



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**
SERÉIS MIS TESTIGOS

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Tema:

“DISEÑO DE POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS PARA MEJORAR LA
GESTIÓN DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES TRASANDINA
EXPRESS DE LA CIUDAD DE AMBATO”

Disertación de Grado previo a la obtención del Título de Ingeniero Comercial
con Mención en Marketing

Línea de investigación:

Elementos del Proceso Administrativo y su Aplicación en Empresas y
Organizaciones

Autor:

PAULO PATRICIO PORTILLA CARRION

Director:

Dr. ANGEL ORTIZ DEL PINO

Ambato - Ecuador

Septiembre –2012

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE
AMBATO**

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“DISEÑO DE POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS PARA MEJORAR LA GESTION DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES TRASANDINA EXPRESS DE LA CIUDAD DE AMBATO”

Línea de Investigación:

Elementos Del Proceso Administrativo Y Su Aplicación En Empresas Y Organizaciones

Autor:

PAULO PATRICIO PORTILLA CARRION

Ángel Ortiz Del Pino, Dr. f.....
DIRECTOR DE DISERTACIÓN

Carlos Mejía Montenegro, Dr. f.....
CALIFICADOR

Arturo Montenegro, Ing . f.....
CALIFICADOR

Jorge Núñez Grijalva, Ing. f.....
**DIRECTOR ESCUELA
DE ADMINISTRACION**

Hugo Altamirano, Dr. f.....
SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato - Ecuador

Septiembre - 2012

DECLARACION DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo Paulo Patricio Portilla Carrión portador de la cedula de ciudadanía N° 1804133450 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención en Marketing son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud declaro que el contenido, las conclusiones, recomendaciones y efectos legales y académicos que se desprenden de este trabajo de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Paulo Patricio Portilla Carrión

CI: 1804133450

DEDICATORIA

Este proyecto va dedicado a las personas que siempre se han sacrificado por mí, quienes me ha apoyado siempre y que sin ellas no hubiera llegado a ser quien soy, por eso y un millón de razones más, de todo corazón quiero dedicar este triunfo a mis padres quienes han estado a mi lado en las buenas y en las malas y finalmente quiero agradecer a todas aquellas personas que formaron parte de mi vida y que sirvieron como ejemplo y fuente de inspiración.

AGRADECIMIENTO

Para la culminación de mi carrera, me ha tocado vencer muchos obstáculos, en los cuales he necesitado el apoyo de muchas personas, y en esta oportunidad quiero agradecer a:

A mi padre el señor Miguel Portilla un hombre que admiro mucho por su responsabilidad, amor al trabajo, y por todos los consejos que me supo dar a lo largo de muchos años y que hoy día se encuentran sólidos y firmes en la consecución de una mejor persona. A mi madre la señora, Elsa Carrión quien estuvo apoyándome y dándome animo en los momentos difíciles que la vida nos brinda, en aquellas ocasiones en donde debemos ser fuertes y salir adelante y no mirar atrás, a mi director el Dr. Ángel Ortiz Del Pino quien me tendió su mano y brindó ayuda para guiarme académicamente, a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato y sus profesores; quienes se dedicaron a compartir sus conocimientos conmigo, para hoy sentirme orgulloso de lo que estoy alcanzando. A la cooperativa de transportes Trasadina Express por abrirme sus puertas para que esta investigación sea posible y a todas aquellas personas que estuvieron a mi alrededor a lo largo de estos cinco años de preparación universitaria, que de una u otra forma pusieron su granito de arena para que todo esto sea posible.

¡A todos ustedes, muchas gracias!

RESUMEN

Hoy en día las políticas de una empresa marcan el norte de su funcionamiento, ya que si no existieran, las organizaciones fueran vulnerables ante los problemas y terminarían en el caos ya que no hay modelos a seguir, por eso las políticas determinan el comportamiento de las personas que laboran en la empresa de tal manera que pueda existir un buen funcionamiento y pueda llegar al éxito en la consecución de objetivos, si no existen políticas en una institución no se podrán detectar los problemas de forma inmediata los cuales puedan llegar a instancias más graves. Con el fin de realizar un aporte a la institución y a la sociedad en el diseño de políticas administrativas, el primer capítulo contiene la problemática en la cual está inmersa la institución, así como la contextualización, justificación y planteamiento de objetivos. El segundo capítulo contiene el sustento científico que lo dan los autores de los distintos libros relacionados con el tema, y complementado con la interpretación personal relacionado al tema. El tercer capítulo contiene la metodología de la investigación de carácter crítica, de donde se obtiene la información que permitirá proponer alternativas y estrategias para mejorar el control y desempeño de los empleados, los criterios y las consecuencias de los recursos mal empleados. El cuarto capítulo contiene la tabulación, el análisis e interpretación de los resultados. El capítulo cinco corresponde a la propuesta que se realiza, y finalmente, el capítulo seis que contiene las conclusiones y recomendaciones que se realizan luego de haber elaborado este proyecto.

ABSTRACT

Today the company policies marked the north of its operation, because if they not exist, organizations were vulnerable to problems and end up in chaos because there are no role models, so policies determine the behavior of people working in the company so that it can be a good performance and can achieve success in achieving objectives, if there are no policies in an institution can not be detected immediately problems which may come to more serious instances. To make a contribution to the institution and society in the design of administrative policies, the first chapter contains problems, in which the institution is involved, and contextualization, justification and presentation of objectives. The second chapter provides the scientific support that is given by the authors of various books on the subject, and supplemented with personal interpretation related to the topic. The third chapter contains there search methodology of critical nature, from which we obtain information that will propose alternatives and strategies to improve control and employee performance, criteria and consequences of misused resources. The fourth chapter contains the tabulation, analysis and interpretation of results Chapter five is the proposal being made, and finally, chapter six contains the conclusions and recommendations are made after the project developed.

TABLA DE CONTENIDOS

Portada	i
Hoja de aprobación	ii
Declaración de autenticidad y responsabilidad	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Resumen	vi
Abstract	vii
Tabla de contenidos	viii
Tabla de gráficos	x
Tablas	xi
CAPITULO I	1
LA PROBLEMATIZACION	1
1.2 Planteamiento del problema	2
1.3 Contextualización del problema	2
1.3.1 Análisis macro	2
1.3.2. Análisis meso	4
1.3.3 Análisis micro	6
1.4 Significado del Problema	7
1.5. Árbol de Problemas	9
1.6 Análisis crítico	10
1.7 Prognosis	10
1.8 Definición del problema	11
1.9 Preguntas básicas	12
1.10 Formulación del problema	12
1.11 Delimitación del tema	12
1.11.1. Delimitación temporal	12
1.11.2. Delimitación espacial	13
1.12 Objetivos	13
1.12.1 Objetivo general	13
1.12.2 Objetivos específicos	13
1.13 Justificación	13
CAPITULO II	15
MARCO TEORICO	15
2. Políticas	15
2.1. Políticas administrativas	15
2.1.1. Manual de políticas	16
2.1.2. Interpretación de la política	16
2.1.3. Tipos de políticas	17
2.1.4. Desarrollo de políticas	18
2.1.5. Estructura de un manual	21
2.1.6. Procedimientos	24
2.2. Los manuales	26
2.2.1. Tipos de manuales	26
(Gómez, 1997)	27
2.2.3. Contenido de los manuales	31

2.2.4. Pasos para la elaboración de manuales	32
2.3. Organigramas	32
2.3.1. Objetivos de los organigramas.....	33
2.4. Niveles jerárquicos.....	35
2.5. La gestión empresarial.....	36
2.5.1. La gestión	37
2.6. Legislación	45
2.6.1. De las organizaciones del sector asociativo	45
2.6.2. De las Organizaciones del Sector Cooperativo.....	46
2.6.2. Control de calidad	48
2.6.3. De las clases de servicio de transporte	49
CAPITULO III	52
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	52
3.1. Modalidad de la investigación	52
3.2. Tipo de investigación	52
3.3. Métodos y técnicas de investigación.....	53
3.3.1 Métodos de investigación.....	53
3.3.2. Técnicas de investigación	53
3.3.3 Instrumentos de investigación.....	54
3.4. Población o muestra	55
3.4.1. Población	55
3.4.2 Muestra	56
CAPITULO IV.....	57
ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	57
Encuesta realizada a los administrativos	57
Encuesta realizada a los socios.....	72
Encuesta realizada a los clientes.....	82
CAPITULO V.....	91
PROPUESTA.....	91
CAPITULO VI.....	107
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	107
6.1 Conclusiones	107
6.2 Recomendaciones:	108
BIBLIOGRAFIA;	109
Glosario	110
Anexo N 01	112
Encuesta realizada a los administrativos	112
Encuesta realizada a los socios.....	114
Encuesta realizada a los clientes.....	116
Anexo N 02 Formato para arqueo de caja chica.....	118
Anexo N 03 Imágenes	119

TABLA DE GRÁFICOS

Grafico N° 01: Manual de procedimientos	22
Grafico N° 02: Organigrama	33
Grafico N° 03: Niveles gerenciales	36
Grafico N° 04: Niveles de la administración	39
Grafico N° 05: Valores en efectivo son guardados adecuadamente.....	57
Grafico N° 06: La recaudación es depositada inmediatamente	58
Grafico N° 07: El efectivo es cuadrado con los boletos y facturas	59
Grafico N° 08: Se destina un monto específico para gastos de caja chica	60
Grafico N° 09: Se revisan los estados financieros	61
Grafico N° 10: Frecuencia de auditorias	62
Grafico N° 11: La empresa posee un sistema contable adecuado	63
Grafico N° 12: Existencia de un adecuado inventario para los activos	64
Grafico N° 13: Existencia de un adecuado inventario para los activos	65
Grafico N° 14: Son utilizados adecuadamente los útiles de oficina	66
Grafico N° 15: Se realizan depreciaciones de los activos.....	67
Grafico N° 16: Se guardan archivos por periodo de tiempo determinado	68
Grafico N° 17: Posee todos recursos necesarios para óptimo desempeño	69
Grafico N° 18: Frecuencia de capacitación al personal	70
Grafico N° 19: Ambiente adecuado para trabajar	71
Grafico N° 20: Supervisión de desempeño al personal.....	72
Grafico N° 21: Delegación adecuada al personal	73
Grafico N° 22: Evaluaciones al personal.....	74
Grafico N° 23: El personal realiza un trabajo adecuado	75
Grafico N° 24: Se realiza capacitaciones al personal	76
Grafico N° 25: Existe crecimiento en el departamento administrativo.....	77
Grafico N° 26: Existe la necesidad de crear políticas administrativas.....	78
Grafico N° 27: La dirigencia actúa inmediatamente ante los problemas	79
Grafico N° 28: Las asambleas realizadas en la institución son suficientes.....	80
Grafico N° 29: Diseño de políticas administrativas ayudará a la gestión	81
Grafico N° 30: Atención al cliente	82
Grafico N° 31: El cliente tiene solución a todos sus pedidos	83
Grafico N° 32: El personal de la boletería es proactivo.....	84
Grafico N° 33: Se necesita más agilidad en la atención	85
Grafico N° 34: Implementación de un buzón de sugerencias	86
Grafico N° 35: La institución está bien posesionada a nivel de la ciudad	87
Grafico N° 36: Las encomiendas llegan a tiempo a su destino	88
Grafico N° 37: Los boletos son impresos adecuadamente	89
Grafico N° 38: Cree que la institución debería mejorar algunos aspectos	90

TABLAS

Tabla N° 01: Población de cooperativa de transportes Trasandina Express ...	56
Tabla N° 02: Las Valores en efectivo se encuentran fuera de riesgo.	57
Tabla N° 03: El dinero recaudado es depositado inmediatamente	58
Tabla N° 04: Cuadre de efectivo	59
Tabla N° 05: Existencia de un monto para uso de caja chica	60
Tabla N° 06: Frecuencia en la que se revisan los Estados Financieros	61
Tabla N° 07: Frecuencia en la que se realizan auditorias.....	62
Tabla N° 08: Existencia de un sistema contable.....	63
Tabla N° 09: Existencia de un inventario adecuado.....	64
Tabla N° 10: Existencia de políticas para el Departamento Administrativo.....	65
Tabla N° 11: los recursos de la empresa son utilizados adecuadamente.....	66
Tabla N° 12: Se realizan depreciaciones de los activos	67
Tabla N° 13: Se guardan los archivos por un periodo de tiempo.....	68
Tabla N° 14: Posee los recursos necesarios para un óptimo desempeño	69
Tabla N° 15: Frecuencia de capacitación al personal.....	70
Tabla N° 16: Existencia de un ambiente adecuado para trabajar	71
Tabla N° 17: Frecuencia de supervisión al personal.....	72
Tabla N° 18: Delegación adecuada al personal.....	73
Tabla N° 19: Evaluación al personal.....	74
Tabla N° 20: El personal realiza un trabajo adecuado.....	75
Tabla N° 21: Se realizan capacitaciones al personal.....	76
Tabla N° 22: Crecimiento en el Departamento Administrativo y Operativo.....	77
Tabla N° 23: Necesidad de crear Políticas Administrativas	78
Tabla N° 24: Se actúa inmediatamente ante los problemas	79
Tabla N° 25: Necesidad de asambleas en la institución	80
Tabla N° 26: El diseño y la creación de políticas mejoraran la gestión.....	81
Tabla N° 27: Atención al cliente.....	82
Tabla N° 28: Atención a todos los pedidos	83
Tabla N° 29: Proactividad del personal.....	84
Tabla N° 30: Agilidad en la atención	85
Tabla N° 31: Implementación de buzón de sugerencias.....	86
Tabla N° 32: Posicionamiento de la empresa en la ciudad.....	87
Tabla N° 33: Las encomiendas llegan a tiempo a su destino	88
Tabla N° 34: Los boletos son impresos adecuadamente.....	89
Tabla N° 35: La empresa debe mejorar en varios aspectos	90
Tabla N° 36 Portada	91
Tabla N° 37: Índice	92
Tabla N° 38: Organigrama Estructural	93
Tabla N° 39: Propuesta/Introducción	94
Tabla N° 40: Objetivo/Alcance	95
Tabla N° 41: Beneficios.....	96
Tabla N° 42: Consejo de Administración.....	97
Tabla N° 43: Presidencia	98
Tabla N° 44: Gerencia.....	99
Tabla N° 45: Departamento Administrativo.....	100
Tabla N° 46: Contratación del personal	101

Tabla N° 47: Empleados	102
Tabla N° 48: Departamento Financiero.....	103
Tabla N° 49: Recaudación	104
Tabla N° 50: Control de inventarios	105
Tabla N° 51: Control de Nómina	106

CAPITULO I

LA PROBLEMATIZACION

1.1 Antecedentes

Hoy en día el éxito de las empresas depende de la buena o mala administración que tengan y las personas que están atrás de ella. La administración es el órgano social encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico que refleja el espíritu esencial de la era moderna en la que nos encontramos hoy. El proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que se realizan en el diario trajinar de cualquier organización.

La cooperativa de transporte Trasandina Express tuvo sus inicios el 7 de abril de 1967, ubicada en Ingahurco en las calles Uruguay y Bolivia 2-19; al principio contaba con solo 10 unidades y ahora en la actualidad existen alrededor de 45 unidades, las cuales están completamente equipadas para todo tipo de viaje. Trasandina Express fue creada por la necesidad de brindar servicio de transporte ejecutivo de pasajeros hacia las ciudades de Guayaquil y Quito, por ser una de las pioneras en el servicio a estas ciudades, se encuentra totalmente posesionada ya que existe una gran fidelidad por parte de sus clientes, por la seguridad, confianza y confort que brinda.

La empresa en los últimos años no ha tenido un crecimiento ni un desarrollo sustentable, se podría decir que existe un relativo estancamiento, motivo por la cual se realiza dicho estudio. El campo administrativo de esta organización tiene un mal funcionamiento, el cual detiene su desarrollo, ya que existen muchos problemas, particularmente relacionados con en el control interno de los activos y de las operaciones que se realizan

internamente por parte de la gente que conforma el departamento antes mencionado; por otra parte no existen políticas administrativas que encausen la gestión de la organización.

No cabe duda que el diseño de una política administrativa bien estructurada será capaz de ayudar a cumplir los objetivos y que las mismas puedan servir como directrices que encaminen hacia el norte de la organización, por otra parte, mantener un buen funcionamiento en la organización es importante porque permite el desempeño eficiente y un control y desarrollo de las actividades que realizan los empleados, los cuales son el motor generador del desarrollo institucional, si alguno de estos elementos llegase a fallar, el funcionamiento colectivo de la misma no sería el apropiado, por eso esta investigación ayudará a dar solución al problema.

