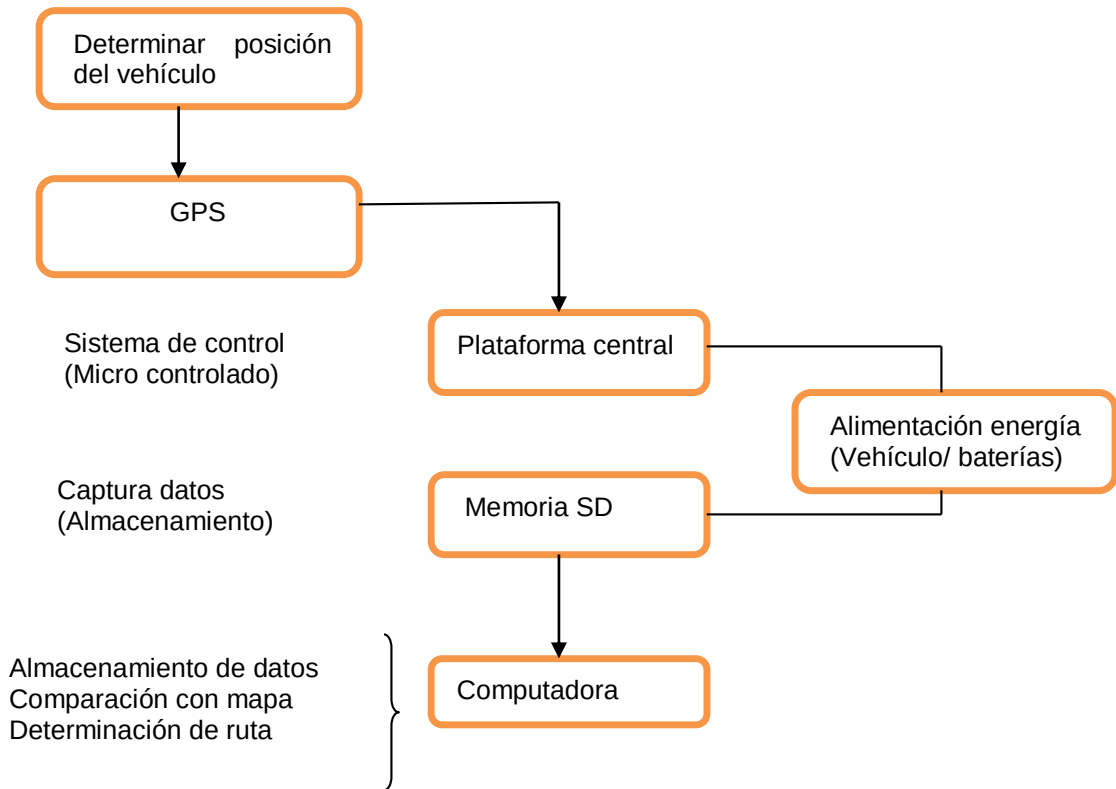


Gráfico N° 48

Elaborado por: Aracely Portilla

Para realizar el monitoreo de las unidades, dicho sistema previamente debe ser instalado para lo cual se hará uso de un modem, el mismo que se conectara a través de forma inalámbrica con la plataforma principal, donde se detalla la localización precisa de la vehículo, además para almacenar los datos y posteriormente visualizarlos se opta por una micro SD, en el computador se podrá tener un respaldo de todos los datos recogidos por la micro SD, una comparación con la ruta establecida y posteriormente determinar una ruta óptima. Se toma en cuenta que el dispositivo debe ser portátil y su alimentación debe ser constante es por ello que se establecen dos maneras de alimentarlo ya sea por baterías o por un cargador para vehículos.

A cargo del manejo del sistema debe estar una persona previamente capacitada en el uso correcto del sistema, esto debe ser de forma permanente para dar la correcta utilización del GPS y alertar el robo o problemas que se presentaren con las unidades.

Para la implementación de dicho sistema se estima el siguiente presupuesto general para la institución:

Presupuesto para la cooperativa		
Software	de	1000
monitoreo		50
Cableado		80
Instalación de red		900
Computadora		
Total		2030

Tabla N° 54

Elaborado por: Aracely Portilla

Mediante la implementación de este sistema, la cooperativa de transporte podrá lograr un mejor impacto hacia la sociedad, ofreciendo seguridad al momento de que el usuario requiera del servicio, lo que le permitirá tener una mejor posición en el mercado.

A más de estos beneficios tanto para socios como para clientes, en la parte administrativa se lograra una ventaja positiva al hacer uso de la alta tecnología en sus empresas, logrando de alguna manera tecnificar el proceso de monitoreo de control de la flota vehicular.

5.6.6.3 SISTEMA DE CONTROL CONTABLE

El sistema de control contable, es una estructura organizada por medio de la cual se recoge toda la información generada en las empresas como resultado de las operaciones; para lo cual se hace uso de formularios, libros, documentos, reportes, etc. que sustentan la veracidad de la misma; y que presentados a la gerencia sirven para la toma de decisiones financieras.

Un sistema de contabilidad sigue un modelo básico regido por normas, pautas, procedimientos etc. para controlar las operaciones y suministrar información financiera de una empresa, para lo cual se deben ejecutar tres pasos básicos como son: los datos se deben registrar, clasificar y resumir para lograr una buena interpretación de resultados

En lo referente a la forma de llevar la contabilidad, las cooperativas de transporte deberían implementar un sistema contable, que facilite la forma de llevar todo el proceso contable de una forma más técnica y rápida que minimice el uso de tiempo y recursos, que tal vez pueden ser utilizados en la ejecución de otras actividades a las cuales aún no se les tecnifica el proceso mediante la utilización e innovación de las TICS.

El sistema administrativo financiero contable y de nómina y administración de personal integrado SAFIWIN “8” ERP-Pymes, les permitirá tener acceso de forma rápida y segura a todo el proceso contable que se realiza en las empresas, habilitado las 24 horas del día, el mismo que garantiza su utilidad y certeza para la empresa.

Flujograma del proceso contable

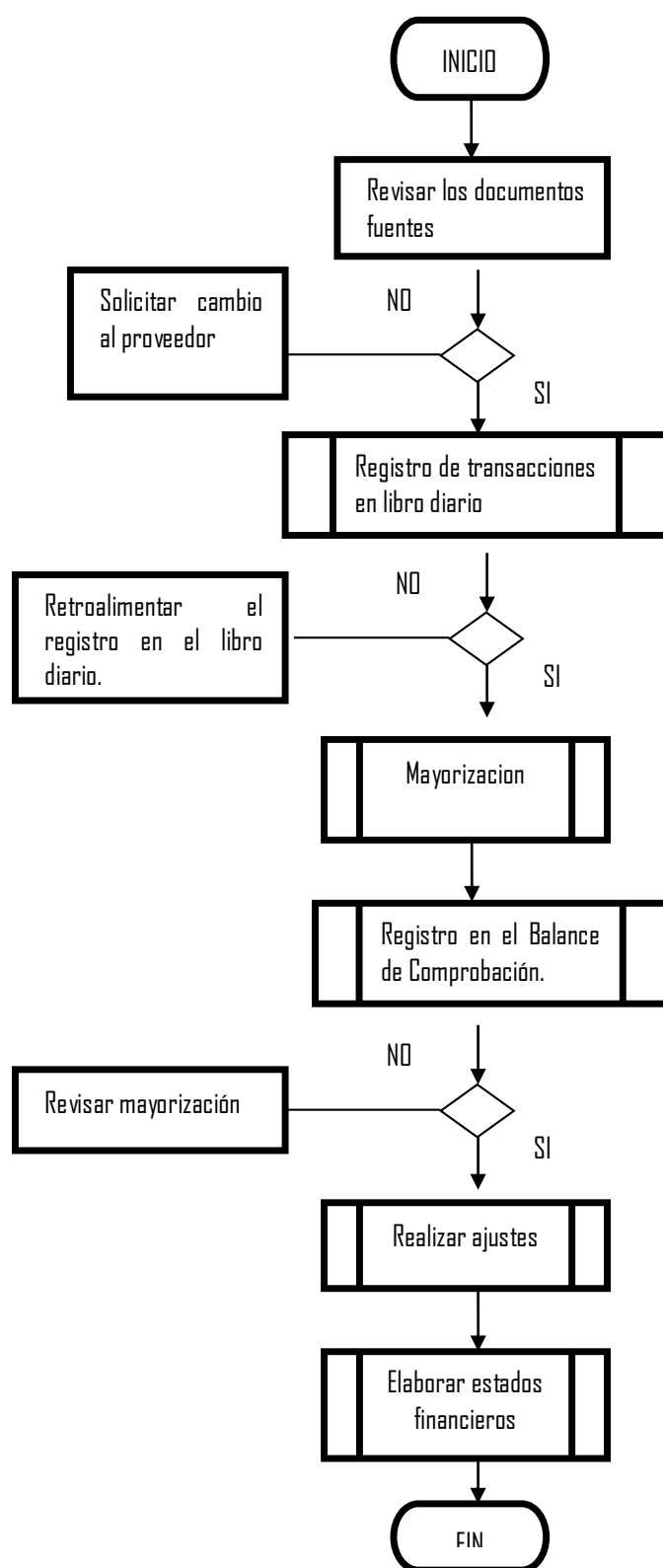


Gráfico N° 49

Elaborado por: Aracely Portilla

El sistema de contabilidad le permitirá automatizar este proceso contable de forma más rápida, ya que no requiere del ingreso repetitivo de información, si no que el software clasificara los datos de acuerdo al respectivo proceso.