1.2 Planteamiento del problema

La falta de políticas administrativas en la Cooperativa de Transportes Trasadina Express de la ciudad de Ambato, genera pérdidas económicas y desorganización de la institución, lo que no le permite un desarrollo esperado por parte de los accionistas.

1.3 Contextualización del problema

1.3.1 Análisis macro

La problemática que ha venido aquejando a las grandes empresas de los países de tercer mundo varios años atrás, fue no haber tenido estructuradas sus políticas, que permitan un rápido crecimiento económico, las tareas cotidianas en los procesos administrativos y tecnológicos vienen a transformarse en rutinas que con el paso del tiempo se van modificando en el desempeño mismo de las tareas, el creciente grado de especialización, como consecuencia de la división del trabajo, hace necesario el uso de una

herramienta que establezca los lineamientos en el desarrollo de cada actividad dentro de una estructura organizacional y empresarial.

Así los manuales administrativos representan una alternativa para este problema, también son de gran utilidad en la reducción de errores, en la observancia de las políticas de la institución y así poder facilitar la capacitación de nuevos empleados, proporcionar una mejor y más rápida inducción en nuevos puestos, para lograr un correcto desenvolvimiento.

La efectividad de los manuales administrativos radica en el análisis de cada proceso, actividad, función, tarea, esta permitirá una elaboración precisa de cada manual, logrando con ello que el empresario encuentre una solución a sus problemas.

Todas estas ideas se han ido copiando de los países desarrollados los cuales están un paso adelante que los nuestros, por su excelente organización y funcionamiento que tienen, gracias a una gran estructura diseñada desde los inicios mismos de la empresa, como es el manual de políticas, el cual es la columna vertebral del funcionamiento colectivo e individual de todos los que conforman la institución, ya que si las personas que laboran no cumplen a cabalidad las políticas establecidas, no estarían cumpliendo con las expectativas y el perfil que se necesita para poder alcanzar los objetivos establecidos en la creación de la organización.

No podemos olvidar que la competencia ha provocado que las organizaciones se preocupen cada vez más, por tecnificar los procedimientos administrativos, los procesos productivos y en general las estructuras mismas de la empresa que son el piloto de cualquier logro que este por realizarse.

Las empresas conscientes de que el trabajo humano organizado y tecnificado es la base de la eficiencia en sus actividades, han puesto

especial interés a la organización como parte fundamental del proceso administrativo.

Las políticas han penetrado en muchas de las formas de la actividad humana, por la dependencia de los individuos y la protección contra amenazas, han fomentado una intensa actividad organizativa en la humanidad a través del tiempo.

Sin embargo, es de gran importancia decir que las políticas dan como resultado una sólida estructura de la organización, que pueda considerarse como el marco de trabajo que tiene unidas las diversas funciones de acuerdo con un esquema, que sugiere orden, responsabilidad, y comprometimiento del personal para poder lograr los objetivos en común.

1.3.2. Análisis meso

El cooperativismo en el Ecuador, a lo largo de su historia ha sido considerado y definido de múltiples formas: como doctrina política, modo de producción, sin embargo, actualmente se puede afirmar que el cooperativismo es un plan económico que forma parte importante de la vida de muchos Países, y su desarrollo y difusión indica que podría llegar a modificar hasta la estructura política de las sociedades que las han implantado para el desarrollo y bienestar de un país.

Una de las características importantes de la teoría cooperativista es su sencillez y su fácil adaptabilidad como en este caso el transporte de pasajeros, pues no surge como producto de sesudas reflexiones de filósofos o teóricos, sino del sentido común y del servir para un desarrollo inmediato.

Las políticas en las cooperativas de transporte y empresas en nuestro país también son planes que constituyen declaraciones o entendimientos generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. No todas las políticas son declaraciones, a menudo tan sólo se deducen de las acciones de los gerentes. Por ejemplo en el Ecuador el

presidente de una compañía puede seguir estrictamente tal vez por conveniencia más que como política la práctica de ascensos internos; la práctica puede interpretarse como una política y los subordinados la seguirán cuidadosamente. De hecho, uno de los problemas de los gerentes es cerciorarse de que los subordinados no interpreten como política menor las decisiones administrativas que no estén destinadas a servir de modelos. El transporte necesita grandes cambios estructurales y elementales que permitan el desarrollo económico y social de los mismos.

Estas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y asegurarse que sea congruente con un objetivo y que contribuya a su cumplimiento.

También nos ayudan a decidir cuestiones antes de que se conviertan en problemas, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presente y unifican otros planes, con lo cual permiten a los gerentes delegar autoridad y mantener así control sobre lo que hacen sus subordinados, ya que en este caso se juegan los intereses de los socios de la Cooperativas que invirtieron en ella, por eso se necesitan políticas que ayuden a canalizar el comportamiento y desempeño de todos los que conforman las instituciones de transporte, para que estas se desarrollen, evolucionen y puedan dar un excelente servicio a la comunidad.

En nuestro país poco a poco las políticas van tomando fuerza ya que por la Idiosincrasia de nuestra gente, cada regla siempre es vista como una represión, o una fuente para presionar a los más débiles, pero las grandes empresas transnacionales que llegan a nuestro país son las pioneras en dejarnos un legado de cosas positivas, las cuales se las está emulando de tal manera que mejore el rendimiento de la empresa y así poder ser eficiente y competitiva, siendo esta la premisa para poder tomar decisiones inmediatas ante posibles problemas que surjan en la empresa y encontrar en las políticas la solución que se busca para el bienestar de todos los que conforman la institución.

Su implementación será un proceso que tardará algún tiempo pero sus resultados serán alentadores para alcanzar los propósitos, como otro ejemplo más podríamos tomar a nuestros gobiernos que si se rigen a las leyes de nuestro país todo marcharía excelente, pero como no se las cumple, se mantiene en un estancamiento del cual no se podrá salir fácilmente. Una buena política que no se la cumple a cabalidad sería como no haber realizado ningún esfuerzo, por eso su diseño va complementado de un comprometimiento total de todos los que rodeamos a un país o una institución.

1.3.3. Análisis micro

Sin lugar a duda hoy en día la competitividad es la que permite que las empresas se vayan perfeccionando en su organización y funcionamiento por eso la Cooperativa de Transportes Trasandina Express evoluciona en su servicio de pasajeros brindando una excelente experiencia en cada viaje, pero es necesario que en la parte administrativa hayan grandes cambios como el diseño de políticas administrativas claras y específicas que permitan el desarrollo como institución, situación que luego deberá cambiar tomando otro direccionamiento el cual la lleve a la excelencia.

Todas las cooperativas de transporte a nivel local, tienen varias dudas con respecto al uso de políticas administrativas, paradigma que no les ha permitido crecer puesto que en pleno siglo XXI, todavía contamos con administraciones autoritarias, que no permiten que la empresa tenga un buen funcionamiento ya que se manejan de una forma inadecuada, dando como resultados el cierre o el colapso de las mismas.

Actualmente es muy importante que las empresas tengan estructuras y lineamientos claros para poder reaccionar ante cualquier problema que tengan, ya que si no lo tienen es ahí donde existen varias complicaciones por que no ven las verdaderas deficiencias y debilidades de una institución, por eso la importancia de un buen manual de políticas que permita tener una

empresa organizada y que cuando se encuentre en dificultades pueda solucionarlas inmediatamente y así poder ganar tiempo en la consecución de objetivos propuestos al principio de un ejercicio económico.

La Cooperativa de transportes Trasadina Express debe someterse a políticas específicas en las áreas más vulnerables, atacando de raíz todos los problemas, y dando soluciones inmediatas que ayuden a salir de forma rápida a los problemas administrativos que la institución tiene y que no le permiten crecer como es debido.

1.4 Significado del Problema

En la Cooperativa de Transporte Trasadina Express existen muchos problemas, especialmente en el control del dinero, de sus activos y de las personas que trabajan en la institución lo cual está ocasionando pérdidas significativas al momento de finalizar el ejercicio económico.

La problemática se da por la falta de políticas administrativas y poca responsabilidad por parte de las personas que se encuentran a cargo de la institución, que conllevan a una desorganización y pérdidas económicas las cuales causan malestar en los socios.

La Cooperativa de Transporte Trasadina Express en los últimos diez años no ha tenido un crecimiento como organización ya que no posee políticas administrativas las cuales puedan normar y controlar a todos los departamentos, lo que produce deficiencias de carácter económico y organizacional.

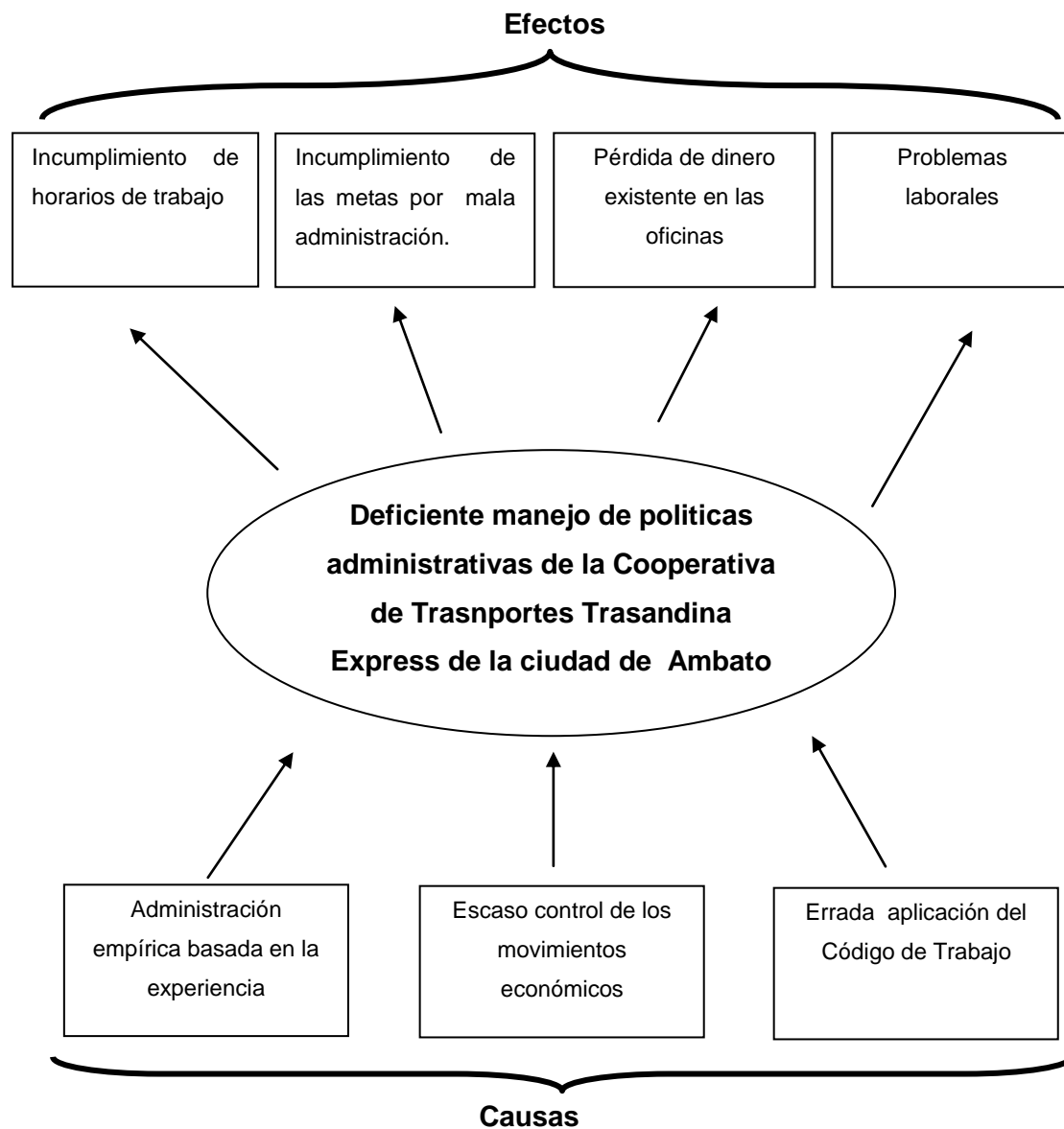
Es importante tomar en cuenta que también se debe crear conciencia de lo que se está haciendo en la institución y no tomar las cosas a la ligera ya que se juegan los intereses de los socios y la imagen de una empresa, que se ha ganado el prestigio con el pasar de los años, sin lugar a duda se debe

hacer un análisis en el departamento administrativo y ver las deficiencias que tiene cada área, y así poder combatir rápidamente las falencias.

Además el desarrollo de éste proyecto en la Cooperativa evitará pérdidas de dinero, pérdida de los bienes muebles y deterioro de los mismos, que no han sido controlados de una forma adecuada.

1.5. Árbol de Problemas

Cuadro N° 01 Diagrama Causa y efectos



Elaborado por: Paulo Portilla
Fuente: Investigación de campo

1.6 Análisis crítico

Personalmente considero que, la Cooperativa de Transportes Trasandina Express de la ciudad de Ambato, desde sus inicios, ha buscado su posicionamiento y reconocimiento en el ámbito local y nacional, a través de sus modernas unidades, llevándola a ser una de las mejores cooperativas de transporte de la provincia de Tungurahua, contando con cuarenta y cinco unidades totalmente equipadas para todo tipo de viaje brindando confort y seguridad. Todo esto deberá ser complementado con políticas administrativas definidas que regulen el funcionamiento de la institución creando una cultura de comprometimiento con la institución, realizando las actividades encomendadas y en el cargo designado se logran grandes resultados y un crecimiento económico el cual persigue toda institución con fines de lucro, brindando un servicio de calidad lo cual es muy importante en este mundo tan competitivo de hoy en día

Sin embargo se tiene que trabajar muy duro en el área administrativa ya que esta es el motor de la institución, y si no tiene un funcionamiento correcto, todas las áreas que la conforman no tendrán los resultados ni el desempeño que todos esperan, es por eso que el funcionamiento de una empresa se la compara como la de un reloj ya que necesita varios engranajes que deben funcionar adecuadamente para poder tener la hora precisa, de igual manera las empresas necesitan la ayuda de todas las personas y áreas que conforman la empresa para poder llegar a sitios muy altos.

1.7 Prognosis

Considero que de persistir el problema relacionado con la falta de políticas administrativas en la Cooperativa de Transportes Trasandina, Express los intereses de los accionistas de la institución se verán afectados ya que no se alcanzaran los objetivos económicos propuestos, y producto de todo esto empezaran haber conflictos y alejamientos de los accionistas que buscaran

nuevas instituciones que le brinden mayor seguridad a su inversión, de tal manera que este estudio permitirá dar una solución a esta problemática existente.

Es importante crear un clima que dé estabilidad en la institución para que así se puedan desarrollar los proyectos que se planteen a corto y largo plazo, de una manera eficiente, siempre y cuando se respeten y se cumplan las políticas que la empresa posee ya que si no se lo hace no serviría ningún esfuerzo ni cambio que se intente hacer, por eso es esencial que todos los que conforman la cooperativa de transportes Trasandina Express, cambien su actitud de cooperativismo ortodoxo y mirar no en beneficio de un grupo, sino en el beneficio de todos y cada uno de quienes integran orgullosamente esta institución que día a día hace un enorme esfuerzo por posesionarse entre las mejores del país.

1.8 Definición del problema

En la Cooperativa de Transportes Trasandina Express existen serios problemas en lo que a administración se refiere, los cuales no permiten un crecimiento deseado ya que no existen políticas administrativas que puedan direccionar adecuadamente los problemas existentes, como la falta de una política que pueda salvaguardar el dinero al momento que un trabajador termine su jornada de trabajo y este cumpla con ciertas normas para su custodia y así no existan faltantes de caja y a su vez un mejor manejo de los fondos de caja chica que son destinados sin control alguno a gastos varios los cuales no son justificados debidamente, ocasionando pequeñas pérdidas de dinero, así mismo la contabilidad no cumple con los procedimientos que deberían seguirse, situaciones que a la larga pueden pesar al término de un ejercicio económicos, también existe una falta de control de los activos como equipo de oficina, mobiliario, instalaciones y mercadería que no son inspeccionadas ni contabilizadas, situación que no permite tener una clara idea de su depreciación y reposición por los años de uso, dando esto como resultado un estado económico superficial que no refleja la realidad de la

empresa, y de la mano con estos problemas, el personal administrativo no se ha comprometido a colaborar con la institución llegando de una forma impuntual a su jornada de trabajo generando malestar e inconvenientes, complementado con falta de cumplimiento de todas las responsabilidades encomendadas ya que no hay una delegación adecuada de los puestos de trabajo y su verdadero desempeño en el mismo, por eso se ve la necesidad de realizar esta investigación para dar una solución al problema.

1.9 Preguntas básicas

- 1.- ¿La Cooperativa de transportes Trasadina Express de la ciudad de Ambato cuenta con un plan de políticas administrativas?
- 2.- ¿Es necesario investigar a fondo todos los problemas que posee la empresa para dar una adecuada solución?
- 3.- ¿Los directivos se han planteado objetivos claros para alcanzar los resultados propuestos en términos de eficiencia?

1.10 Formulación del problema

¿De qué manera el diseño de políticas administrativas permitirá mejorar la gestión de la cooperativa de transportes Trasadina Express de la ciudad de Ambato?

1.11 Delimitación del tema

Campo: Administración de empresas

Área: Administrativa

Aspecto: Funcionamiento y control

1.11.1. Delimitación temporal

La investigación se desarrollará en el periodo Mayo 2011 – Marzo 2012

1.11.2. Delimitación espacial

Provincia:	Tungurahua
Ciudad:	Ambato
Empresa:	Cooperativa de Transporte Trasandina Express
Ubicación:	Ingahurco en las calles Uruguay y Bolivia
Producto:	Servicio de transporte de pasajeros

1.12 Objetivos

1.12.1 Objetivo general

Diseñar un manual de políticas administrativas para una adecuada gestión de la Cooperativa de Transportes Trasandina Express de la ciudad de Ambato.

1.12.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico estratégico del problema
- Establecer parámetros para la elaboración de políticas adecuadas
- Proponer diseño de políticas administrativas en la Cooperativa Trasandina Express para su mejor funcionamiento y logro de objetivos

1.13 Justificación

La elaboración de este proyecto se fundamenta en el diseño de políticas administrativas que van a permitir el desarrollo económico y corporativo de la empresa; lo cual dará un excelente resultado, complementado con la excelente atención y servicio ya que es un punto a favor, en relación a las demás cooperativas de transporte de la provincia.

Un departamento administrativo bien estructurado permitirá incrementar el

desempeño y la rapidez en los servicios, y a su vez poder tener un mejor control de los activos y dineros existentes.

Actualmente la administración y control marca la diferencia entre una y otra empresa, ya que sin ella nada tendría sentido porque es el eje del funcionamiento y además permite ver las falencias que toda organización tiene, es decir sus debilidades y fortalezas las cuales son complementarias con las políticas que hacen que vayan teniendo un rumbo y un propósito en la organización.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2. Políticas

“Una política representa el marco de referencia para la realización de las acciones que se deben emprender en una empresa en un periodo de tiempo. La política debe incluir tres cosas: que debemos hacer, como hacer para llegar a hacerlo, y la medida empleada para evaluar lo que hemos hecho.” (Wikipedia Políticas, 1998).

Es el lineamiento que sirve para poder determinar y normar la conducta de las personas que laboran en una institución

2.1. Políticas administrativas

“Una política es un plan general de acción que guía a los miembros de una organización en la conducta de su operación. La organización o la empresa está constituida por personas. Estas personas, que ocupan las diferentes posiciones que se han establecido en la organización, deben desempeñar las funciones que les han sido asignadas. Toda esa actividad tiene que conducir hacia el logro del objetivo o de los objetivos que se ha fijado la empresa”.(Wikipedia Planificación, 1996).

Sin embargo, en muchos sentidos esas personas son diferentes. Piensan de manera diferente; poseen distintos niveles de educación; tienen diferentes especializaciones o habilidades. Al no existir ciertos guías generales de acción, cada persona tendería a resolver problemas o a tomar decisiones de acuerdo con su propio criterio, situación que una política marcaría los lineamientos a seguir.

2.1.1. Manual de políticas

“Documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias”. (Valencia, 2002).

Es el contenido físico que la empresa tiene de las políticas, ahí reposan los lineamientos a seguir en caso de que sea necesario, estas pueden ser revisados para la toma de decisiones o la solución de conflictos.

”Los manuales representan un medio de comunicar las decisiones de la administración concernientes a organización, política y procedimientos”. (Lazzaro, 1991).

Es decir, que los manuales servirán de canales de información para las personas dentro de una empresa, y por lo tanto gracias a la implementación y uso de los mismos se conocerán los lineamientos y parámetros para desempeñar y llevar a cabo las obligaciones y deberes correspondientes.

2.1.2. Interpretación de la política

“Hay que decidir la aplicación de la política en condiciones normales y recomendar las revisiones de política al ejecutivo en jefe cuando las circunstancias indiquen la necesidad de un cambio en la actitud de la dirección”.(Lazzaro, 1991).

Toda política que se formule por más clara que sea, necesita de cierta interpretación para poder garantizar su cumplimiento de la manera más adecuada. Por lo tanto se debe realizar un estudio a fondo de cómo impactará a la empresa la aplicación de tal norma y luego realizar la respectiva revisión y evaluación de la misma, para modificarla si es necesario según sea conveniente.

2.1.3. Tipos de políticas

2.1.3.1. Políticas impuestas externamente

“La empresa no se encuentra aislada, sino que vive rodeada del medio. La conducta de este medio afecta a la conducta de la empresa y, a su vez, la empresa también afecta al medio”.(Valencia, 2002).

Los factores exógenos pueden alterar de cierta manera a la empresa pero para aquello las políticas deben ser un soporte para que estos puedan pasar por desapercibidos y así no puedan causar un serio problema en la empresa.

2.1.3.2. Políticas formuladas internamente

“Estas son las políticas que de una manera precisa, consciente, y de preferencia por escrito, se formulan con el fin de que sirvan para regir en términos generales en un determinado campo”.(Valencia, 2002).

Es el reglamento escrito que tienen las instituciones para poder regirse y direccionar el comportamiento y las funciones que cumplen todos los que hacen la organización.

2.1.3.3. Formulación de políticas sobre personal

“En el trato con las personas, la empresa debe desarrollar una buena planificación con el fin de contar con participantes que no sólo sean idóneos para las funciones y tarea que se les asignan, sino también entusiastas y colaboradores en el proceso del logro de los objetivos. Las políticas generales que se pueden plantear dentro de esta área comprenden, entre otras”. (Valencia, 2002).

Se debe tomar en cuenta varios factores al momento de contratar al personal que estos sean idóneos para el puesto de trabajo es decir que tengan el perfil adecuado de acuerdo a las exigencias que se necesite y así estos puedan ser ubicados adecuadamente para el desempeño de sus funciones.

2.1.3.4. Políticas sobre moral interna

“Tratan de aumentar el grado de compromiso de los trabajadores con la empresa y de entregar a éstas los beneficios sociales que les correspondan y que pueden solucionar muchos posibles conflictos. Así, existen políticas sobre vacaciones, licencias por enfermedad, pensiones de retiro, y otros aspectos de bienestar”. (Valencia, 2002).

Son indispensables ya que permiten el comprometimiento del trabajador con la empresa trabajando con más dedicación y empeño que las tareas que se le hayan encomendado ya que cuenta con motivación y estabilidad.

2.1.4. Desarrollo de políticas

- Formular una lista de políticas, por función operacional (Finanzas, personal, auditoría interna, etc.), aplicable al organismo social que se trate.
- Realizar una lista de las políticas por departamento, tomando en cuenta todos los factores que conllevan al problema y así poder diseñar una política adecuada.
- Discutir la lista de políticas con los responsables de cada función operacional para determinar una lista de las políticas que realmente se requieren.
- Precisar los límites a que llegarán las políticas.
- Determinar una prioridad de políticas para ser desarrolladas.

- Presentar un borrador de las políticas y discutirlos con los responsables del departamento correspondiente para su aceptación o modificación respectiva.
- Aprobación de las políticas.
- Integrar las políticas al manual conforme éstas vayan siendo aprobadas.

(Valencia, 2003).

Es importante tomar en cuenta todos estos factores porque si uno de ellos llegara a faltar el diseño de un manual este podría estar en peligro ya que se debe hacer una listas de las políticas más puntuales que necesita la empresa en ese instante y la urgencia para que estas sean desarrolladas con prioridad y así puedan ser aprobadas inmediatamente para solucionar los problemas que aqueja la institución en ese instante.

2.1.4.1. Objetivo del manual de políticas

- Presentar una visión de conjunto de la organización para su adecuada organización.
- Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.
- Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.
- Ser instrumento útil para la orientación e información al personal.
- Facilitar la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.
- Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.

(Valencia, 2002).

Según el autor el objetivo del manual de políticas es tener un panorama claro de lo que se va hacer para la construcción de una política, tomando en cuenta las consecuencias que tienen las mismas, sin irse sobre las leyes y estatutos que están por encima de las nuevas políticas.

2.1.4.2. Importancia de Manual de Políticas

“Su importancia radica en que representa un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal y también ayuda a declarar políticas y procedimientos, o proporcionar soluciones rápidas a los malos entendimientos y a mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos del organismo”.

(Valencia, 2002).

Su objetivo radica en ayudar a los administradores a no repetir la información y enrumbar los objetivos más esenciales para la resolución de problemas.

2.1.4.3. Ventajas de Manuales de Políticas

- Las políticas escritas requieren que los administradores piensen a través de sus cursos de acción y predeterminen que acciones se tomarán bajo diversas circunstancias.
- Se proporciona un panorama general de acción para muchos asuntos, y solamente los asuntos poco usuales requieren la atención de altos directivos.
- Se proporciona un marco de acción dentro del cual el administrador puede operar libremente.
- Las políticas escritas ayudan a asegurar un trato equitativo para todos los empleados.
- Las políticas escritas generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles.
- El manual de políticas es fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto nuevos empleados.

(Valencia, 2003).

Las políticas escritas generan una mayor seguridad y constancia de los procedimientos que deben seguir todas las personas que conforman la empresa para poder cumplir sus objetivos.

2.1.4.4. Limitaciones al no utilizar manuales

Existe un costo en su redacción y confección que, indudablemente, debe afrontarse.

- Exigen una permanente actualización, dado que la pérdida de vigencia de su contenido acarrea su total inutilidad.
- No incorporan los elementos propios de la organización informal, la que evidentemente existe pero no es reconocida en los manuales.

(Valencia, 2003).

Es indispensable tomar en cuenta estos dos factores porque son determinantes al momento de la elaboración de un manual como el de ver el impacto que causas y también su debida actualización de acuerdo a las circunstancias y medio en que se encuentre en ese instante.

2.1.5. Estructura de un manual

“Su estructura comprende tres partes primordiales que son:

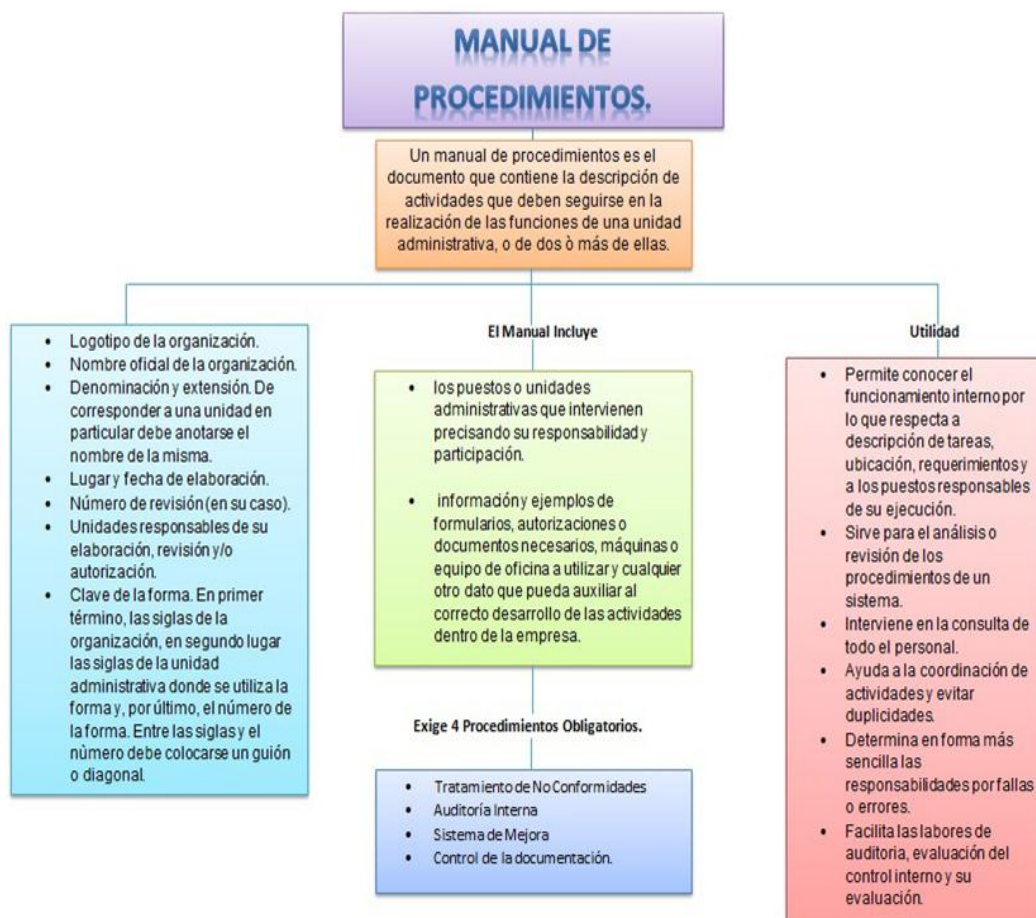
1. Encabezamiento
2. Cuerpo
3. Glosario”

(Valencia, 2003).

2.1.5.1. Manual de procedimientos

Este contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades de cada empresa. Ha de ser un documento interno, del que se debe registrar y controlar las copias que de los mismos se realizan.

Grafico N° 01 Manual de procedimientos



Elaborado por: Paulo Portilla

Fuente: Investigación de campo

“Los manuales de procedimientos permiten: unificar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia; la conciencia en los empleados y en sus jefes acerca de que el trabajo se está o no realizando adecuadamente; reducción de los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales”. (Gómez, 1997).

Por lo que se puede decir entonces que son instrumentos usados por la administración como apoyo para poder ejecutar los deberes cotidianos;

facilitar los procesos de control de la organización y ayudar en la medida de lo posible al desarrollo óptimo de la misma.

2.1.5.2. Encabezamiento

- Nombre de la empresa u organización.
- Departamento, sección o dependencia en las cuales se llevan a cabo los procedimientos descritos. Título bastante bueno, pero que de idea clara y precisa de su contenido.
- Índice o tabla de contenido de un criterio de relación de los elementos que contiene el manual.
- El encabezamiento es muy importante ya que posee la información básica y elemental de la empresa que permite describir su nombre y su segmentación.

(Valencia, 2003).

2.1.5.3. El cuerpo del manual

Descripción de cada uno de los términos o actividades que conforman el procedimiento, con indicaciones de cómo y cuándo desarrollar las actividades.

(Valencia, 2003).

2.1.5.4. Beneficios de los manuales

- Flujo de información administrativa.
- Guía de trabajo a ejecutar.
- Coordinación de actividades.
- Uniformidad en la interpretación y aplicación de normas.
- Revisión constante y mejoramiento de las normas, procedimientos y controles.

- Simplifica el trabajo como análisis de tiempo.

(Valencia, 2003).

Los beneficios son innumerables ya que con el desarrollo de un manual de políticas administrativas se podrá tener un mejor manejo de la empresa, ya que esta se encuentra más organizada en todo su funcionamiento individual y colectivo, también permite tener mayor facilidad al momento de buscar información requerida para la solución de problemas.

2.1.6. Procedimientos

“Los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores”. (Melinkoff, 1990)

Se definen que son planes que establecen un método para el manejo de actividades futuras. También se podría decir que son guías de acción que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse.

2.1.6.1. Objetivos de los procedimientos

“El principal objetivo del procedimiento es el de obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo y dinero”. (Gómez, 1993).

Es importante no olvidar que un procedimiento es la normativa que debe ser cumplida tal como manda el manual de políticas administrativas para que todo marche con éxito.

2.1.6.2. Importancia de los procedimientos

“Los procedimientos representan la empresa de forma ordenada de proceder a realizar los trabajos administrativos para su mejor función en cuanto a las actividades dentro de la organización”. (Biegler, 1980).

Los procedimientos existen a todo lo largo de una organización, aunque, como sería de esperar, se vuelven cada vez más rigurosos en los niveles bajos, más que todo por la necesidad de un control riguroso para detallar la acción, de los trabajos rutinarios llega a tener una mayor eficiencia cuando se ordenan de un solo modo.