En este caso la contadora o la persona que lleva la contabilidad de la empresa, debe ser capacitada en cuanto al manejo correcto de dicho sistema para evitar cometer errores. El costo de la incorporación de un sistema contable se establece en el siguiente presupuesto:

Software contable	1780.80
Equipo de oficina	1000
Instalaciones eléctricas	250
Muebles de oficina	500
Total	3530.80

Tabla N° 55

Elaborado por: Aracely Portilla

Presupuesto general de la implementación del sistema de gestión

Presupuesto de capacitación	1450
Presupuesto de monitoreo de vehículos	2030
Presupuesto del sistema contable	3530.80
Total	7010.80

Tabla N° 56

Elaborado por: Aracely Portilla

VI. BIBLIOGRAFÍA.

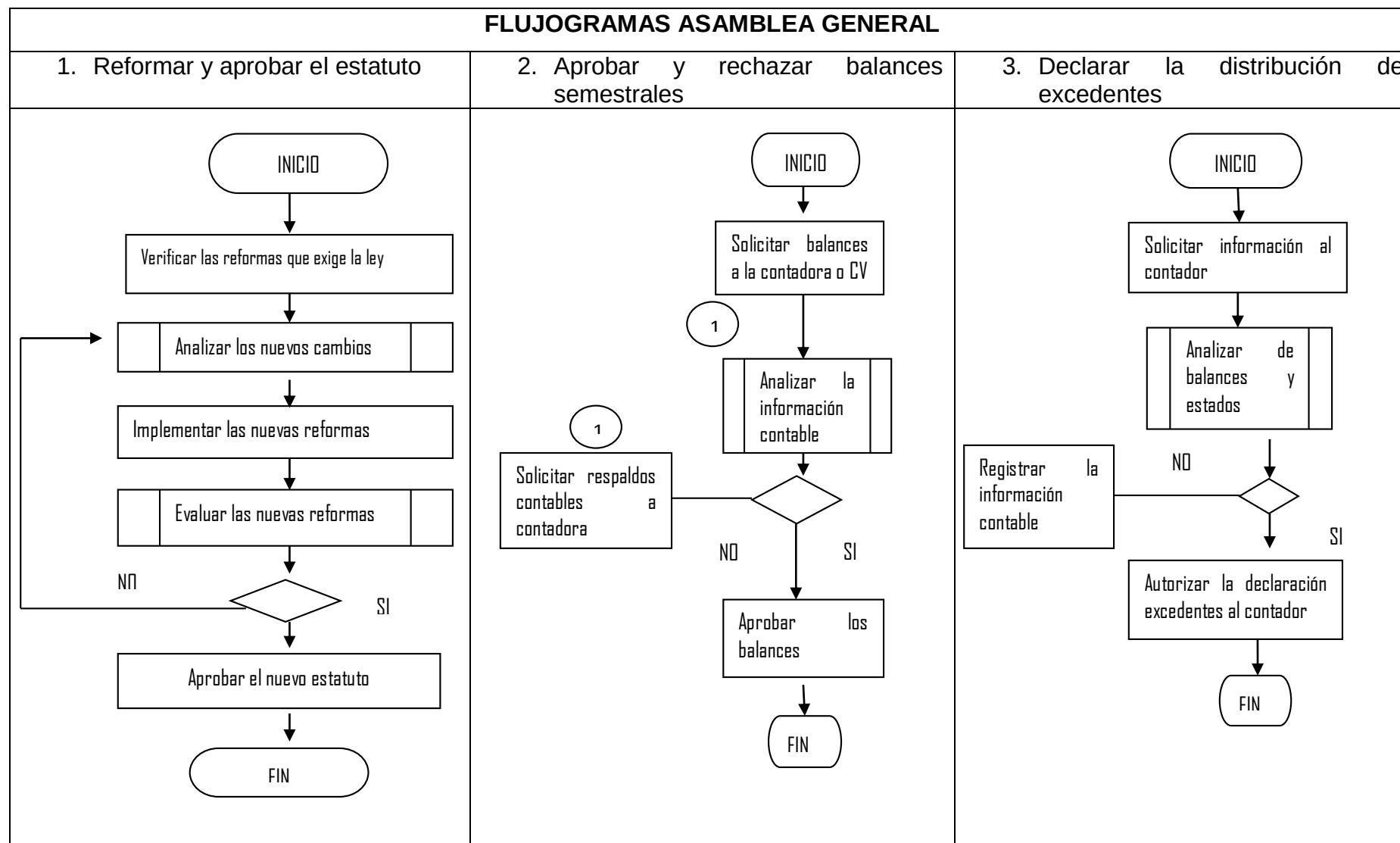
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos (8va Ed), México: McGraw-Hill
- Hellriegel, Jackson, Slocum (2009). Administración un enfoque basado en competencias, (11va Ed), México, Cengage
- Munch, L. (2010). Administración del Capital Humano, (1ra. Ed), México, Trillas
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. (3ra Ed), México: McGraw-Hill
- Ivancevich, John, Lorenzi, Peter, Skinner, Steven y Crosby, Philip, Gestión calidad y competitividad, (1era Edición). Editorial IRWIN.

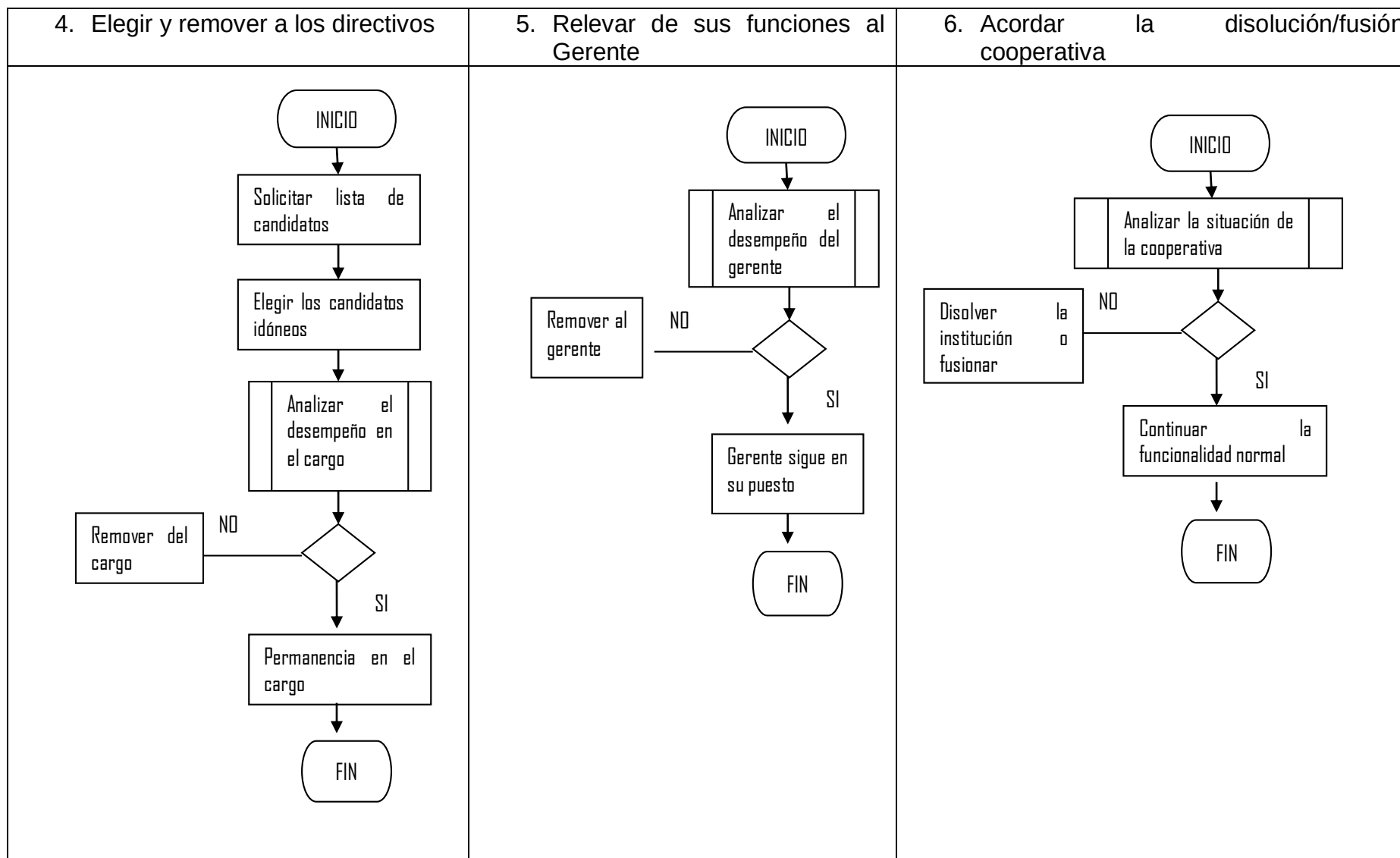
VII. LINKOGRAFÍA

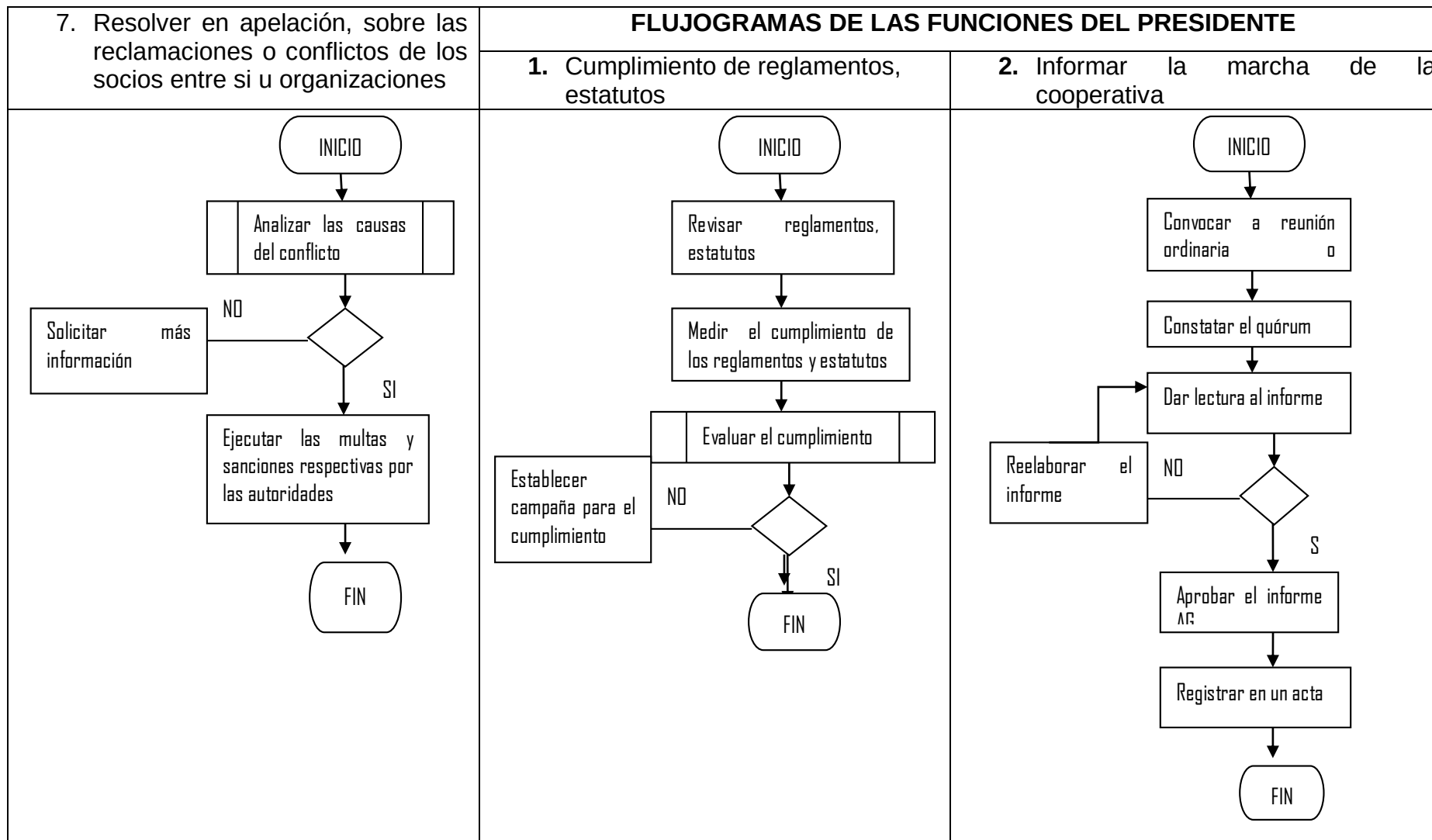
- <http://repositorio.bib.upct.es/dspace/bitstream/10317/224/1/pfc1807.pdf>
- http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/400/1/TESIS_EMyLN--%5B00210%5D--%28tc%29.pdf
- http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P758.pdf
- <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-administrativa.html>
- <http://www.tesisde.com/search/sistema-de-gestion-en-el-tranporte/3/>
- www.Tesisde.com
- www.ups.edu.ec/bibliotecas-virtuales
- www.puce.edu.ec/index.php?pagina=bvirtual
- www.booksfactory.com/ **HYPERLINK**
"http://www.booksfactory.com/virtual.html"virtual **HYPERLINK**
"http://www.booksfactory.com/virtual.html".html
- www.slideshare.net/.../02-gestin- **HYPERLINK**
"http://www.slideshare.net/.../02-gestin-administrativa"administrativa
- biblioteca.universia.net/...gestión-administrativa.../52634180.html
- www.bce.fin.ec/contenido.php?CNT=ARB0000489
- www.uce.edu.ec
- www.mmrree.gob.ec/ministerio/cv_mvelez.asp
- [www.](http://www.inen.gov.ec/) **HYPERLINK "http://www.inen.gov.ec/"inen** **HYPERLINK**
"http://www.inen.gov.ec/".gov.ec/
- **"http://www.ecuadorencifras.com/"ecuadorencifras** **HYPERLINK**
"http://www.ecuadorencifras.com/".com/
- www.bce.fin.ec/admin/dirlistCIE.php
- www.promonegocios.net/.../ **HYPERLINK**
"http://www.promonegocios.net/.../proceso-
administrativo.html"proceso-administrativo **HYPERLINK**
"http://www.promonegocios.net/.../proceso-administrativo.html".html

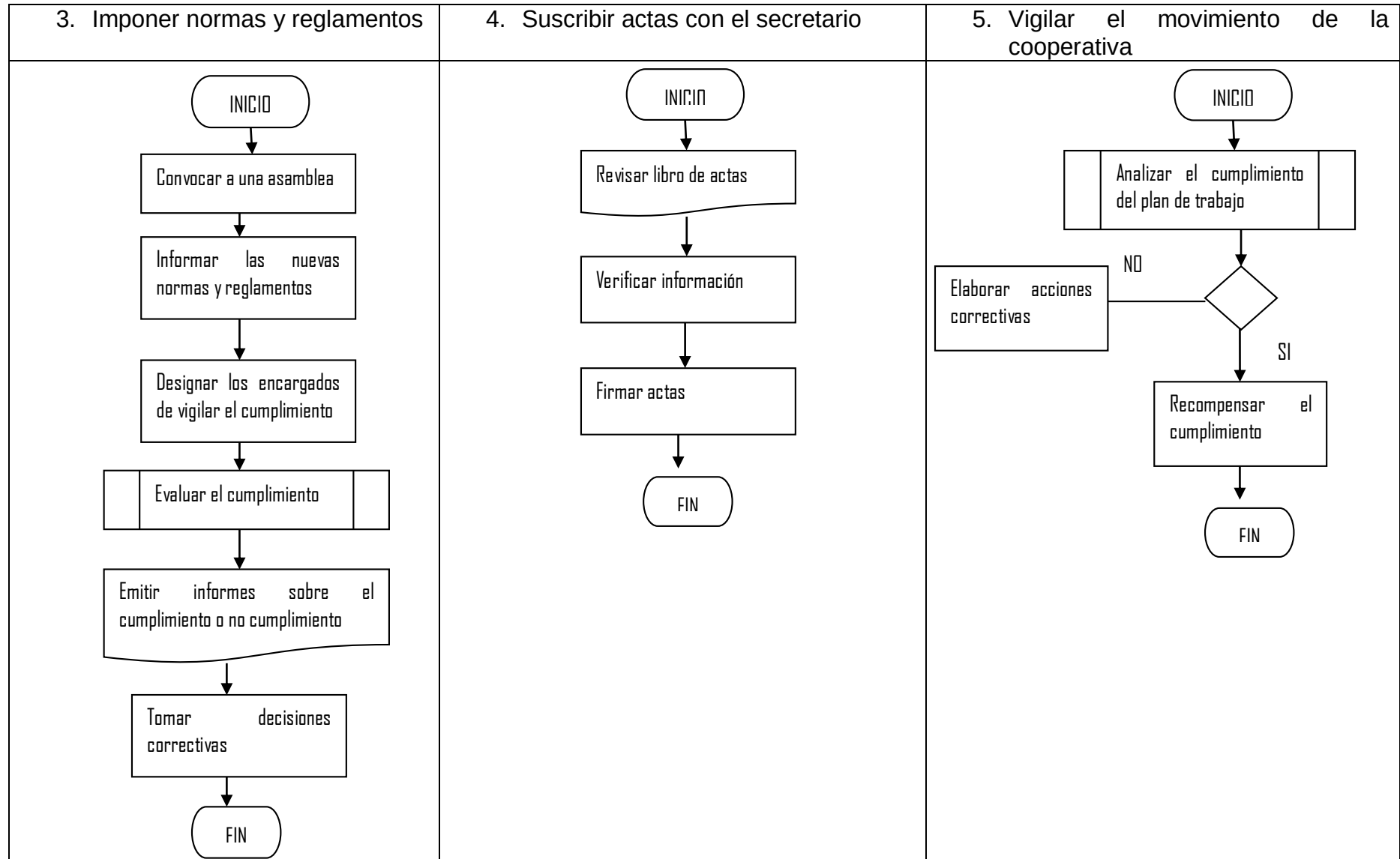
ANEXOS

ANEXO 1: FLUJOGRAMAS



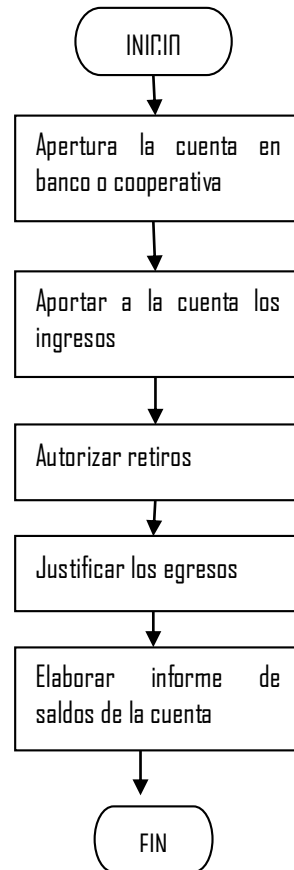




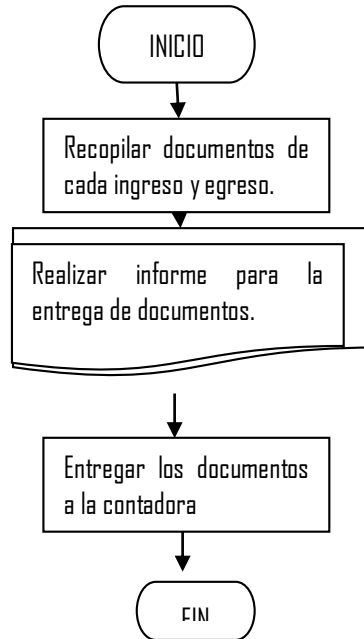


FLUJOGRAMAS DE LAS FUNCIONES DEL GERENTE

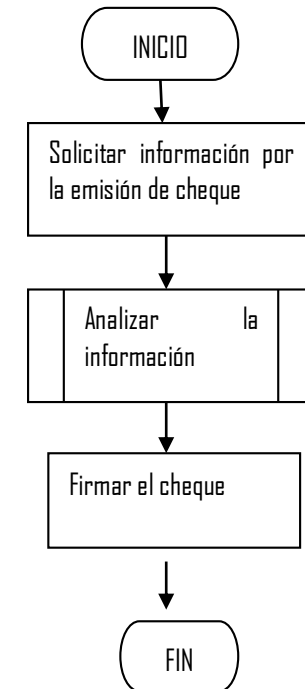
1. Abrir y administrar cuentas bancarias