2.1.6.3. Características de los procedimientos

“Se enfoca en las siguientes características de procedimientos:

- Por no ser un sistema; ya que un conjunto de procedimientos tendientes a un mismo fin se conoce como un sistema.
 - Por no ser un método individual de trabajo. El método se refiere específicamente a como un empleado ejecuta una determinada actividad en su trabajo.
 - Por no ser una actividad específica. Una actividad específica es la que realiza un empleado como parte de su trabajo en su puesto”.
- (Gomes, 1997)”

Los procedimientos son lineamientos que tienen las instituciones para regular el comportamiento individual y colectivo de las personas que laboran una determinada empresa para lograr un objetivo en común.

2.1.6.4. Procedimientos administrativos

“Consideran que los procedimientos administrativos: "Permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas".
(Martínez, 1979)”.

Se puede conceptuar al procedimiento administrativo como un instrumento administrativo que apoya la realización cotidiana en donde ellos consignan, en forma metódica las operaciones de las funciones.

2.1.6.5. Beneficios de los procedimientos

“Describe los siguientes beneficios que consisten en:

- Aumento del rendimiento laboral.
- Permite adaptar las mejores soluciones a los problemas.
- Contribuye a llevar una buena coordinación y orden en las actividades de la organización”.

(Pino, 1998).

Los beneficios son innumerables, porque aparte de un buen desempeño de los trabajadores, los problemas existirán en menor magnitud y si así fuera estos tendrían rápidamente una solución ya que todo se encuentra debidamente organizado.

2.2. Los manuales

Documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias.

Las políticas son la actitud de la administración superior. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal operativo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones del organismo social.

2.2.1. Tipos de manuales

Existen diversas clasificaciones de los manuales, a los que se designa con nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera:

Por su alcance

- Generales o de aplicación universal.
- Departamentales o de aplicación específica.

- De puestos o aplicación individual.

Por su contenido

- De historia de la empresa o institución.
- De organización.
- De políticas.
- De procedimientos.
- De contenido múltiple (manual de Técnicas)

Por su función específica o área de actividad.

- De personal.
- De ventas.
- De producción o ingeniería.
- De finanzas.
- Generales, que se ocupen de dos o más funciones específicas.
- Otras funciones.

(Gómez, 1997).

2.2.1.1. Manuales de historia de la empresa

“Según muchos patrones sienten que es importante darles a los empleados información con respecto a la historia de la compañía, sus comienzos, crecimientos, logros, administración y posición actuales.

Esto le da al empleado una vista introspectiva de la tradición y pensamiento que apoya a la empresa con la que está asociado. Probablemente contribuye a una mejor comprensión, aumenta la moral y ayuda al empleado a sentir que pertenece, que forma parte de la compañía. El darle a un empleado un cuadro del todo, le ayuda a adaptarse a sí mismo dentro del cuadro total. La información histórica por lo común se incluye como parte de la presentación a un manual de políticas o de organización, o de un manual de personal”. (Terry, 2009).

2.2.1.2. Manuales de organización

“Los manuales de organización se usa donde se desea una descripción detallada de las relaciones de organización. Se elabora ordinariamente con base en los cuadros de la organización, los cuales se acompañan de las descripciones de los diferentes puestos inscritos en el cuadro”. (Littlefield, 1990).

Estos manuales exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contienen graficas de organización, descripciones de trabajo, cartas del límite de autoridad, entre otras cosas.

2.2.1.3. Manuales de política

“Los manuales muchas veces incluyen una declaración de objetivos de la empresa y otros “slogans” que expresan una política. Los manuales de política, también llamados de normas, son la piedra angular ya que estudian las reglas de la organización. En este tipo de manuales se exponen los 10 (ó 10,000) mandamientos de la compañía”. (Kellogg ,1999).

Los manuales de políticas ahorran muchas consultas, también puede haber manuales de políticas comerciales, de producción, de finanzas, de personal, etc, o uno sobre políticas generales.

2.2.1.4. Manuales de procedimientos administrativos

“Los manuales de procedimientos, también llamados manuales de operación, de prácticas, de instrucción sobre el trabajo, estándar, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo”. (Terry, 2009).

El manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la relación de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación.

2.2.1.5. Manuales de contenido múltiple

Es el manual que contiene material de tipo diverso, lo que hace que los tipos mencionados no resulten siempre bien definidos. Alguno de los manuales de oficina parece estar diseñados intencionalmente para varios fines.

2.2.1.6. Manuales de técnicas

Es un manual de contenido múltiple que trata acerca de los principios y técnicas de una actividad determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para el órgano responsable de la actividad y como información general para todo el personal interesado en esa actividad.

2.2.1.7. Manuales de puestos

También llamado manual individual o instructivo de trabajo, que precisa las labores, los procedimientos y rutinas del puesto en particular. Por ello, cuando el manual de puesto no solo contiene la descripción de las labores sino que explica cómo deben ejecutarse, es un manual de organización y procedimientos al mismo tiempo, es decir, es un manual de contenido múltiple.

2.2.1.8. Manuales de personal

“También llamados de relaciones industriales, de reglas y reglamentos de oficina, manual de empleado, manual de empleo. Los manuales de este tipo, que tratan sobre administración de personal, puede elaborarse destinados tres clases de usuarios:

- Para el personal en general.
 - Para los supervisores
 - Para el personal de departamento o unidad de personal.”
- (Gómez, 1993).

Este reglamento se rige de acuerdo a lo que haya estipulado el departamento de recursos humanos, según sus necesidades, es importante porque este rige el comportamiento individual y colectivo de los individuos que conforman la empresa.

2.2.1.9. Manuales de producción o ingeniería

Estos se utilizan para coordinar el control de la producción, fabricación, inspección y personal de ingeniería.

2.2.2.10. Manuales de finanzas

“Indica que las responsabilidades del contador y el tesorero, exigen que den instrucciones numerosas y específicas a todos aquellos que deben proteger de alguna forma los bienes de la empresa, para asegurar la comprensión de sus deberes en todos los niveles de la administración”. (Gómez, 1993).

Un manual de finanzas es importante para esta área, porque se deben implementar normas de control interno las cuales permitan tener más control del dinero y de los activos, para que luego no exista pérdida e inconveniente al finalizar la jornada laboral y a su vez crear políticas como puede ser la de cobranza, pagos y presupuestos.

2.2.2.11. Manuales generales

“Es usual que un manual no trate solo en un área de actividad exclusivamente, sino que aborde dos o más características específicas. Puede darse el caso de que una empresa tenga un solo manual general, que

abarque todos los aspectos mencionados para los diferentes tipos de manuales”.(Gómez, 1993).

Este es un manual mucho más amplio porque tiene políticas que todos los integrantes de la empresa deben cumplirlas a cabalidad como la hora de llegada y salida, fechas de anticipos, uniformes, es decir estas abarcan todo su contorno, y en algunos casos tiene relaciones con las políticas anteriormente mencionadas.

2.2.2.12. Limitación de los manuales

“Todo manual de funciones tiene limitaciones ya que están sujetos a cambios aquí algunas de las limitaciones.

- Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producción y actualización puede ser alto.
- Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
- Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.
- Muy sintética carece de utilidad: muy detallada los convierte en complicados.
- Exigen un costo en su redacción y confección que se debe afrontarse.
- Exigen una permanente actualización.”

(Gómez, 1994).

2.2.3. Contenido de los manuales

“El contenido de los manuales depende directamente de los siguientes aspectos:

a) Aspectos Generales:

Antecedentes, objetivos y políticas de la institución.

b) Aspectos Esenciales:

Descripción de las unidades administrativas y los puestos de trabajo.

c) Aspectos Complementarios:

Se puede concluir, que el contenido que posee el manual, depende de cierta forma del éxito del desempeño de las actividades internas de la organización, debido a que en este se plasman aspectos muy importantes como: objetivos institucionales, estructura organizativa con sus unidades y el tipo de puestos que se requieren para cada uno de ellos, se evidencia la definición de autoridad y responsabilidad.”

(Víctor Hugo 1998).

2.2.4. Pasos para la elaboración de manuales

- Recopilación de información.
- Estudio y análisis de la documentación recopilada.
- Elaboración del proyecto del manual.
- Dictamen de la autoridad competente.
- Propuesta definitiva del manual revisado.
- Aprobación por la más alta autoridad de la empresa.
- Publicación del manual y distribución.

(Víctor Hugo 1998).

Es necesario recopilar información sobre normas, políticas, problemas que se suscitan internamente, leyes de constitución de manuales, organigramas, reglamentos, pueden obtenerse a través de entrevistas, encuestas a las personas directamente relacionadas con la información.

2.3. Organigramas

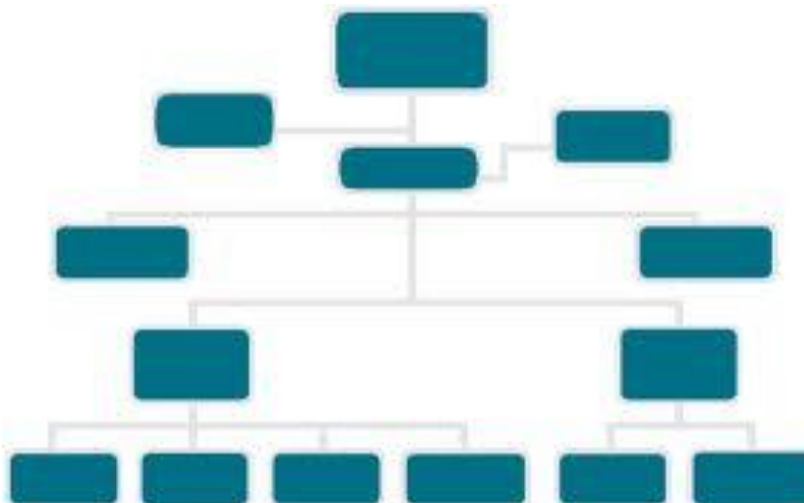
“Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que

se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

Es esencialmente una representación gráfica de la estructura de una empresa, con sus servicios, órganos y puestos de trabajo y de sus distintas relaciones de autoridad y responsabilidad.

Los organigramas son la representación gráfica de las organizaciones en su conjunto o de uno de sus departamentos, es decir, constituyen la graficación de la estructura orgánica de una institución con sus servicios órganos y puestos de trabajo y sus distintas relaciones de autoridad y responsabilidad, por lo tanto son un medio simplificado de información que posibilita el reconocimiento del campo de acción y las relaciones que guardan entre sí los órganos que la integran". (Gómez, 1994).

Grafico N° 02 Organigrama



Elaborado por: Paulo Portilla
Fuente: Investigación de campo

2.3.1. Objetivos de los organigramas

El objetivo de los organigramas es presentar en forma gráfica las principales funciones y líneas de autoridad de una organización.

Al ser el organigrama un instrumento resumen de todas las funciones y líneas de autoridad y responsabilidad, se lo debe estructurar de tal manera que se convierta en la carta de presentación de la organización, y que brinde la oportunidad de tener en forma corta y clara como se encuentra dividida y organizada la empresa.

2.3.1.1. Clases de organigramas

“Los organigramas tienen la siguiente clasificación.

Por su amplitud y complejidad de las empresas, se clasifican en:

a) Organigramas Maestros.- Estos muestran la estructura completa, dando a simple vista un panorama de todas las relaciones entre los departamentos.

b) Organigramas Suplementarios.- Estos muestran un solo departamento o uno de los componentes principales y ofrecen detalles sobre relaciones, autoridades y obligaciones de este departamento.

Por la forma de presentación se clasifican de la siguiente manera:

a) Organigramas Verticales: En estos las jerarquías supremas se presentan en la parte superior, ligados por líneas que representan la comunicación de autoridad y responsabilidad a las demás jerarquías que se colocan hacia abajo a medida que decrece su importancia.

b) Organigramas Horizontales: Colocan las jerarquías supremas a la izquierda y los demás niveles hacia la derecha de acuerdo con su importancia.

c) Organigramas Circulares: Como su nombre lo indica, se encuentran formados por círculos concéntricos, correspondiendo el central a las autoridades máximas, y en su alrededor se encuentran otras que se le harán más o menos alejados en razón de su jerarquía.

Por su contenido, se clasifican en:

a) Integrales: Es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.

b) Funcionales: Incluyen el diagrama de organización, además de las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones que tienen asignadas las unidades.

c) De Puestos, Plazas y Unidades: Indica, para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias. También pueden considerar el nombre de las personas que ocupan las plazas.” (Vásquez, 2002).

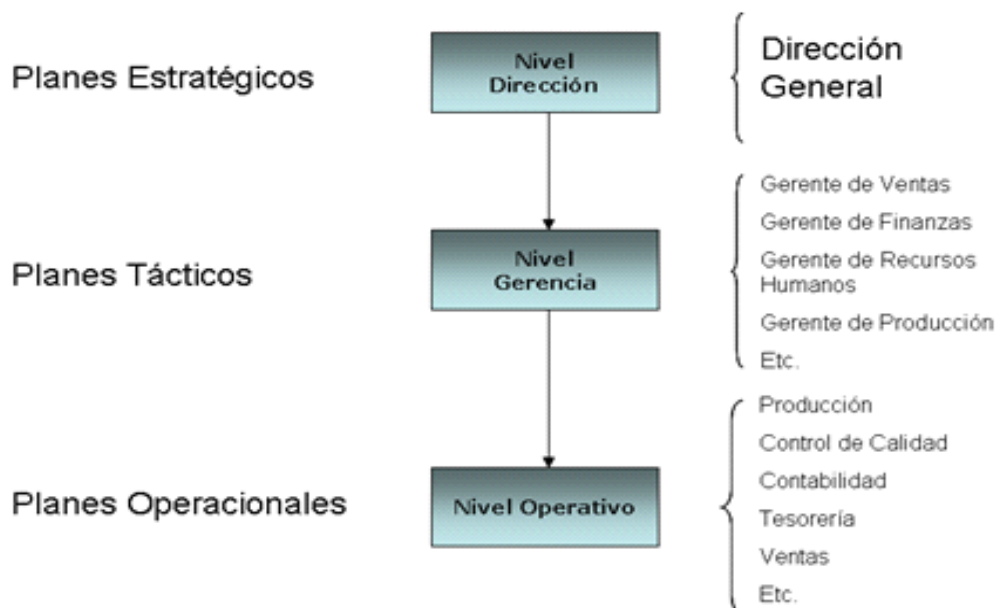
2.4. Niveles jerárquicos

“Los niveles administrativos por lo general responden a un mismo tipo estructural, funcional y jurídico, diferenciándose únicamente en la amplitud de la responsabilidad, en la jurisdicción que tienen y en el tamaño de sus actividades”.

La jerarquía cuando se usa como instrumento para ejecutar la autoridad posee una mayor formalidad, esto no solamente depende de las funciones que debido a ello existe sino también del grado de responsabilidad y autoridad asignadas a la posición, por ejemplo un presidente posee intrínsecamente determinadas y complejas funciones, responsabilidades y un alto grado de autoridad.

El Manual de funciones es un instrumento muy necesario dentro de la Administración ya que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada individuo en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basado en los respectivos procedimientos”. (Vásquez, 2002).

Grafico N° 03 Niveles gerenciales



Elaborado por: Paulo Portilla
Fuente: Investigación de campo

2.5. La gestión empresarial

“Los cambios tecnológicos que se han producido en la sociedad han ampliado el campo de la gestión.

En las primeras etapas del desarrollo económico, las empresas se definían porque realizaban tareas repetitivas, fáciles de definir. En el taller o en la oficina el personal sabía exactamente cuál era y seguiría siendo su misión.

La labor del director gerente era supervisar la marcha de los trabajos en curso en un proceso reiterativo. El resultado se medía según lo que se producía, y se funcionaba bajo una fuerte disciplina y control riguroso. Había que satisfacer las expectativas de los propietarios de ganar dinero y esa era la mayor motivación.

Esta simple interpretación de la gestión que existía entonces sigue aún con nosotros, como un eco del pasado. Algunos empresarios siguen comportándose como si nada hubiese cambiado.

Pero son los zarpaos de la realidad lo que ha hecho que los empresarios tengan en cuenta muchos otros factores, porque los mercados ya no crecen en función de la oferta, y hay que luchar en mercados muy competitivos y a veces poco recesivos interiormente, sin contar con los problemas de competencia de empresas foráneas.

La automatización, la informática, las nuevas tecnologías de la información y las crecientes expectativas de la sociedad han puesto al descubierto muchas carencias de los directivos españoles. La naturaleza de la gestión se ha hecho más compleja para actuar en función de una serie de prioridades, como es la de conseguir beneficios constantes, por encima de todas ellas". (Amaro Guzmán, 2003).

2.5.1. La gestión

“La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados.

Con frecuencia se promocionan en la empresa a trabajadores competentes para asumir cargos de responsabilidad, pero si no se les recicla, seguirán trabajando como siempre. No se percatan que han pasado a una tarea distinta y pretenden aplicar las mismas recetas que antaño.