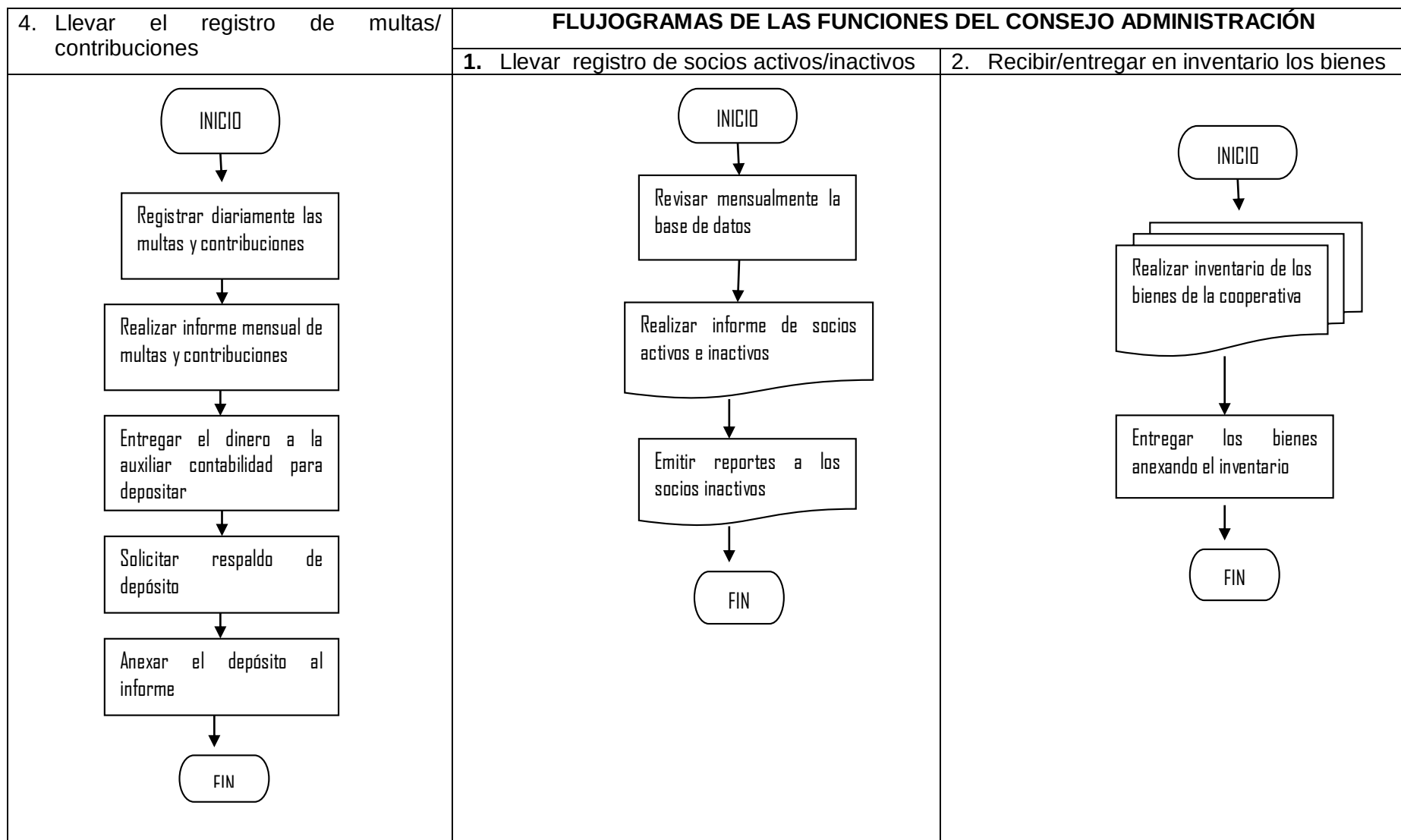


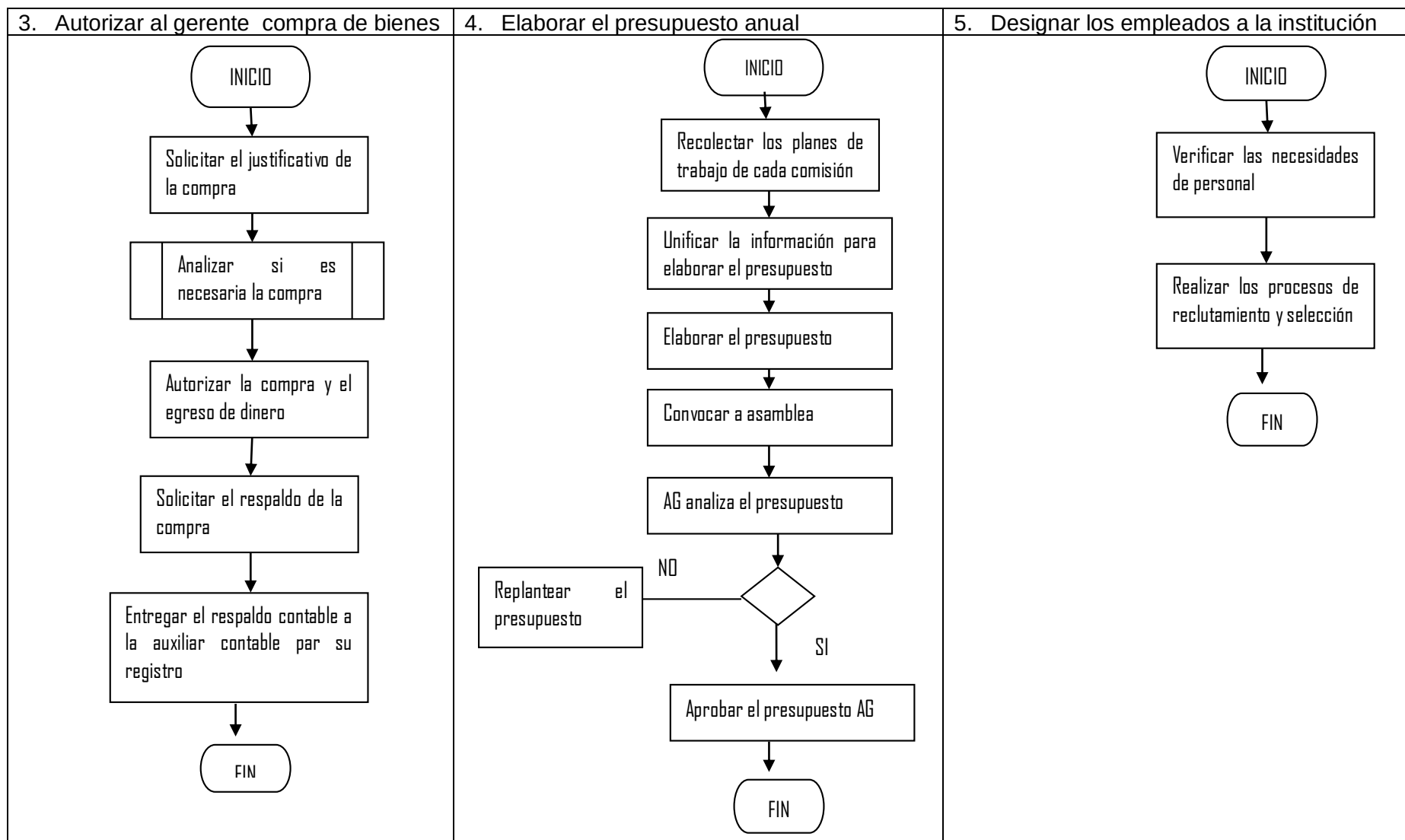
2. Entregar los documentos al contador



3. Autorizar los cheques de pagos

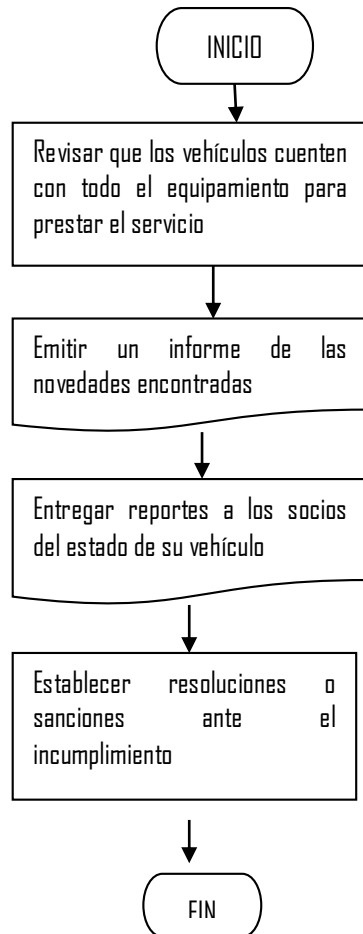




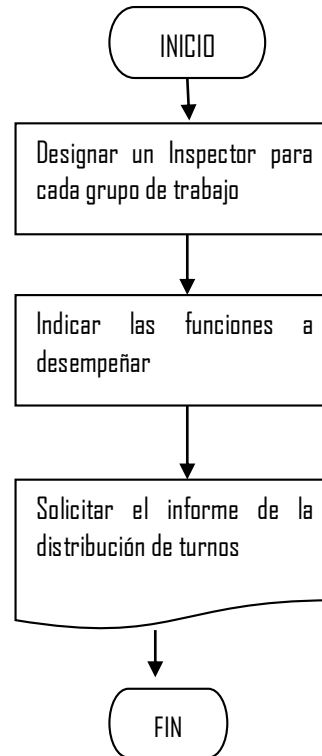


FLUJOGRAMAS DE LAS FUNCIONES DEL CONSEJO VIGILANCIA

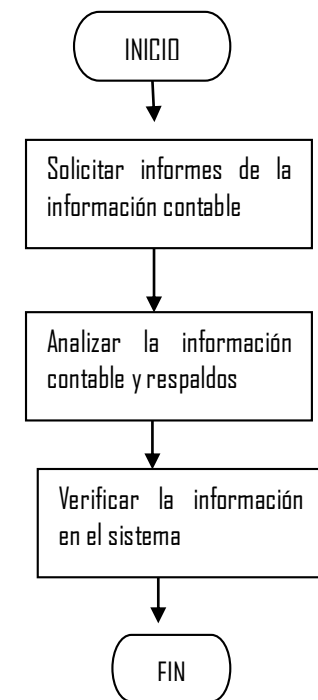
1. Controlar los vehículos de servicio



2. Controlar los turnos de trabajo

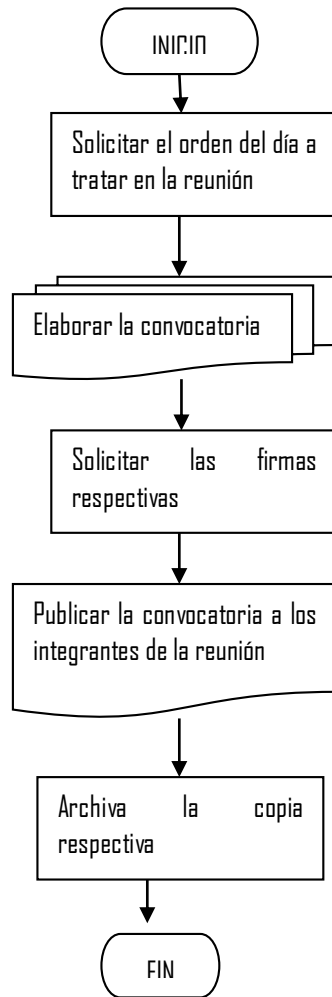


3. Controlar la información contable

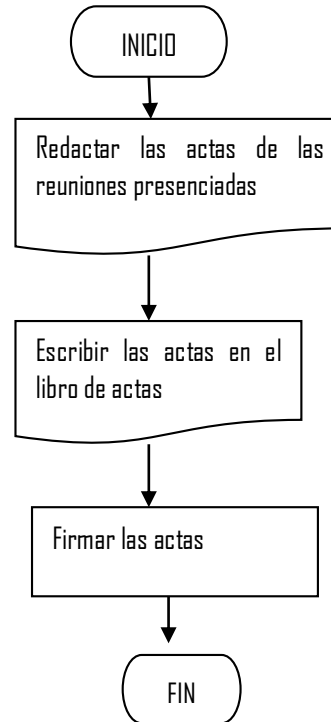


FLUJOGRAMAS DE LAS FUNCIONES DEL SECRETARIO GENERAL

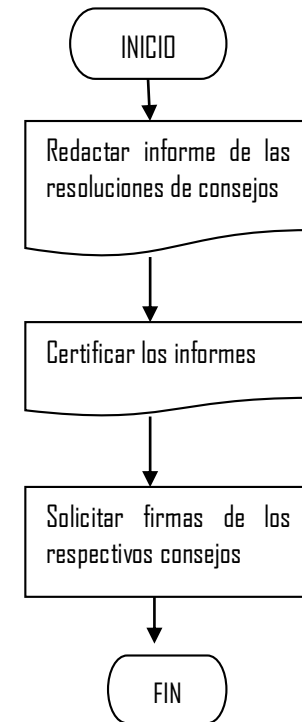
1. Elaborar convocatorias

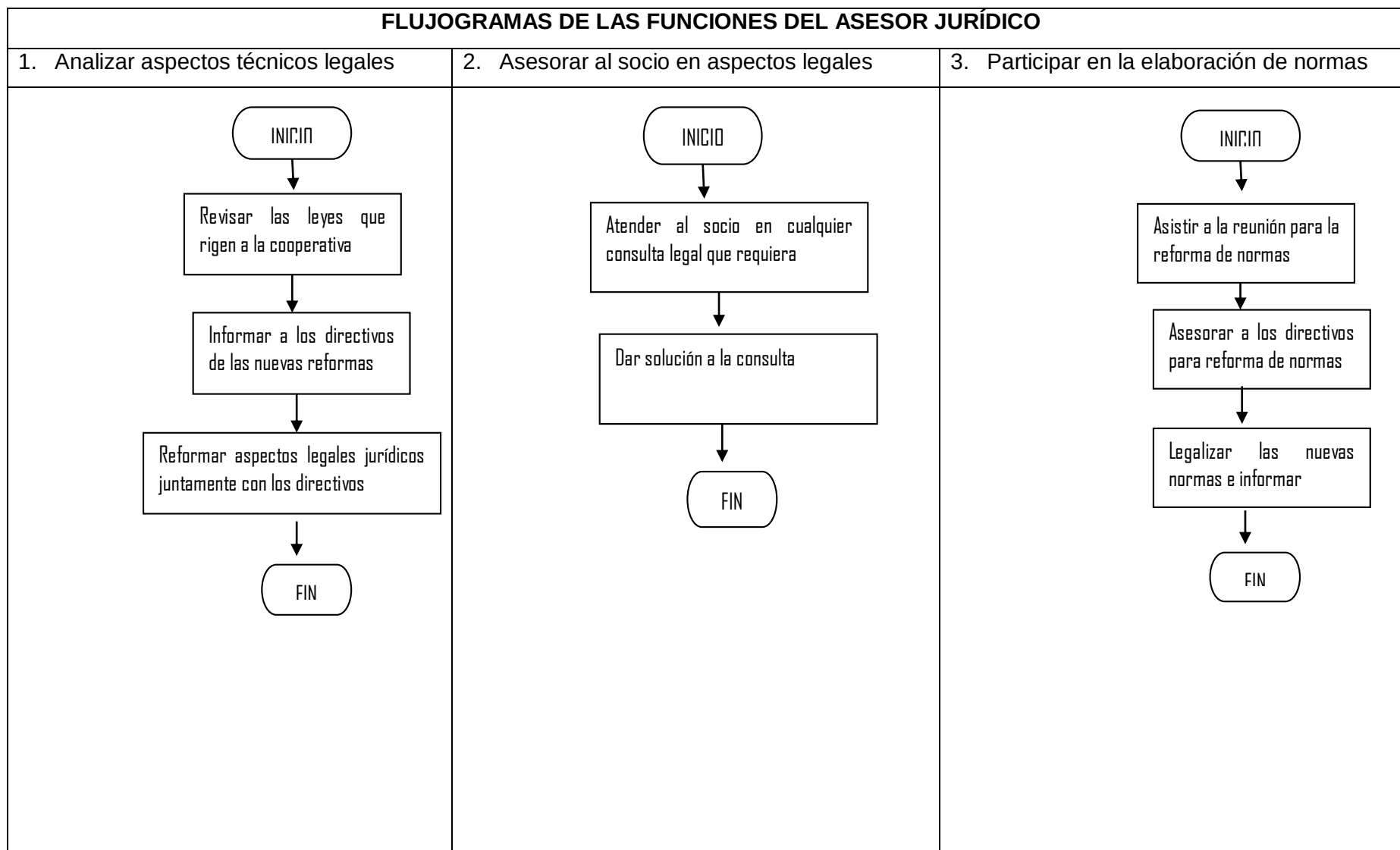


2. Elaborar y firmar actas

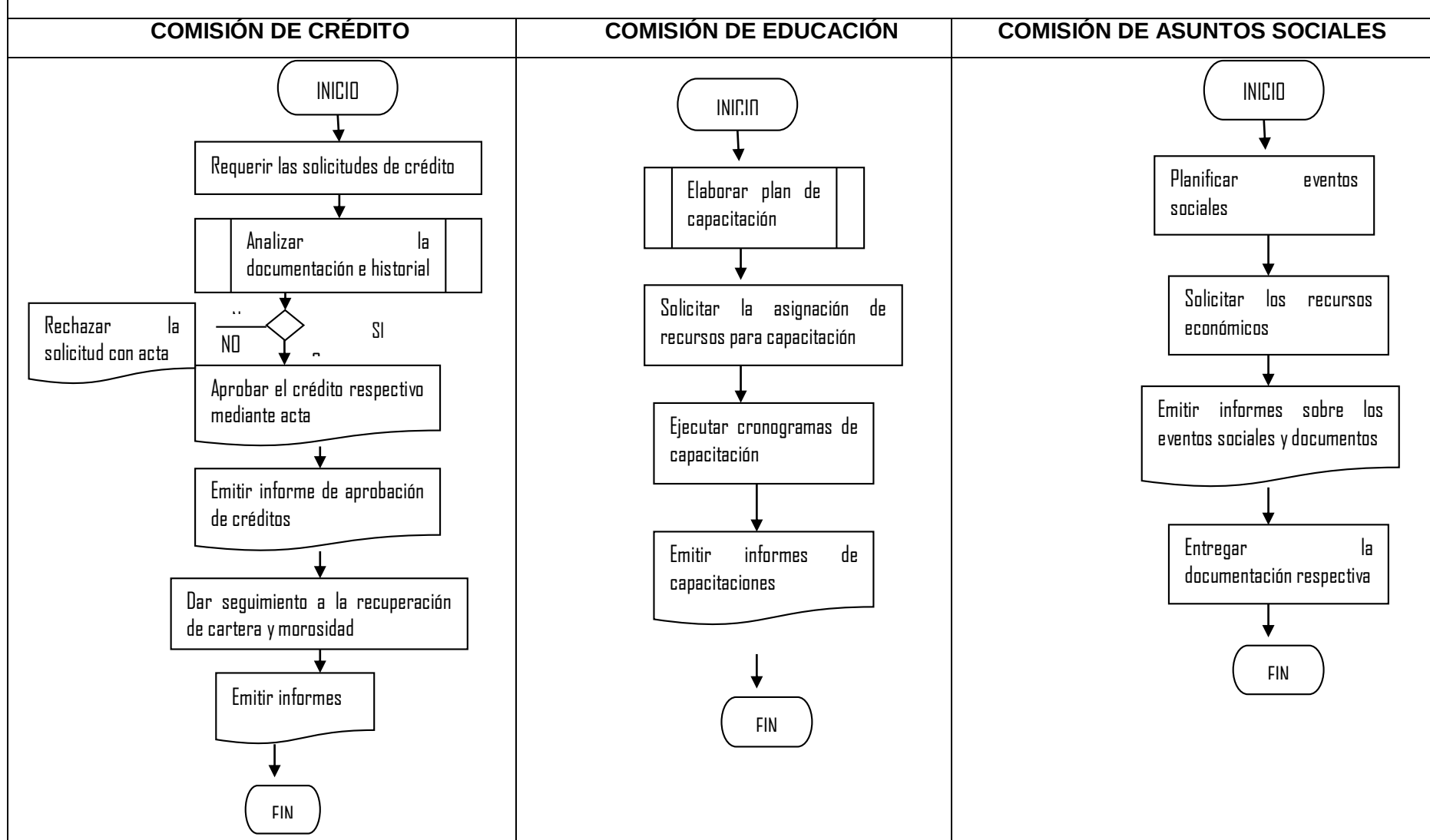


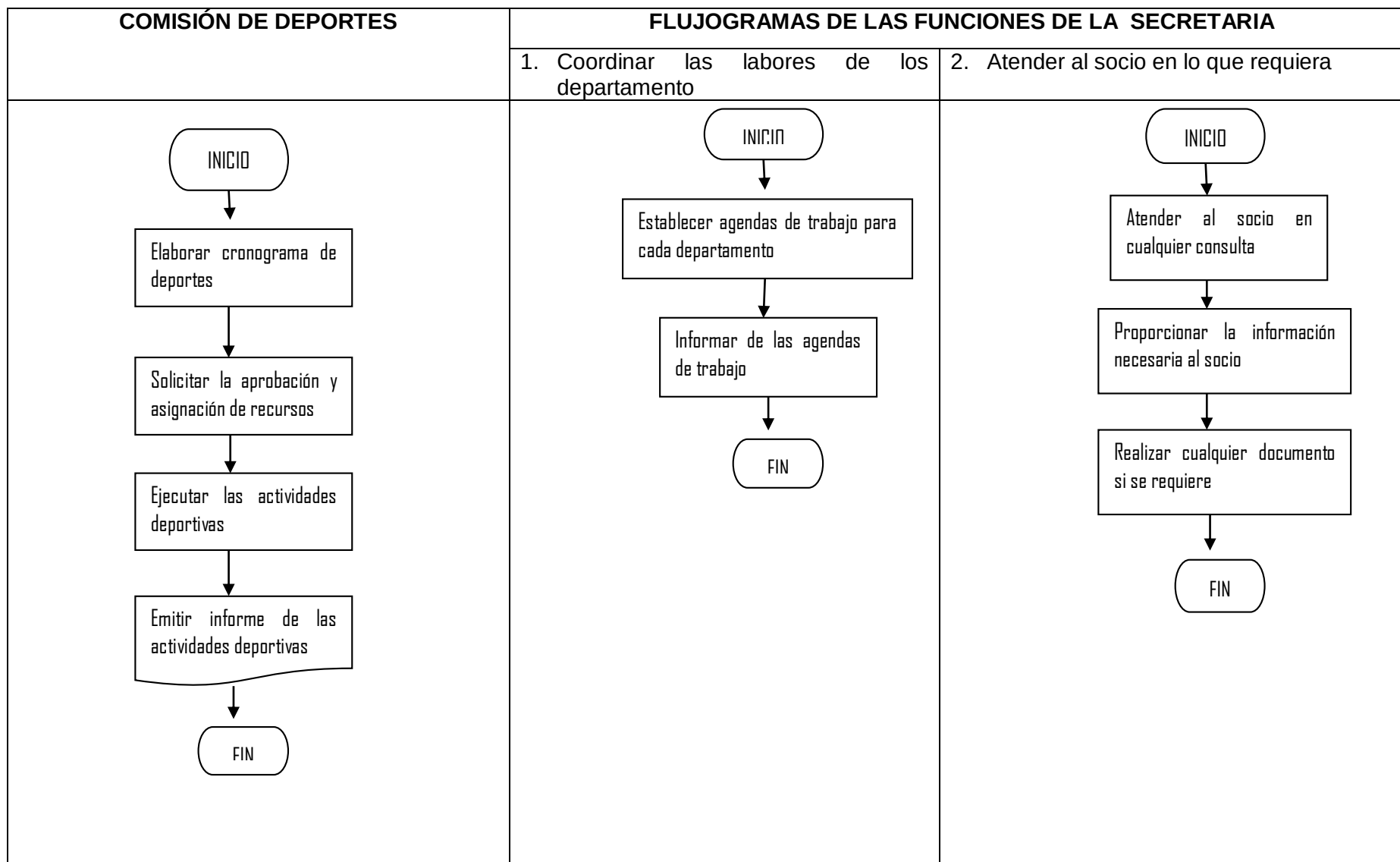
3. Certificar acuerdos de los consejos

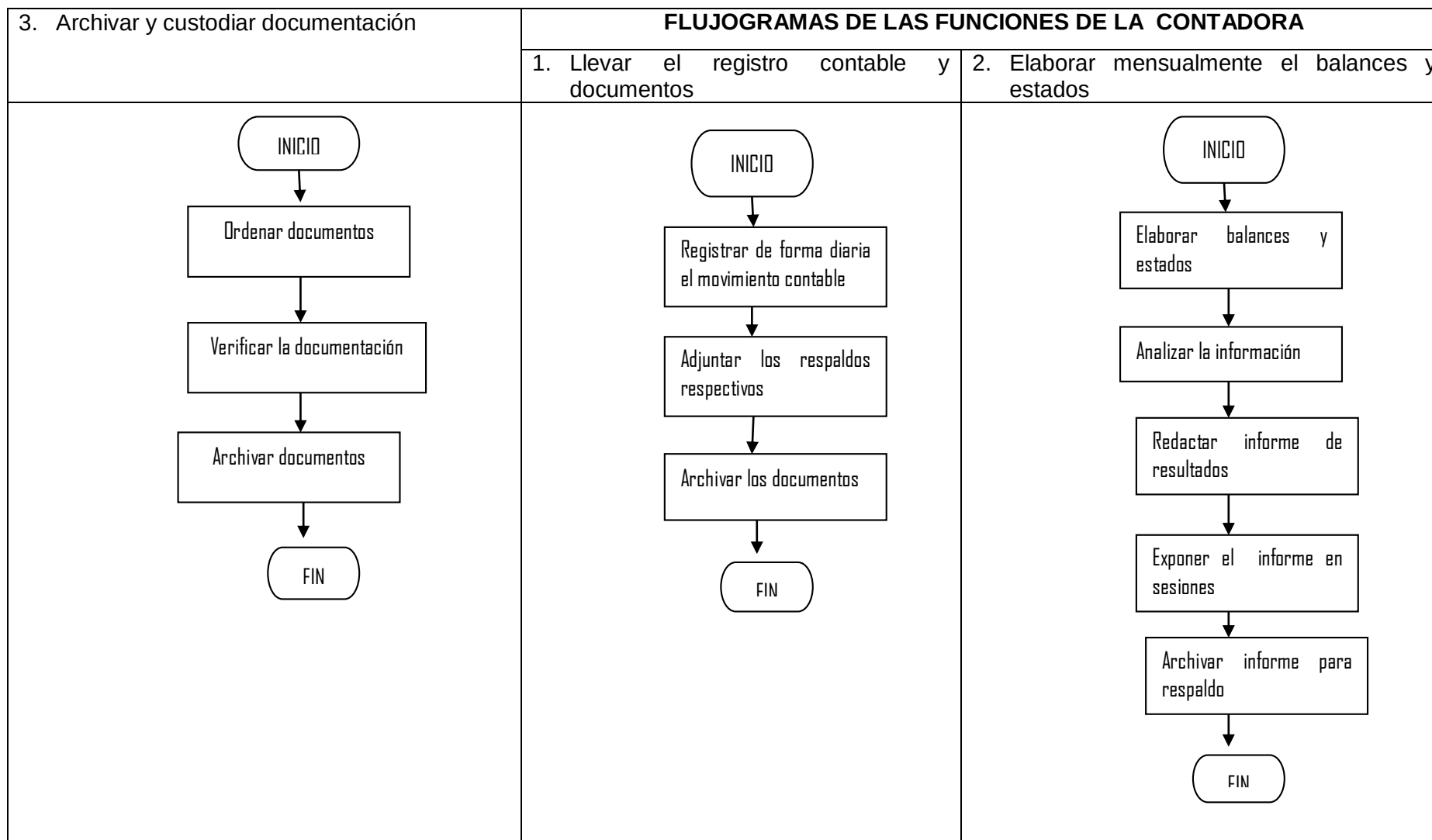


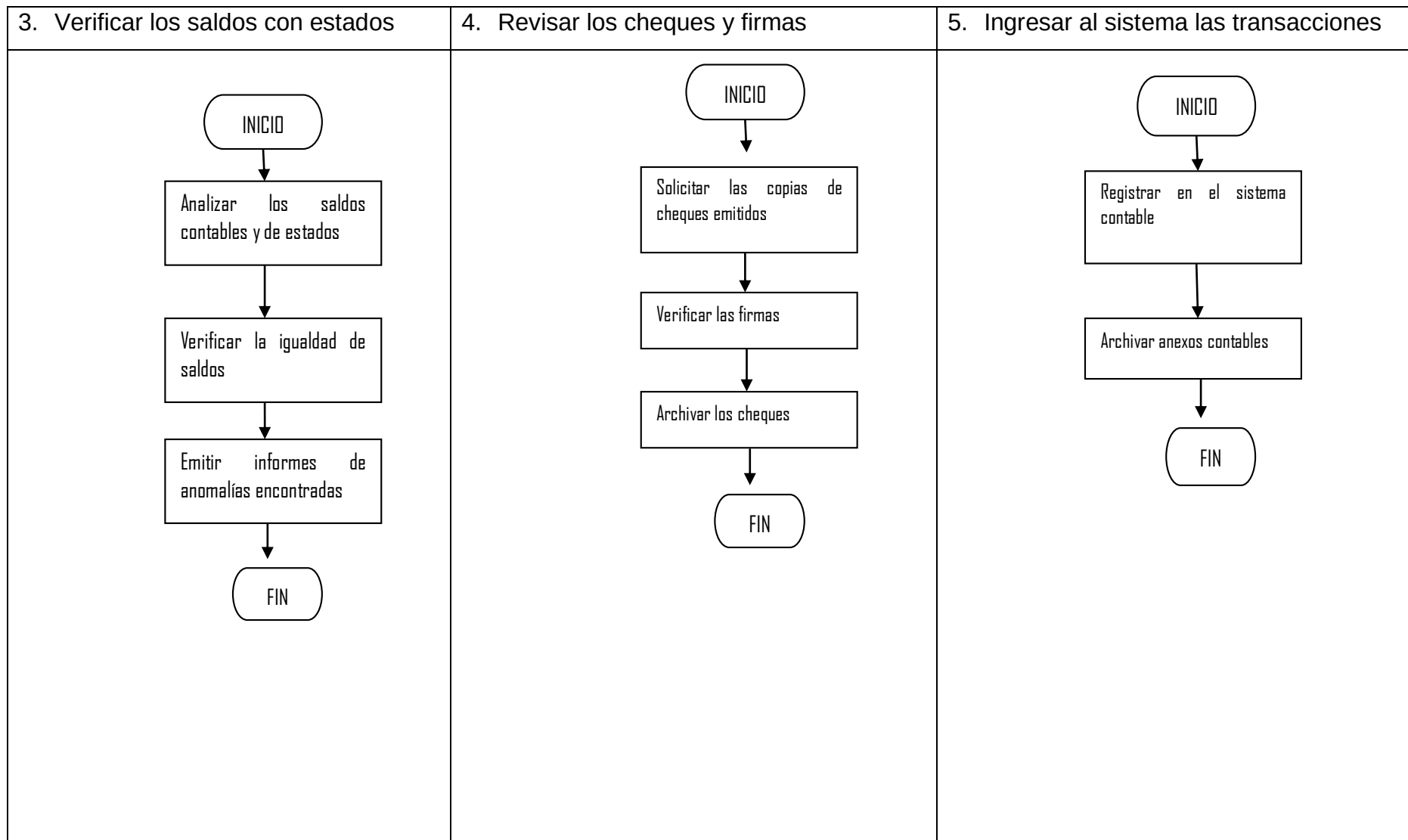


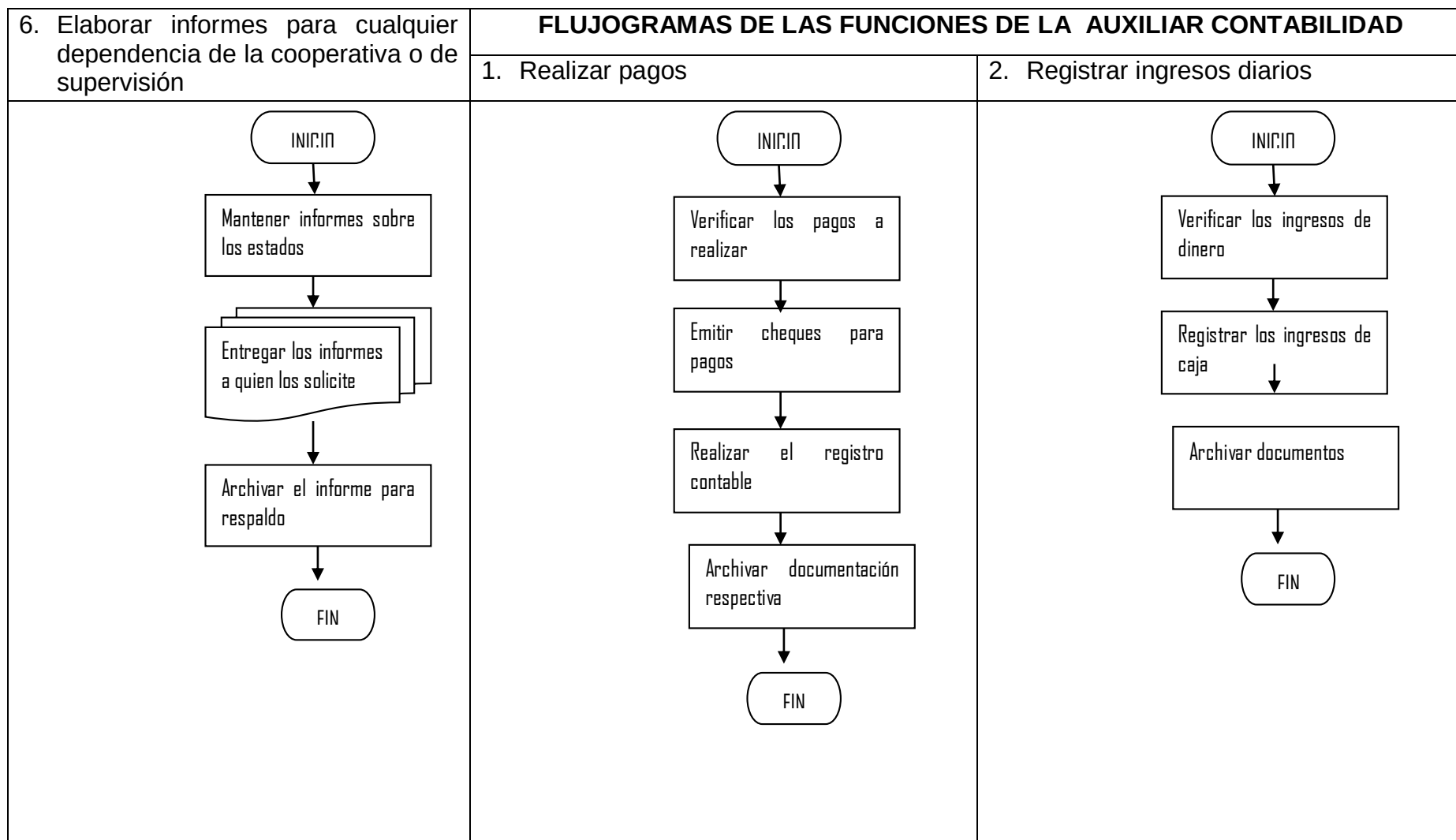
FLUJOGRAMAS DE LAS FUNCIONES DE LAS COMISIONES ESPECIALES

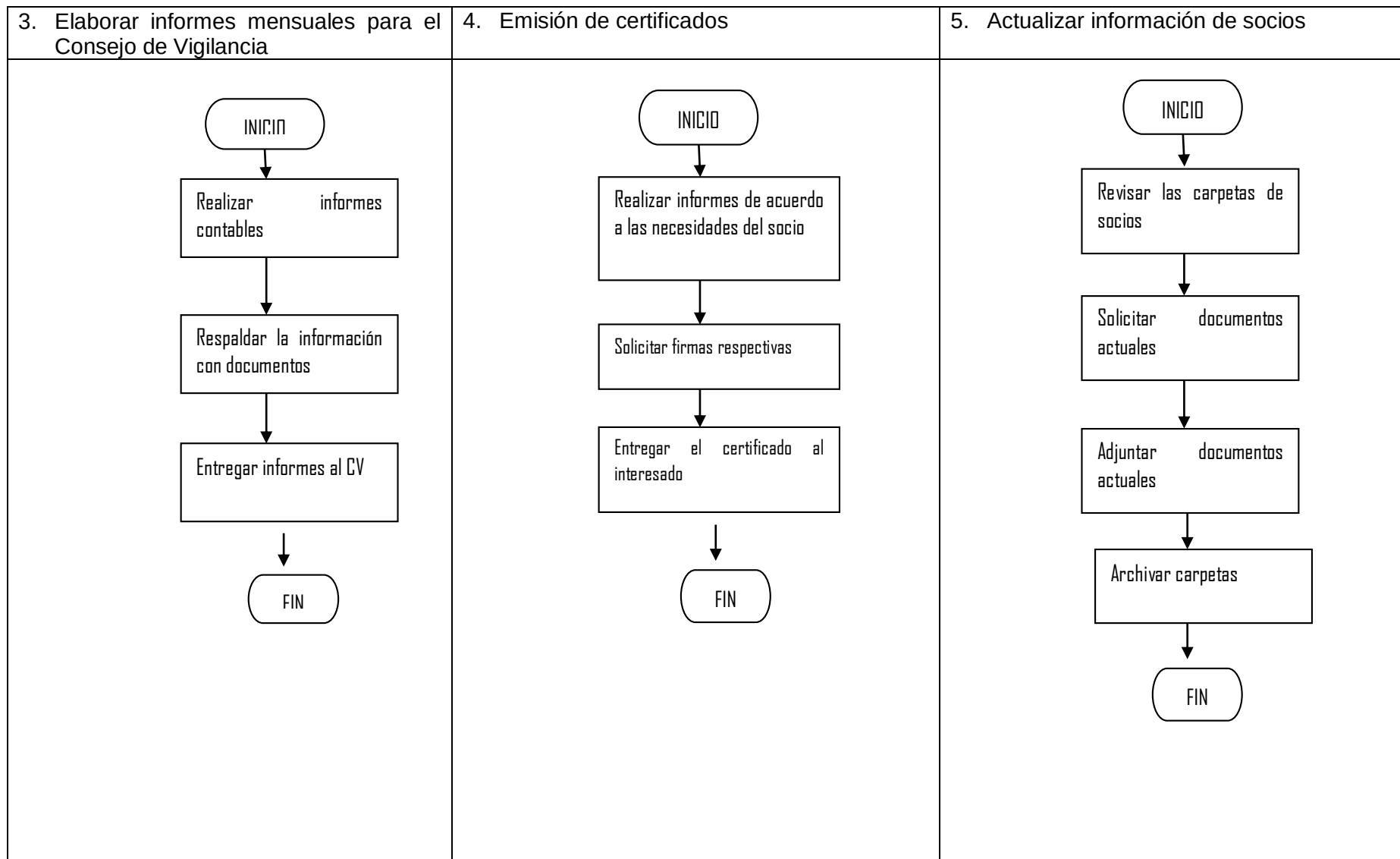












ANEXO 2: CRONOGRAMA

Tiempo Actividades	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO
Objetivo 1 : Desarrollar un marco teórico que respalde la investigación para fundamentarla																			
Antecedentes Investigativos																			
Fundamentación Legal																			
Fundamentación Filosófica																			
Fundamentación Científica																			
Vocabulario Técnico																			
Idea a Defender																			