Un ejemplo claro son los vendedores, que son promocionados a Jefes de Venta. Fracasarán en su nuevo puesto a menos que asuma nuevas actitudes y adquiriera la formación adecuada.

- En su antiguo puesto de vendedor sus responsabilidades eran:
- Alcanzar el volumen de ventas que se le había fijado.
- Organizar su propio tiempo con criterios personales para poder establecer contacto con el mayor número posible de clientes.
- Identificar a los clientes importantes que podría necesitar la empresa.
- Registrar sus visitas y pasar la información a su inmediato superior.

Pero en su nuevo puesto como Jefe de Ventas ahora es responsable de:

- Realizar las previsiones de ventas y cumplir los objetivos presupuestados.
- Coordinar el tiempo no solo del personal de su departamento sino también del personal administrativo del mismo.
- Desarrollar un plan de prospección para alcanzar una mayor cuota de mercado.
- Diseñar las acciones promocionales y de publicidad, con los comentarios e informaciones tanto para su departamento como para el resto de la organización”.

(Stoner, 1990).

2.5.1.1. Planificación

Tener una visión global de la empresa y su entorno, tomando decisiones concretas sobre objetivos concretos.

2.5.1.2. Organización

Obtener el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles para obtener resultado.

2.5.1.3. Personal

El entusiasmo preciso para organizar y motivar a un grupo específico de personas.

2.5.1.4. Dirección

Un elevado nivel de comunicación con su personal y habilidad para crear un ambiente propicio para alcanzar los objetivos de eficacia y rentabilidad de la empresa.

2.5.1.5. Control

Cuantificar el progreso realizado por el personal en cuanto a los objetivos marcados.

2.5.5.6. Representatividad

El Gerente es la personalidad que representa a la organización ante otras organizaciones similares, gubernamentales, proveedores, instituciones, financieras, etc.

En este tema hemos estudiado sucintamente aspectos de la gestión que más adelante desarrollamos ampliamente. Hemos de tener en cuenta que en nuestra trayectoria profesional nos encontraremos con varias formas de gestionar las empresas o negocios. Cada una de ellas tiene sus propias necesidades de gestión.

Grafico N° 04 Niveles de la administración



Elaborado por: Paulo Portilla
Fuente: Investigación de campo

2.5.1.7. El control de gestión

“Para realizar un buen control de la gestión de una empresa, se deben tener en cuenta tres funciones principales:

- Cuál será la finalidad y la misión de la organización definiendo claramente sus objetivos.
- Preparación del personal de la empresa para que trabaje con eficacia a través del reciclaje y de la formación permanente.
- Identificar - mejorando o corrigiendo - los impactos de los cambios sociales que puedan afectar a la organización, teniendo en cuenta sus efectos y adaptarlos convenientemente al objetivo y misión de la organización.

Aunque estas funciones principales se estudian con mayor detalle en temas posteriores, hemos de hacer hincapié aquí en que el trabajo de la gestión exige al director de la empresa cualidades excepcionales. El dirigente en las sociedades industriales actuales ocupa un puesto de responsabilidad y liderazgo, similar al que en épocas pasadas ocupaban militares y sacerdotes.

Para concebir el papel de la gestión en el mundo de la empresa es esencial comprender que las personas tienen una naturaleza orgánica en vez de mecánica. En definitiva, nos parecemos más a los sistemas del mundo natural que al de las máquinas.

Una empresa progresa a través de un complicado desarrollo de relaciones que afectan a toda su organización, en vez de un comportamiento, según unos principios simples de causa efecto.

Tal vez se pueda reemplazar ese órgano, o quizás no, pero el mero hecho de sustituirlo alterará el ciclo vital de la persona. En muchos aspectos el organismo de la persona nunca podrá funcionar como antes de la operación. Habrá cambiado, incluso tal vez haya mejorado, pero nunca será igual.

Otro elemento comparativo, es el paso del tiempo y su efecto en toda la organización. En el ejemplo del coche, las partes mecánicas se desgastarán con el tiempo, pero al estar normalizadas, podrá ser sustituidas por otras

según un programa de mantenimiento que permitirá al vehículo seguir funcionando.

En el caso de las personas, con el tiempo irán cambiando: la percepción, la experiencia, la motivación. El proceso de envejecimiento afectará su actitud y su comportamiento. Además, los grupos de personas dentro de la organización actúan de forma distinta según el estadio de la vida en que se encuentren. Todo cambio impuesto en el grupo, por ejemplo - cambio en el personal -alterará su naturaleza, incluso sus expectativas. Este ejemplo determina la importancia que en la gestión general de la empresa tiene el desarrollo de los Recursos Humanos.

Por tanto es básico que el responsable de esta función conozca los aspectos esenciales de la organización y no considere ésta como un mero sistema mecánico, si no, fracasará sin duda en sus objetivos. Este hecho es el que hace que la labor de los directivos, en este campo, sea un reto permanente.

La forma en que cambien, para bien o para mal, se deberá en gran parte a las habilidades "humanas" del gestor. La vinculación entre proyecto económico y cultura de la empresa son tan fuertes, que en algunas empresas se confunden ambos aspectos.

Podemos afirmar que, la gestión de los Recursos Humanos tiene un papel muy importante en la estrategia de la empresa, mucho más importante del que ha desempeñado tradicionalmente". (Stoner, 1990).

2.5.1.8. La delegación arma principal de la gestión

Definimos el término delegación como: conceder a otra persona la autoridad necesaria para que actúe en nuestro nombre, tome decisiones y/o acciones específicas en la gestión empresarial.

Cuando concedemos esta autoridad y responsabilidad para que se actúe en nuestro nombre, hemos de comprometernos con la decisión tomada. Este es un principio fundamental que, paradójicamente, no siempre funciona en la práctica; pero es un principio que deberemos aceptar siempre que decidamos delegar nuestra autoridad en otra persona.

El concepto de responsabilidad se refiere a las tareas o trabajos que configuran la organización de una empresa.

2.5.8.1. Las bases de la delegación

“El empresario ha de tener presente que la función de delegar, obtener resultados y las tomas de decisiones, se basarán en tres aspectos:

- La delegación refuerza la influencia del gerente.
- La delegación proporciona el medio para que este gerente desarrolle el liderazgo a través de la experiencia.
- La delegación aumenta el sentido de responsabilidad del delegado.

El empresario no puede realizar por sí solo todo el trabajo de su empresa, por tanto tiene que delegar.

Algunos empresarios al sentirse imprescindibles, tienen cierta aversión a delegar. Esto estaría justificado si no encuentra a nadie que le sustituya en ciertas tareas significativas.

Pero desde un punto de vista práctico, los empresarios deben introducir ciertos cambios en su estructura que propicie la delegación a todos los niveles.

Los trabajos que el empresario debe delegar son:

- Asuntos rutinarios de menor trascendencia.

- Trabajos que eventualmente puedan poner a prueba la capacidad y experiencia del delegado o subordinado.
- Trabajos que el delegado pueda desarrollar óptimamente o que pueda precisar un cierto grado de especialización.

Por el contrario, el empresario no debería delegar nunca:

- Todo su trabajo.
- Todos aquellos asuntos que por su trascendencia o gravedad precisen la toma de decisiones correctas.

Asuntos que puedan tener ciertas repercusiones para la vida de la empresa y su continuidad.”(Stoner, 1990).

2.5.8.2. Delegación y estructura

“Los conceptos tradicionales de autoridad y responsabilidad deben adaptarse continuamente al estilo de gestión más participativo y orgánico. Estas premisas se dan actualmente en la mayoría de las empresas.

La definición rigurosa de: estructura, autoridad y responsabilidad de la organización es un aspecto de la escuela clásica del pensamiento y su contenido hoy, no se considera muy relevante entre los nuevos empresarios que aplican prácticas más contemporáneas.

Uno de los grandes problemas del estilo orgánico de gestión es la falta de atención que se presta a la estructura formal y la especificación del trabajo, y el problema es que muchos empleados se sienten inseguros, pues no saben con exactitud que se espera de ellos. Hay una cualidad en los empresarios menos frecuente, mucho más sutil y fina, más rara que las habilidades: es la capacidad para reconocer el talento.

La finalidad principal en toda empresa organizada es crear un marco efectivo para la delegación de responsabilidades y la coordinación de las mismas. No siempre la estructura es lo más importante, pues no es sino el marco donde las actividades de la empresa se hacen de forma adecuada. El marco es lo más importante porque permite la delegación a través de la propia organización; lo que importa en este caso es una correcta delegación, más que una compleja estructura.

La delegación a través de una estructura organizada significa que todos los componentes de la empresa: directores, especialistas, etc. les han sido delegada autoridad y responsabilidad por la dirección general.

Este a su vez, como ya hemos comentado, lo recibe directamente del consejo de administración, ante el cual deberá rendir cuenta de las actividades específicas, operaciones y servicios.

Si la estructura de la organización se ha subdividido, existe el peligro que dicha estructura pueda presentar, como así ocurre a veces, una actitud compartamentalizada.

Los delegados aceptarán la delegación en un doble papel de responsabilidad:

- Área específica de responsabilidad y/o autoridad de su propio puesto.
- Parte de responsabilidad en el proceso general de la gestión, es decir, su responsabilidad corporativa.

En este tema hemos observado con detalle cómo funciona la delegación a nivel individual. Hemos visto los aspectos técnicos de la responsabilidad, autoridad e información sobre los resultados y la aplicación práctica de qué y cómo delegar. Hemos analizado también, aunque brevemente, la relación existente entre estructura de la delegación y el concepto de delegación.

El propósito de este tema ha sido ilustrar que la delegación es el fundamento principal de la organización de la empresa y que contempla todos los aspectos del proceso de gestión”. (Stoner, 1990).

2.6. Legislación

“La legislación es el conjunto de cuerpos legales o de leyes por las cuales se gobierna un Estado o una materia determinada. Las mismas se encuentran jerárquicamente sometidas a la Constitución Política de la República, que es la norma principal que dicta los preceptos básicos bajo las cuales se rige un estado de derecho. Las demás leyes deben estar en perfecta armonía con la Constitución ya que de no estarlo serían nulas sus disposiciones”. (Rojas, 2011).

2.6.1. De las organizaciones del sector asociativo

Art. 18.- Sector Asociativo.- Es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la presente Ley.

Art. 19.- Estructura Interna.- La forma de gobierno y administración de las asociaciones constarán en su estatuto social, que preverá la existencia de un órgano de gobierno, como máxima autoridad; un órgano directivo; un órgano de control interno y un administrador, que tendrá la representación legal; todos ellos elegidos por mayoría absoluta, y sujetos a rendición de cuentas, alternabilidad y revocatoria del mandato.

La integración y funcionamiento de los órganos directivos y de control de las organizaciones del sector asociativo, se normará en el Reglamento de la

presente Ley, considerando las características y naturaleza propias de este sector.

Art. 20.- Capital Social.- El capital social de estas organizaciones, estará constituido por las cuotas de admisión de sus asociados, las ordinarias y extraordinarias, que tienen el carácter de no reembolsables, y por los excedentes del ejercicio económico.

En el caso de bienes inmuebles obtenidos mediante donación, no podrán ser objeto de reparto en caso de disolución y se mantendrán con el fin social materia de la donación”(Rojas, 2011).

2.6.2. De las Organizaciones del Sector Cooperativo

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

Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de buen gobierno corporativo.

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

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

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

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

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

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

Art. 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.

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

tendrá voto dirimente cuando el consejo de administración tenga número par.

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

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”. (Rojas, 2011).

2.6.2. Control de calidad

“Art. 64.- Bienes y Servicios Controlados.- El Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN, determinará la lista de bienes y servicios, provenientes tanto del sector privado como del sector público, que deban someterse al control de calidad y al cumplimiento de normas técnicas, códigos de práctica, regulaciones, acuerdos, instructivos o resoluciones. Además, en base a las informaciones de los diferentes ministerios y de otras instituciones del sector público, el INEN elaborará una lista de productos que se consideren peligrosos para el uso industrial o agrícola y para el consumo. Para la importación y/o expendio de dichos bienes, el ministerio correspondiente, bajo su responsabilidad, extenderá la debida autorización.

Art. 66.- Normas Técnicas.- El control de cantidad y calidad se realizará de conformidad con las normas técnicas establecidas por el Instituto Ecuatoriano de Normalización -INEN-, entidad que también se encargará de su control sin perjuicio de la participación de los demás organismos gubernamentales competentes. De comprobarse técnicamente una

defectuosa calidad de dichos bienes y servicios, el INEN no permitirá su comercialización; para esta comprobación técnica actuará en coordinación con los diferentes organismos especializados públicos o privados, quienes prestarán obligatoriamente sus servicios y colaboración. Las normas técnicas no podrán establecer requisitos ni características que excedan las establecidas en los estándares internacionales para los respectivos bienes.

Art. 67.- Delegación.- El Instituto Ecuatoriano de Normalización -INEN- y las demás autoridades competentes, podrán, de acuerdo con la Ley y los Reglamentos, delegar la facultad de control de calidad mencionada en el artículo anterior, a los municipios que cuenten con la capacidad para asumir dicha responsabilidad.

Art. 68.- Unidades de Control.- El Instituto Ecuatoriano de Normalización -INEN- promoverá la creación y funcionamiento de los departamentos de control de calidad, dentro de cada empresa pública o privada, proveedora de bienes o prestadora de servicios. Así mismo, reglamentará la posibilidad de que, alternativamente, se contraten laboratorios de las universidades y escuelas politécnicas o laboratorios privados debidamente calificados para cumplir con dicha labor”. (Rojas, 2000).

2.6.3. De las clases de servicio de transporte

“**Art. 51.-** Para fines de aplicación de la presente Ley, se establecen las siguientes clases de servicios de transporte terrestre:

- a) Público;
- b) Comercial; y,
- c) 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 toda 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 del transporte terrestre estará sujeta a la celebración de un contrato de operación.

Art. 54.- La prestación del servicio de transporte atenderá los siguientes aspectos:

- a) La protección y seguridad de los usuarios, incluida la integridad física, psicológica y sexual de las mujeres, adolescentes, niñas y niños.
- b) La eficiencia en la prestación del servicio.
- c) La protección ambiental.
- d) La prevalencia del interés general por sobre el particular;

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

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

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. 57.- Se denomina servicio de transporte comercial el que se presta a

terceras personas a cambio de una contraprestación económica, siempre que no sea servicio de transporte colectivo o masivo. Para operar un servicio comercial de transporte se requerirá de un permiso de operación, en los términos establecidos en la presente Ley y su Reglamento.

Dentro de esta clasificación, entre otros, se encuentran el servicio de transporte escolar e institucional, taxis, carga liviana, mixto, turístico y los demás que se prevean en el Reglamento, los cuales serán prestados únicamente por compañías y cooperativas autorizadas para tal objeto y que cumplan con los requisitos y las características especiales de seguridad establecidas por la Comisión Nacional.

Art. 58.- El transporte por cuenta propia es un servicio que satisface necesidades de movilización de personas o bienes, dentro del ámbito de las actividades comerciales exclusivas de las personas naturales y/o jurídicas, mediante el uso de su propio vehículo o flota privada. Requerirá de una autorización, en los términos establecidos en la presente Ley y su Reglamento. No se incluye en esta clase el servicio particular, personal o familiar. Por lo tanto, se prohíbe prestar mediante ésta clase de transporte, servido público o comercial.

Art. 59- El transporte internacional de personas y mercancías, es un servicio de transporte público garantizado por el Estado, consecuentemente, se requerirá de un contrato de operación de acuerdo con los términos establecidos en la presente Ley, y se regirá adicionalmente por los tratados, convenios y acuerdos internacionales suscritos por el país.

Art. 60.- El transporte fronterizo de personas y mercancías, es un servicio público que se lo realiza sólo dentro los límites establecidos para la zona de integración fronteriza respectiva, requerirá de un contrato de operación, de acuerdo con los términos establecidos en la presente Ley, y se regirá adicionalmente por los tratados, convenios y acuerdos internacionales suscritos por el país”. (Donoso, 2012).

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Modalidad de la investigación

La modalidad que se aplicó para el desarrollo de esta investigación es cualitativa y factible, ya que a través de esta investigación se puede determinar factores y cualidades negativas y positivas que permita implementar políticas administrativas para mejorar la gestión de la Cooperativa de transportes Trasandina Express de la ciudad de Ambato para que pueda haber un mejor desempeño y control de las activos por parte de las personas que laboran en dicha institución.

Se necesitara también la observación y la experiencia a fin de lograr en la investigación conocer la problemática, las causas que la originaron, los efectos que produjo y dar las posibles alternativas de solución a través del diseño de políticas administrativas que permitan mejorar la gestión de la empresa.