Variables																			
Objetivo 2: Desarrollar una investigación diagnostica para determinar la incidencia de la inadecuada gestión administrativa en el bajo desempeño del personal.																			
Modalidad de la Investigación																			
Tipos de Investigación																			
Población y Muestra de la Investigación																			
Operacionalización de Variables																			
Plan Recolección de la Información																			
Plan de Procesamiento y Análisis de la Información																			
Métodos, Técnicas e Instrumentos de Investigación																			
Objetivo 3: Diseñar una propuesta viable para mejorar el desempeño del personal de la Cooperativa de Taxis “Atahualpa”																			
Formulación de la propuesta																			

ANEXO 3: ENCUESTA PARA SOCIOS



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI. ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING.

ENCUESTA SOBRE EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE URBANO

OBJETIVO: Obtener información acerca del desempeño del personal que labora en las cooperativas de transporte urbano de la ciudad de Tulcán. La información proporcionada será confidencial y utilizada estrictamente con fines académicos.

Agradezco su gentil colaboración

1. La institución cuenta con:

Misión ()

Visión ()

Políticas ()

2. ¿La empresa posee algún tipo de planificación?

Si () No ()

¿Cuál de las siguientes?

Planificación estratégica ()

Planificación operativa ()

Planificación táctica ()

No posee ()

Otras ()