Esta es una investigación de carácter crítica donde se obtiene información que permitirá proponer alternativas y estrategias para un mayor control y desempeño de los empleados, los criterios y las consecuencias de los recursos.

También pretende ser descriptivo, ya que se dirige a buscar el problema para ser solucionado con un acercamiento y con la mayor brevedad posible y a su vez efectividad.

3.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación es bibliográfica ya que permite obtener información de libros, folletos, revistas, y más variadas fuentes, lo cual sirve de apoyo

para la solución de dudas, ampliar y profundizar nuestro conocimiento y a su vez permitirnos tener un criterio más amplio acerca del problema.

Se aplicó la Investigación de Campo, es decir en lugar de los hechos, permitiendo un involucramiento en la Cooperativa de Transportes Trasandina Express, de manera que el investigador tenga un contacto directo con el objeto de estudio, para obtener información que permita establecer alternativas de solución, tanto en la área administrativa como financiera, etc. utilizando técnicas e instrumentos, como la encuesta a directivos, personal administrativo, clientes y demás involucrados proporcionando información necesaria para el desarrollo de este trabajo.

3.3. Métodos y técnicas de investigación

3.3.1 Métodos de investigación

Se entiende como el conjunto de reglas, normas para la solución del problema que valiéndose de los instrumentos y las técnicas necesarias se examina y presentan soluciones al problema de investigación.

En el desarrollo de esta investigación se aplicará el método inductivo-deductivo, que utilizará el razonamiento para obtener soluciones que parten de hechos particulares aceptados como válidos para llegar a conclusiones válidas y confiables de carácter general; se iniciará con un estudio individual de los hechos para formular conclusiones y facilitar la solución de los problemas de la investigación.

3.3.2. Técnicas de investigación

Consiste en utilizar los sentidos, en un aspecto de la realidad y en recoger datos para su posterior análisis e interpretación sobre la base de un marco teórico, que permita llegar a conclusiones y toma de decisiones.

Se utilizará la técnica de la observación, ya que permite familiarizarse con la situación objeto de estudio, detectar el problema, evaluar el comportamiento individual de todos y cada uno de quienes integran la institución, a fin de evaluar procedimientos, también se realizara entrevistas a los directivos e involucrados para poder obtener un mayor panorama de lo que se va hacer, luego se procederá a elaborar el cuestionario de acuerdo a las necesidades que se tenga y lo que se desee saber para la elaboración de las políticas, posteriormente se hará un análisis e interpretación de los resultados una vez tabulados los datos, el cual nos permitirá ver los problemas más graves que la institución posee y poder diseñar las políticas de acuerdo a los resultados y así poder definir la propuesta de la investigación.

3.3.3 Instrumentos de investigación

Son mecanismos que el investigador utilizará para llegar a las conclusiones del proyecto, los cuáles nos ayudarán a detectar el problema de la Cooperativa de Transportes Trasandina Express y posteriormente se tabulará los datos y se recomendará alternativas para una adecuada toma de decisiones.

De acuerdo a la recomendación metodológica de la investigación, el instrumento que mejor se ajusta a los requerimientos del presente trabajo es la encuesta, con la cual se pretende recabar toda la información pertinente y necesaria tanto de empleados, administrativos, clientes, como actores principales de este proceso investigativo.

Se realizara una encuesta a los administrativos, socios y clientes la cual nos permitirá conocer los problemas que involucran a la institución de tal manera que se pueda diseñar con exactitud las políticas para poder tener un mejor desempeño, en la gestión de la empresa.

En el caso de los administrativos se realizaran quince preguntas, en el primer bloque, las siete primeras serán relacionadas al manejo del efectivo,

mientras que las restantes se harán relacionadas a la conservación de los activos propios de la empresa, como equipo de oficina, muebles y enceres, equipo de cómputo, edificio.

Luego se realizara una encuesta dedicada a los socios de la institución para poder determinar la conformidad que tienen con sus subordinados y el desempeño que tienen en cada uno en sus puestos, es decir se formularan diez preguntas en las cuales las cinco primeras estarán relacionadas al nivel de satisfacción que tienen los socios con el rendimiento de los trabajadores, y las cinco restantes con el crecimiento que ha tenido el departamento administrativo en los últimos cinco años.

Posteriormente se finalizara con una encuesta realizada a los clientes más frecuentes que tiene la empresa los cuales están más inmersos en los problemas que la empresa tiene, para esto se realizara una encuesta de nueve preguntas en la oficina principal de la ciudad de Ambato, tomando en cuenta que las cinco primeras preguntas se relacionan al trato que brindan los empleados de la institución hacia sus clientes, mientras que las cuatro preguntas finales serán relacionadas al servicio que se brinda en la institución.

Todas estas encuestas se realizaran con la finalidad de diseñar las políticas más idóneas que puedan ser parte de la solución del problema, por eso los resultados son de suma importancia en la elaboración de esta propuesta.

3.4. Población o muestra

3.4.1. Población

Para la recolección de datos que se necesita para este trabajo se los ha dividido de la siguiente manera:

Tabla N° 01 Población de la cooperativa de transportes Trasandina Express

GRUPO META	RANGO	METODO DE INVESTIGACION	MUESTRA	HERRAMIENTA DE INVESTIGACION
Socios	50	No aleatorio	39	Encuesta
Administrativos	25	No aleatorio	25	Encuesta
Clientes	30	Aleatorio	30	Encuesta

Elaborado por: Paulo Portilla

Fuente: Cooperativa Trasandina Express

3.4.2 Muestra

La muestra a aplicarse debe ser fiable y representativa la cual nos proporcione información veraz para desarrollar la propuesta más adecuada al problema, en esta ocasión se extraerán los datos de los socios, administrativos y clientes de la empresa.

Formula de Hernández Lerma (1986)”

$$n = \frac{Z^2 (N) (p) (q)}{L^2 (N-1) + Z^2 (p) (q)}$$

Aplicación:

$$n = \frac{(1.64)^2 (50) (0.80) (0.20)}{(0.05)^2 (50-1) + (1.64)^2 (0.80) (0.20)}$$

$$n = \frac{21.51}{0.552836}$$

$$n = 40$$

La encuesta, la tabulación de los datos se realizó en el período del 10 de Octubre al 20 de Diciembre del 2011 a 25 empleados, 40 socios y 100 clientes de la Cooperativa de transportes Trasandina Express.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Encuesta realizada a los administrativos que laboran en la Cooperativa de Transportes Trasandina Express de la ciudad de Ambato

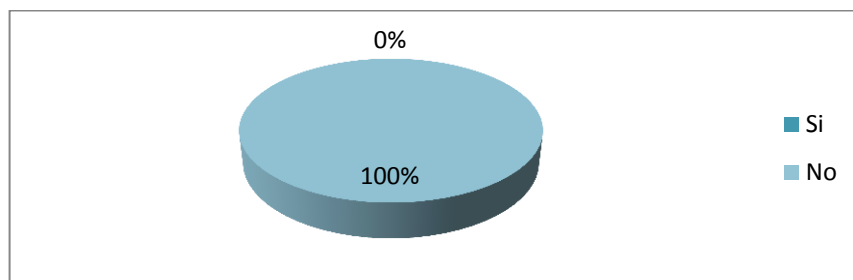
1. ¿Cree Ud. que los valores en efectivo son guardados adecuadamente y que estos se encuentran fuera de riesgo?

Tabla N° 02: Las Valores en efectivo se encuentran fuera de riesgo.

	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	25	100
Total	25	100%

Fuente: Departamento administrativo Cooperativa Trasandina Express
Elaborado: Paulo Portilla

Grafico N° 05: Valores en efectivo son guardados adecuadamente.



Fuente: Departamento administrativo Cooperativa Trasandina Express
Elaborado: Paulo Portilla

Análisis:

El total de los empleados responden que el efectivo no es guardado adecuadamente. El cual significa un potencial riesgo para la cooperativa.

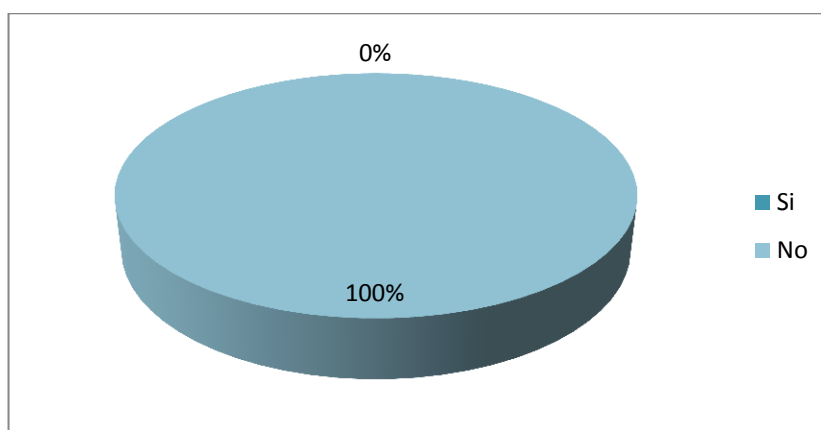
2. ¿El dinero recaudado el día anterior es depositado al empezar la nueva jornada?

Tabla N° 03: El dinero recaudado es depositado inmediatamente

	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	25	100
Total	25	100%

Fuente: Departamento administrativo Cooperativa Trasandina Express
Elaborado: Paulo Portilla

Gráfico N° 06: La recaudación es depositada inmediatamente



Fuente: Departamento administrativo Cooperativa Trasandina Express
Elaborado: Paulo Portilla

Análisis:

El 100% de los empleados responden que el efectivo no es depositado en el tiempo establecido, lo cual podría ser perjudicial para la institución ya que se puede dar un mal uso al dinero.

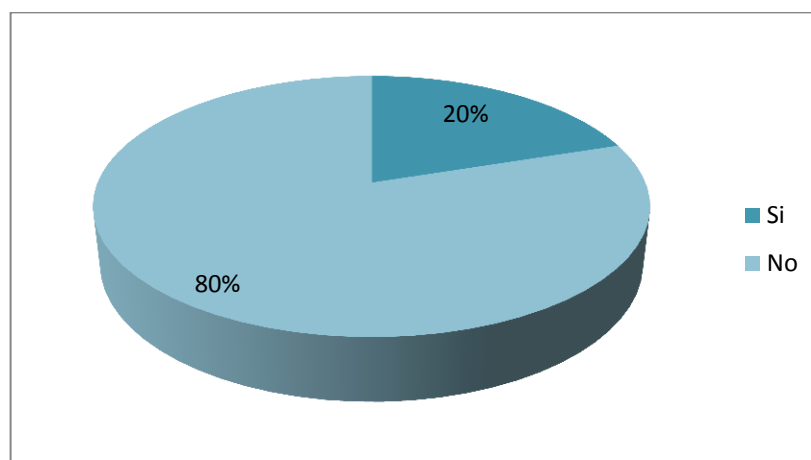
3. ¿Los valores en efectivo son cuadrados con los boletos y facturas para su respectiva comparación con el consolidado diario?

Tabla N° 04: Cuadre de efectivo

	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	20
No	20	80
Total	25	100%

Fuente: Departamento administrativo Cooperativa Trasandina Express
Elaborado: Paulo Portilla

Grafico N° 07: El efectivo es cuadrado con los boletos y facturas



Fuente: Departamento administrativo Cooperativa Trasandina Express
Elaborado: Paulo Portilla

Análisis:

El 80% manifiesta que los valores en efectivo no son cuadrados con los boletos y facturas, lo cual debe ser tomado en cuenta para que mejore el control.

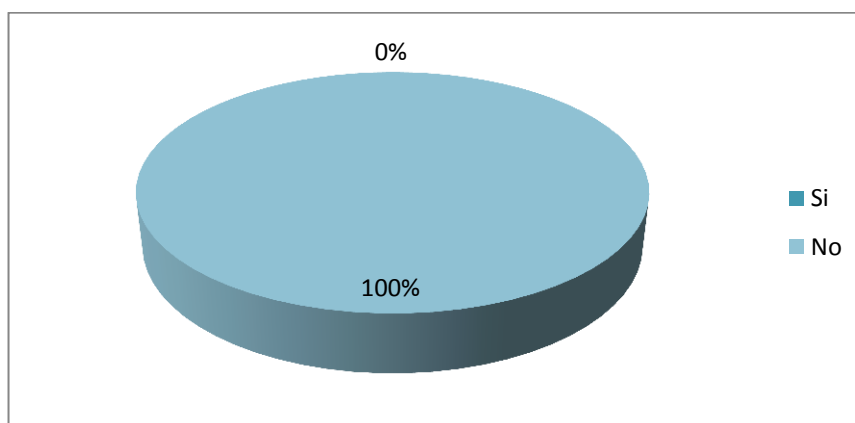
4. ¿Existe un monto destinado para gastos de caja chica que debe ser utilizado en el día?

Tabla N° 05: Existencia de un monto para uso de caja chica

	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	25	100
Total	25	100%

Fuente: Departamento administrativo Cooperativa Trasadina Express
Elaborado: Paulo Portilla

Gráfico N° 08: Se destina un monto específico para gastos de caja chica



Fuente: Departamento administrativo Cooperativa Trasadina Express
Elaborado: Paulo Portilla

Análisis:

El 100% de los empleados responden que no se destina un monto para gastos de caja chica, lo cual es necesario para gastos menores y eventualidades de la empresa.

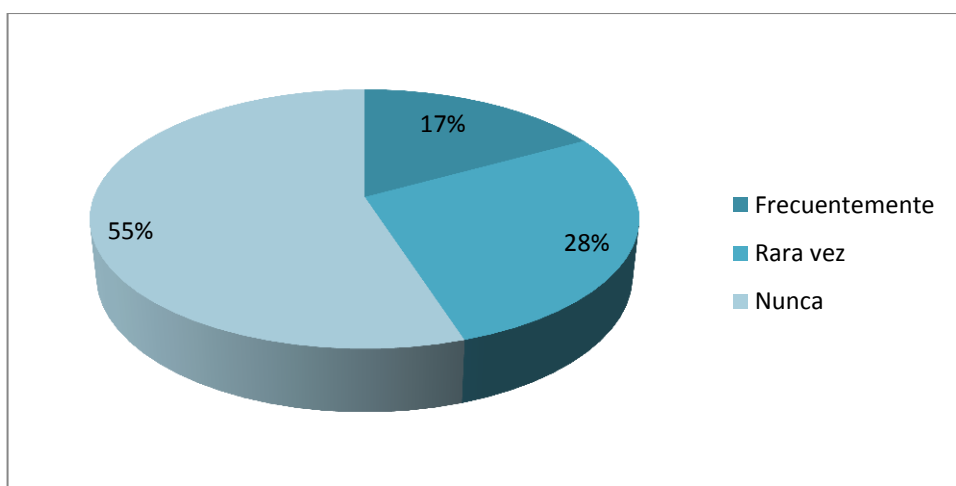
5. ¿Los estados financieros son revisados por el consejo de vigilancia de la empresa periódicamente?

Tabla N° 06: Frecuencia en la que se revisan los Estados Financieros

	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente	4	17
Rara vez	7	28
Nunca	14	55
Total	25	100%

Fuente: Departamento administrativo Cooperativa Trasadina Express
Elaborado: Paulo Portilla

Gráfico N° 09: Se revisan los estados financieros



Fuente: Departamento administrativo Cooperativa Trasadina Express
Elaborado: Paulo Portilla

Análisis:

El 55% de los empleados responden que nunca son revisados los estados financieros por el consejo de vigilancia, el 28% rara vez, y el 17% define que frecuentemente se revisan los estados financieros.

6. ¿En qué frecuencia se realizan auditorías que determinen la real situación de la empresa?

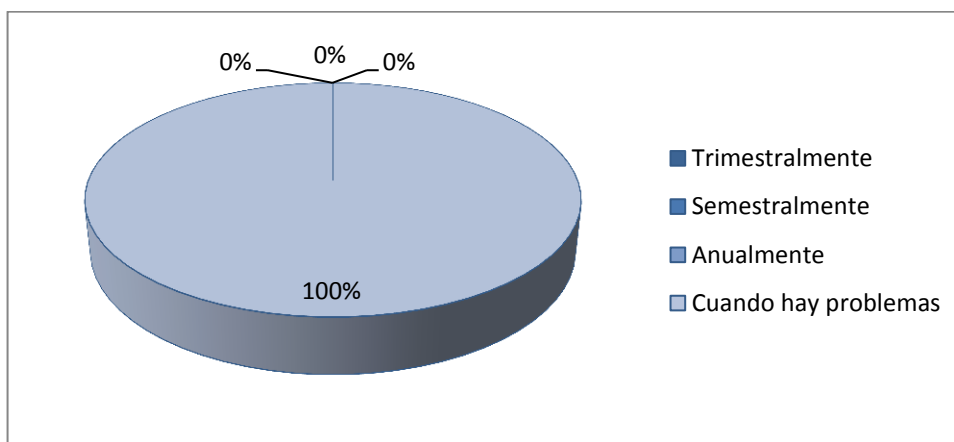
Tabla N° 07: Frecuencia en la que se realizan auditorías.

	Frecuencia	Porcentaje
Trimestralmente	0	0
Semestralmente	0	0
Anualmente	0	0
Cuando hay problemas	25	100
Total	25	100%

Fuente: Departamento administrativo Cooperativa Trasandina Express

Elaborado: Paulo Portilla

Gráfico N° 10: Frecuencia de auditorías



Fuente: Departamento administrativo Cooperativa Trasandina Express

Elaborado: Paulo Portilla

Análisis:

El total de los empleados manifiestan que se realizan auditorías cuando hay problemas graves y que estas no se efectúan como una prevención de riesgos.

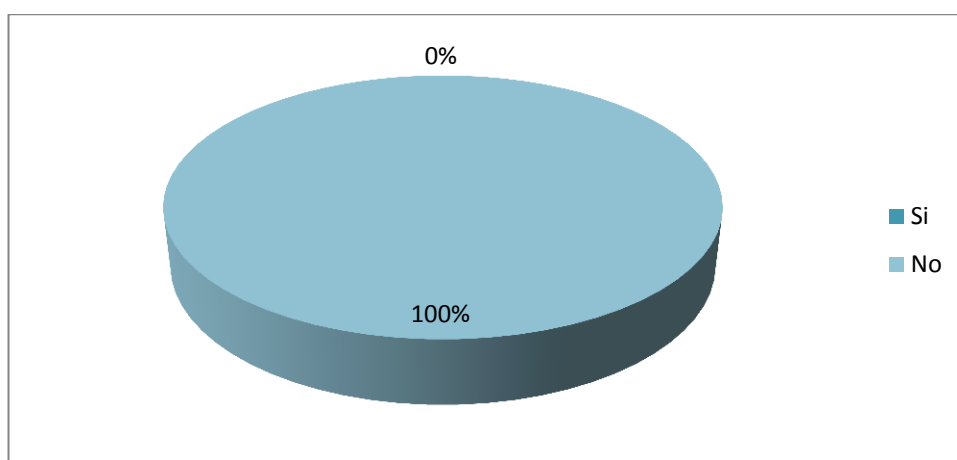
7. ¿La empresa posee un sistema contable adecuado y seguro para las exigencias que tiene a diario?

Tabla N° 08: Existencia de un sistema contable.

	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	25	100
Total	25	100%

Fuente: Departamento administrativo Cooperativa Trasadina Express
Elaborado: Paulo Portilla

Grafico N° 11: La empresa posee un sistema contable adecuado



Fuente: Departamento administrativo Cooperativa Trasadina Express
Elaborado: Paulo Portilla

Análisis:

Todos los empleados responden que la institución no tiene un sistema contable adecuado que permita obtener resultados más exactos para la toma de decisiones.

8. ¿Existe un inventario adecuado de los útiles de oficina y demás activos con su respectiva codificación?

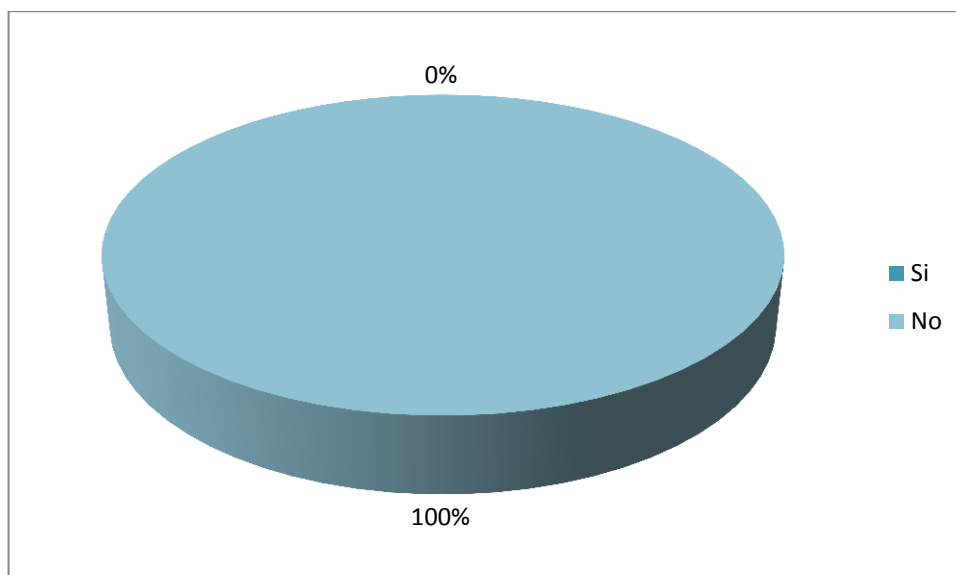
Tabla N° 09: Existencia de un inventario adecuado

	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	25	100
Total	25	100%

Fuente: Departamento administrativo Cooperativa Trasadina Express

Elaborado: Paulo Portilla

Gráfico N° 12: Existencia de un adecuado inventario para los activos



Fuente: Departamento administrativo Cooperativa Trasadina Express

Elaborado: Paulo Portilla

Análisis:

El 100% de las personas encuestadas responden que no existe un control adecuado de los activos de la institución, ya que se lo realiza de una forma empírica.

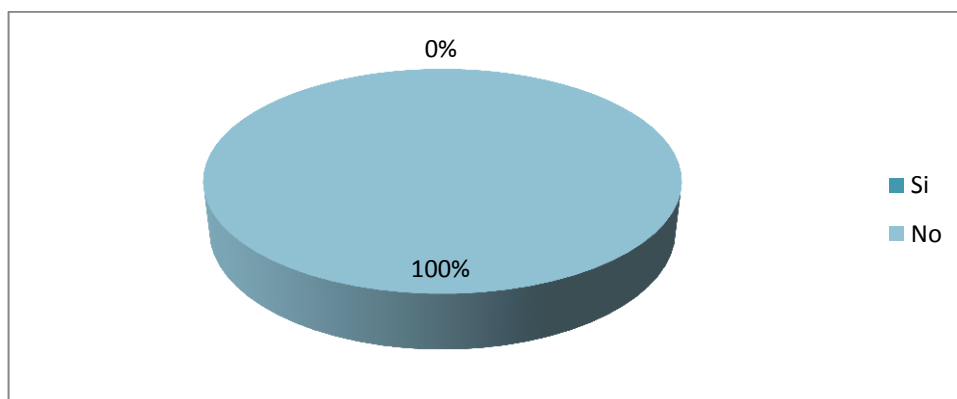
9. ¿La empresa posee políticas establecidas para el departamento administrativo, las cuales marquen las pautas de los procedimientos a seguir?

Tabla N° 10: Existencia de políticas para el Departamento Administrativo.

	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	25	100
Total	25	100%

Fuente: Departamento administrativo Cooperativa Trasandina Express
Elaborado: Paulo Portilla

Gráfico N° 13: Existencia de un adecuado inventario para los activos



Fuente: Departamento administrativo Cooperativa Trasandina Express
Elaborado: Paulo Portilla

Análisis:

El 100 % de los empleados responden que no hay políticas definidas en el departamento administrativo, las cuales son necesarias para un funcionamiento adecuado de todo el departamento.

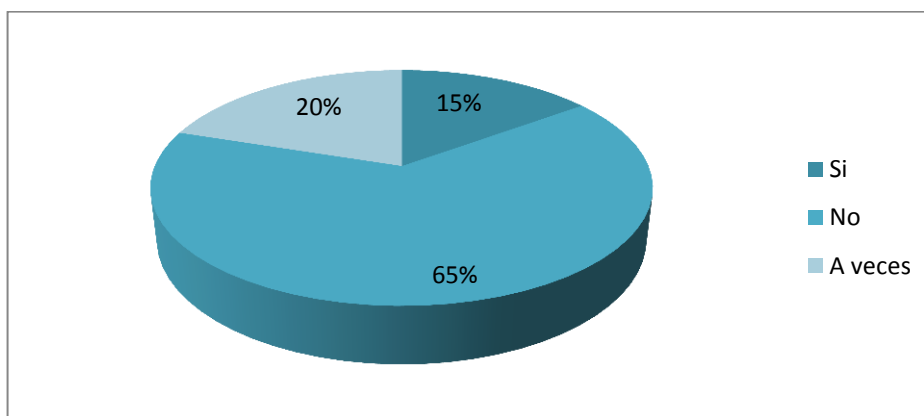
10. ¿Los útiles de oficina son utilizados adecuadamente, de tal manera que no se desperdicien y deterioren?

Tabla N° 11: los recursos de la empresa son utilizados adecuadamente.

	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	15
No	16	65
A veces	5	20
Total	25	100%

Fuente: Departamento administrativo Cooperativa Trasandina Express
Elaborado: Paulo Portilla

Grafico N° 14 Son utilizados adecuadamente los útiles de oficina



Fuente: Departamento administrativo Cooperativa Trasandina Express
Elaborado: Paulo Portilla

Análisis:

El 65% del personal encuestado responden que no se utilizan adecuadamente los útiles de oficina, el 20% que a veces, y el 15% restante indica que si se utilizan bien los útiles de oficina, siendo necesario que se optimice el uso correcto de dichos útiles.

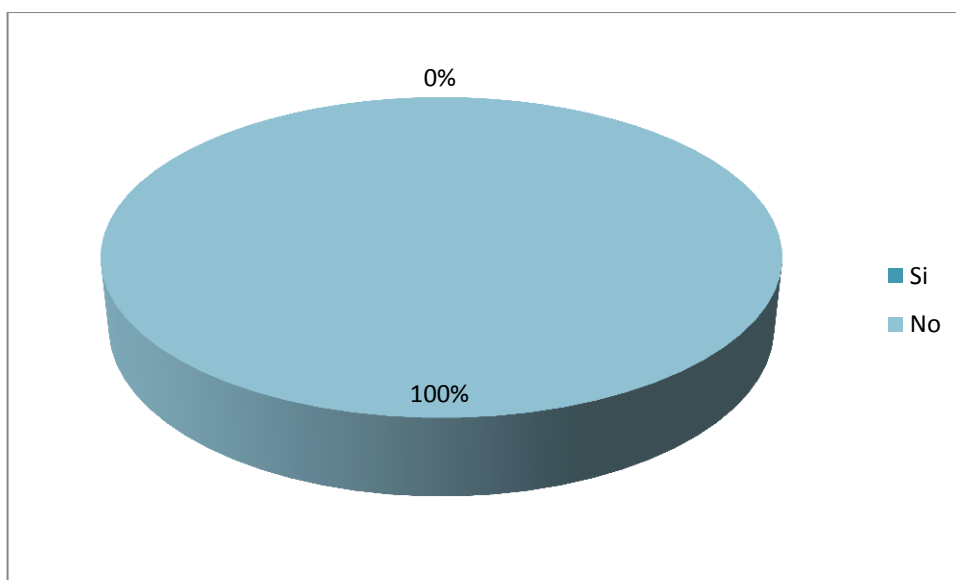
11. ¿Se realizan depreciaciones de los activos de la empresa para saber su real valor contable?

Tabla N° 12: Se realizan depreciaciones de los activos

	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	25	100
Total	25	100%

Fuente: Departamento administrativo Cooperativa Trasandina Express
Elaborado: Paulo Portilla

Grafico N° 15 Se realizan depreciaciones de los activos



Fuente: Departamento administrativo Cooperativa Trasandina Express
Elaborado: Paulo Portilla

Análisis:

El 100% de los empleados responden que jamás se realizan depreciaciones de los activos existentes en la institución, situación que es negativa, ya que no se puede realizar una adecuada sustitución del activo.

12. ¿Los archivos de la empresa son guardados por un periodo de tiempo determinado para luego darlos de baja?

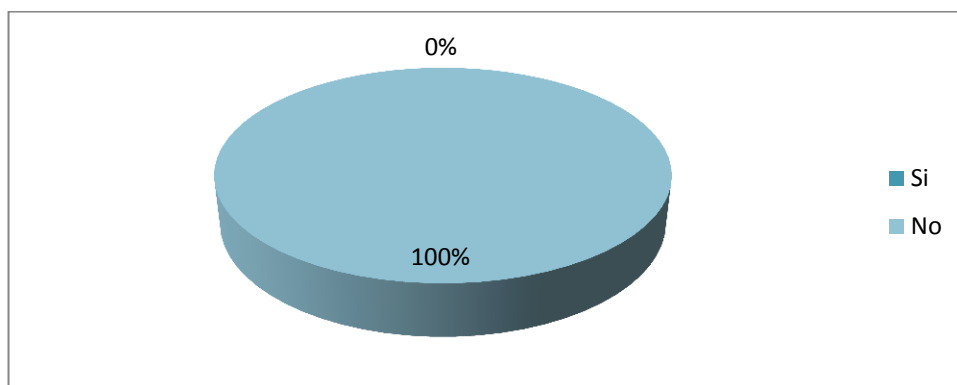
Tabla N° 13: Se guardan los archivos por un periodo de tiempo

	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	25	100
Total	25	100%

Fuente: Departamento administrativo Cooperativa Trasandina Express

Elaborado: Paulo Portilla

Grafico N° 16: Se guardan los archivos por un periodo de tiempo determinado



Fuente: Departamento administrativo Cooperativa Trasandina Express

Elaborado: Paulo Portilla

Análisis:

El 100% de los empleados manifiestan que no se guardan los archivos por un lapso de tiempo determinado, lo que perjudica al momento de consolidar la información.

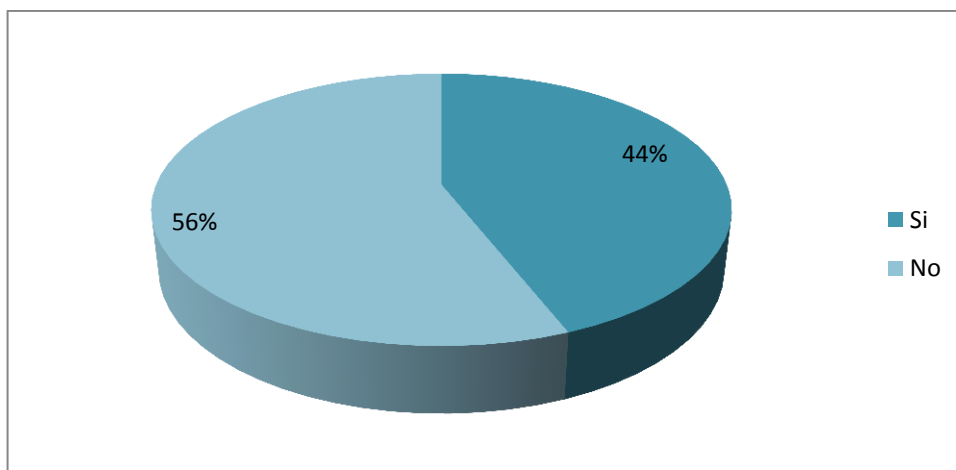
13. ¿Posee Ud. todos los recursos necesarios para un óptimo desempeño en su lugar de trabajo?

Tabla N° 14: Posee los recursos necesarios para un óptimo desempeño

	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	44
No	14	56
Total	25	100%

Fuente: Departamento administrativo Cooperativa Trasandina Express
Elaborado: Paulo Portilla

Grafico N° 17 Posee Ud. todos los recursos necesarios para un óptimo desempeño



Fuente: Departamento administrativo Cooperativa Trasandina Express
Elaborado: Paulo Portilla

Análisis:

El 56% de los empleados expresa que no tienen todos los recursos, situación que no les permite desempeñar un trabajo adecuado, mientras que el 44% restante manifiestan que si poseen todos los recursos necesarios para un óptimo desempeño.

14. ¿Con qué frecuencia existen capacitaciones para el personal?