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

3. **¿Conoce usted como está formada la organización estructural de la empresa?**

Áreas ()

Departamentos ()

Staff ()

Otros ()

4. **¿Para desempeñar el cargo que actualmente tiene, Usted fue previamente sometido a un proceso de ingreso?**

Si () No ()

Cuál?.....
.....
.....
.....

5. **¿Cree Usted que posee las habilidades y conocimientos necesarios para el desempeño de sus tareas en forma eficiente y eficaz?**

Si () No ()

¿Cuál de estas aplica en su cargo?

Conoce las funciones de su puesto de trabajo ()

Participa del trabajo en equipo ()

La comunicación la realiza por rangos jerárquicos ()

Aporta a las soluciones de problemas ()

Es parte de la toma de decisiones ()

6. **¿Conoce Usted si la institución al momento de contratar personal externo, exige el perfil académico de acuerdo al puesto de trabajo?**

Si () No ()

¿Por qué?

.....

.....

7. ¿Conoce usted los objetivos y metas de su puesto de trabajo?

Si () No ()

¿Cuáles son?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para reforzar sus conocimientos en el área de trabajo?

Si () No ()

Marque con una (X) los que ha recibido:

Cursos ()

Seminarios ()

Conferencias ()

Otros ()

.....

.....

9. ¿Con qué frecuencia recibe las capacitaciones que Usted ha mencionado en la anterior pregunta?

Semanal ()

Quincenal ()

Mensual ()

Cada 6 meses ()

Anual ()

Otros ()

.....

10. ¿Le proporcionan a usted las herramientas necesarias para realizar su trabajo?

Si () No ()

¿Cuáles son?

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

11. ¿Los procedimientos que Usted realiza, se encuentran establecidos en algún tipo de manual administrativo?

Si () No ()

Señale cuál de ellos:

Manual de Funciones ()

Manual de Procedimientos ()

Manual de Procesos ()

Manual de Puestos ()

Manual de Técnicas ()

Ninguno ()

Otros.....

12. ¿Su jefe realiza supervisión constante de su trabajo para evaluar su desempeño?

Si () No ()

13. ¿Considera importante la evaluación del desempeño para la institución y con qué frecuencia se realiza?

Si () No ()

¿Por qué?

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

Semanal ()

Mensual ()

Cada 3 meses ()

Cada 6 meses ()

Cada año ()

De 2 años en adelante ()

Nunca lo hacen ()

14. ¿Han evaluado su desempeño laboral en la institución por parte de otras entidades?

Si () No ()

¿Cuáles?.....

.....
.....

ANEXO 4: ENCUESTA PARA EMPLEADOS
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI.



ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y
MARKETING.
ENCUESTA PARA SOCIOS DE LAS COOPERATIVAS DE
TRANSPORTE URBANO DE LA CIUDAD DE TULCAN

OBJETIVO: Obtener información acerca de la gestión administrativa que realizan en el nivel institucional los gerentes que laboran en las cooperativas de transporte urbano de la ciudad de Tulcán y la participación de sus socios. La información proporcionada será confidencial y utilizada estrictamente con fines académicos.

1. Conoce la misión y visión de la cooperativa

Si () No ()

2. ¿Conoce Usted si la empresa tiene algún tipo de planificación?

Si () No ()

Cuál de estos:

- Planificación estratégica ()
- Planificación operativa ()
- Planificación táctica ()
- No posee ()
- Otras ()

3. Conoce Usted si la institución tiene y ha aplicado algún plan de capacitación?

Si () No ()

En cual ha participado:

.....

.....

.....

.....

4. ¿Cómo califica Usted la gestión de los administrativos?

Excelente ()

Muy buena ()

Buena ()

Mala ()

Regular ()

Deficiente ()

5. ¿Usted participa dentro de la toma de decisiones?

Si ()

No ()

¿Cómo participa

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

6. ¿Cuál es el tipo de comunicación que se emplea para dar a conocer la toma de decisiones?

• Asambleas ()

• Reuniones ordinarias ()

• Reuniones extraordinarias ()

• Boletines ()

• Comunicados ()

• Otros ()

7. ¿Usted considera que la gestión administrativa que actualmente posee la institución es la adecuada?

Si ()

No ()

¿Por qué?

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

8. ¿Usted conoce si la institución emplea algún tipo de procesos o reglamentos para la contratación de personal administrativo?

Si ()

No ()

Mencione cual conoce

.....
.....

9. ¿Cómo califica el desempeño laboral de los trabajadores que actualmente tiene la institución?

- Excelente ()
- Muy buena ()
- Buena ()
- Mala ()
- Regular ()
- Deficiente ()

ANEXO: 5 PRESUPUESTO

	VALOR
1. Recursos Humanos	250
2. Viajes Técnicos	100
3. Capacitación	150
4. Equipos	750
5. Recursos Bibliográficos y Software.	560
6. Materiales y Suministros	200
7. Evaluación, Seguimiento y Monitoreo del Proyecto.	200
Total	2210
+ 10% de imprevistos	221
Total	2431