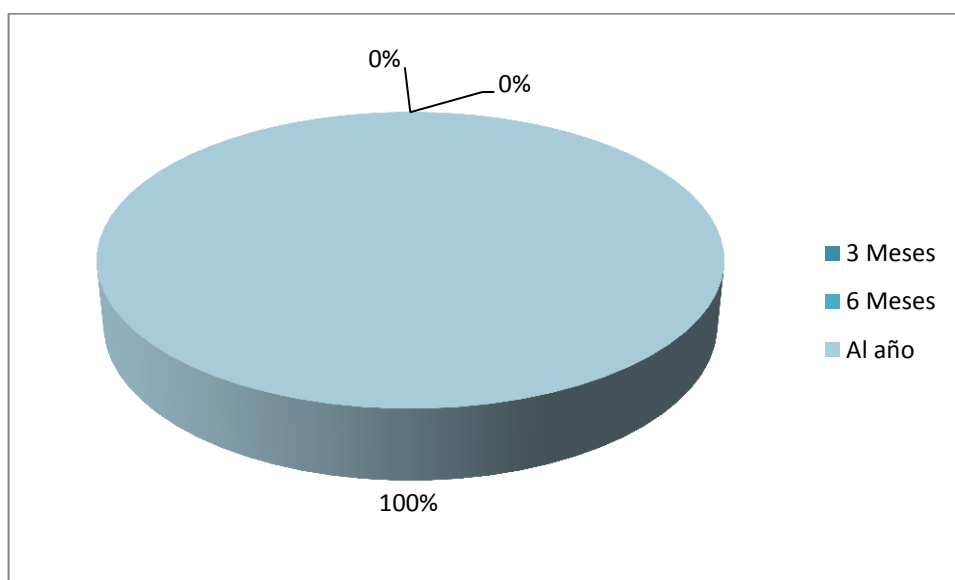
Tabla N° 15: Frecuencia de capacitación al personal

	Frecuencia	Porcentaje
3 Meses	0	0
6 Meses	0	0
Al año	25	100
Total	25	100%

Fuente: Departamento administrativo Cooperativa Trasandina Express

Elaborado: Paulo Portilla

Grafico N° 18: Frecuencia de capacitación al personal



Fuente: Departamento administrativo Cooperativa Trasandina Express

Elaborado: Paulo Portilla

Análisis:

El 100% de los empleados responden que se realizan capacitaciones al personal de forma anual, y que estas deberían ser más periódicas y no solamente en el caso de contratiempos.

15. ¿Existe un ambiente adecuado de trabajo para que Ud. pueda laborar en un ambiente tranquilo y acogedor?

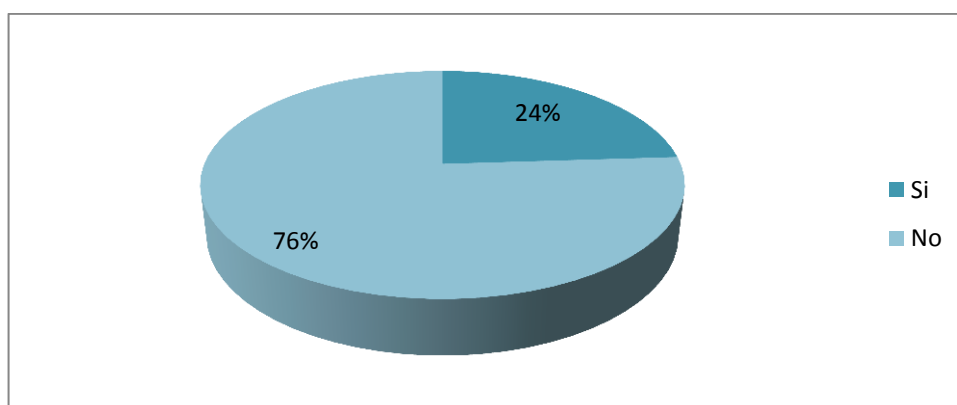
Tabla N° 16: Existencia de un ambiente adecuado para trabajar

	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	24
No	19	76
Total	25	100%

Fuente: Departamento administrativo Cooperativa Trasandina Express

Elaborado: Paulo Portilla

Grafico N° 19: Ambiente adecuado para trabajar



Fuente: Departamento administrativo Cooperativa Trasandina Express

Elaborado: Paulo Portilla

Análisis:

El 76% por ciento responden que no hay un ambiente favorable para desenvolverse perfectamente dentro de la institución, mientras que el 24% de los empleados manifiestan que si hay un ambiente adecuado para trabajar.

Encuesta realizada a los socios de la Cooperativa de Transportes Trasandina Express de la ciudad de Ambato

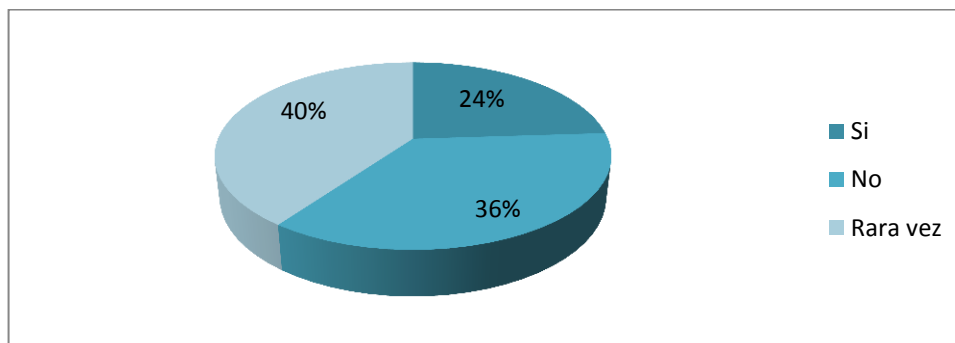
1. ¿El Consejo Directivo de la Cooperativa Trasandina Express controla y supervisa el desempeño de las personas que laboran en la institución?

Tabla N° 17: Frecuencia de supervisión al personal

	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	24
No	14	36
Rara vez	16	40
Total	40	100%

Fuente: Socios de la Cooperativa Trasandina Express
Elaborado: Paulo Portilla

Grafico N° 20 Supervisión de desempeño al personal



Fuente: Socios de la Cooperativa Trasandina Express
Elaborado: Paulo Portilla

Análisis:

El 40% de los socios manifiesta que rara vez se realiza una supervisión, el 36% responden no, y el 24% de los socios responden que si se realizan supervisiones al personal en todas las áreas.

2. ¿El gerente de la institución delega adecuadamente al personal en sus puestos de trabajo?

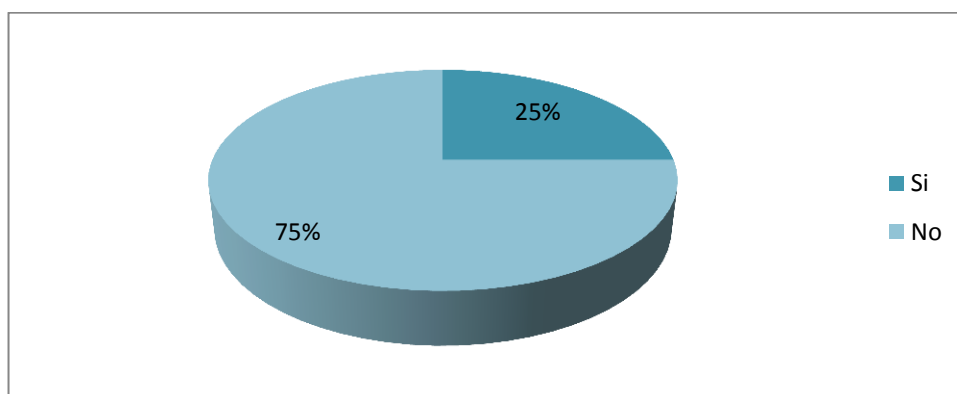
Tabla N° 18: Delegación adecuada al personal

	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	25
No	30	75
Total	40	100%

Fuente: Socios de la Cooperativa Trasadina Express

Elaborado: Paulo Portilla

Grafico N° 21 Delegación adecuada al personal



Fuente: Socios de la Cooperativa Trasadina Express

Elaborado: Paulo Portilla

Análisis:

El 75% de los socios sostiene que la delegación que se realiza dentro de la institución no es adecuada, mientras que el 25% de los socios responden que si se delega correctamente al personal para las tareas que se les ha designado.

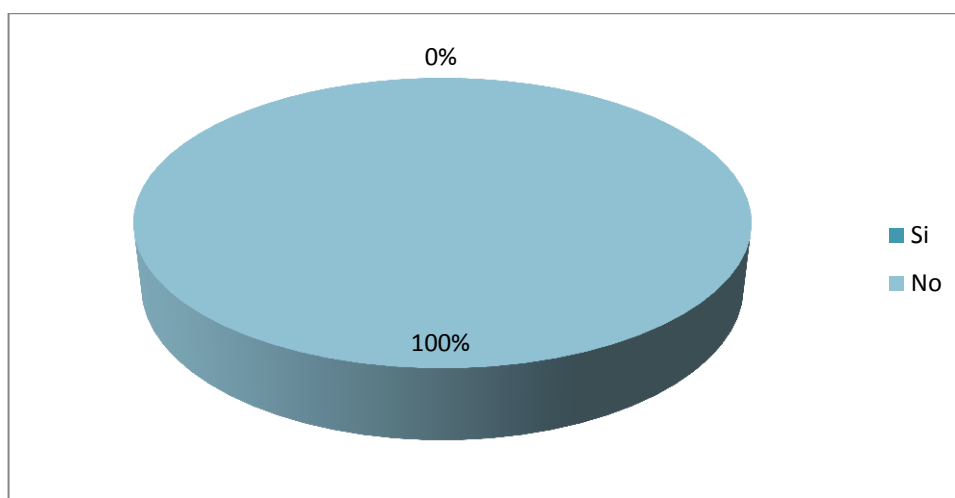
3. ¿Se realizan evaluaciones periódicas a los trabajadores de la institución para poder determinar su idoneidad en el cargo?

Tabla N° 19: Evaluación al personal

	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	40	100
Total	40	100%

Fuente: Socios de la Cooperativa Trasadina Express
Elaborado: Paulo Portilla

Grafico N° 22: Evaluaciones al personal



Fuente: Socios de la Cooperativa Trasadina Express
Elaborado: Paulo Portilla

Análisis:

El 100% de los entrevistados manifiestan que jamás fueron evaluados por parte de los directivos de la institución.

4. ¿Piensa Ud. que todo el personal está realizando un trabajo óptimo para el desarrollo de la institución?

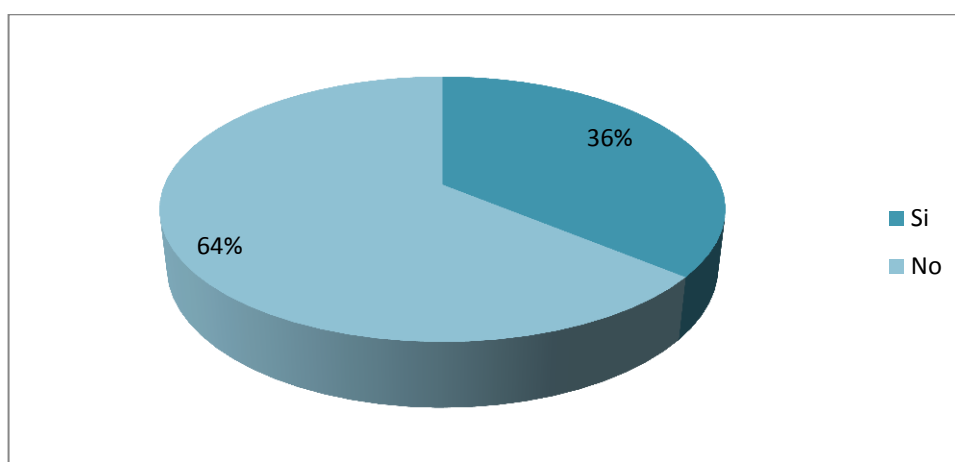
Tabla N° 20: El personal realiza un trabajo adecuado

	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	36
No	26	64
Total	40	100%

Fuente: Socios de la Cooperativa Trasadina Express

Elaborado: Paulo Portilla

Grafico N° 23: El personal realiza un trabajo adecuado



Fuente: Socios de la Cooperativa Trasadina Express

Elaborado: Paulo Portilla

Análisis:

El 64% de los socios expresa que el trabajo que realiza las personas no es el adecuado ya que existen muchos inconvenientes al momento de la consecución de los objetivos, mientras que el 36% restante manifiestan que si se realiza un trabajo adecuado para el desarrollo de la misma.

5. ¿Cree Ud. conveniente que se debe capacitar a los empleados periódicamente de acuerdo a las necesidades que se tenga?

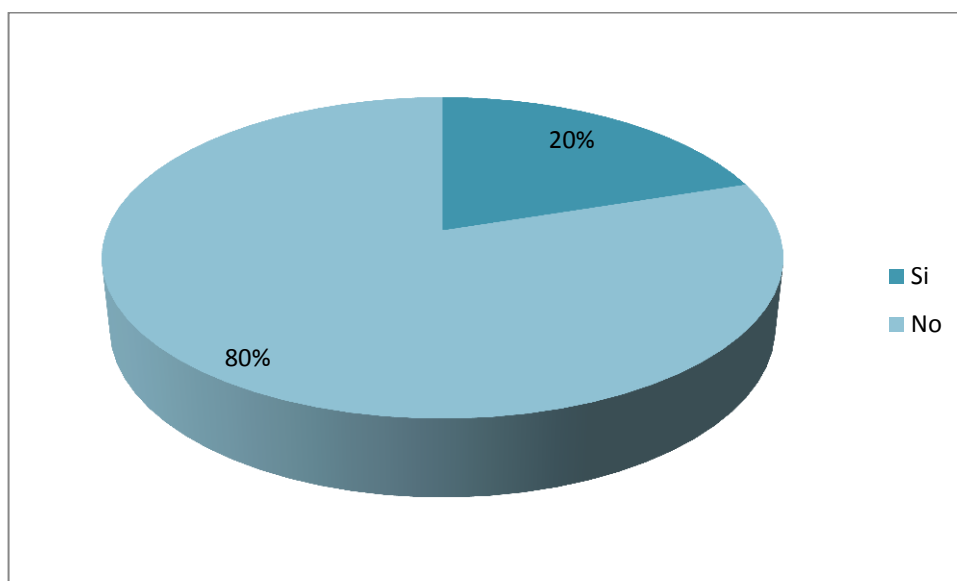
Tabla N° 21: Se realizan capacitaciones al personal

	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	20
No	32	80
Total	40	100%

Fuente: Socios de la Cooperativa Trasadina Express

Elaborado: Paulo Portilla

Grafico N° 24: Se realiza capacitaciones al personal



Fuente: Socios de la Cooperativa Trasadina Express

Elaborado: Paulo Portilla

Análisis:

El 80% de los socios responde que no se debe realizar capacitar periódicamente al personal, mientras que el 20% responden que sí.

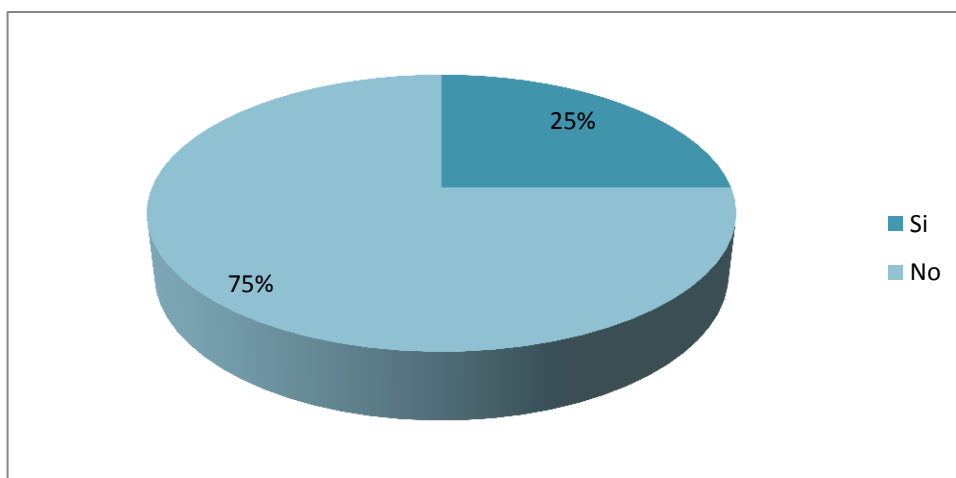
6. ¿El departamento administrativo y operativo ha tenido un crecimiento en los dos últimos años?

Tabla N° 22: Crecimiento en el Departamento Administrativo y Operativo

	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	25
No	30	75
Total	40	100%

Fuente: Socios de la Cooperativa Trasadina Express
Elaborado: Paulo Portilla

Gráfico N° 25 Existe crecimiento en el departamento administrativo y operativo



Fuente: Socios de la Cooperativa Trasadina Express
Elaborado: Paulo Portilla

Análisis:

El 75% de los socios encuestados manifiestan que no ha existido un crecimiento considerable que permita mejorar la gestión, mientras que el 25% restante responden que si hay un crecimiento en la institución.

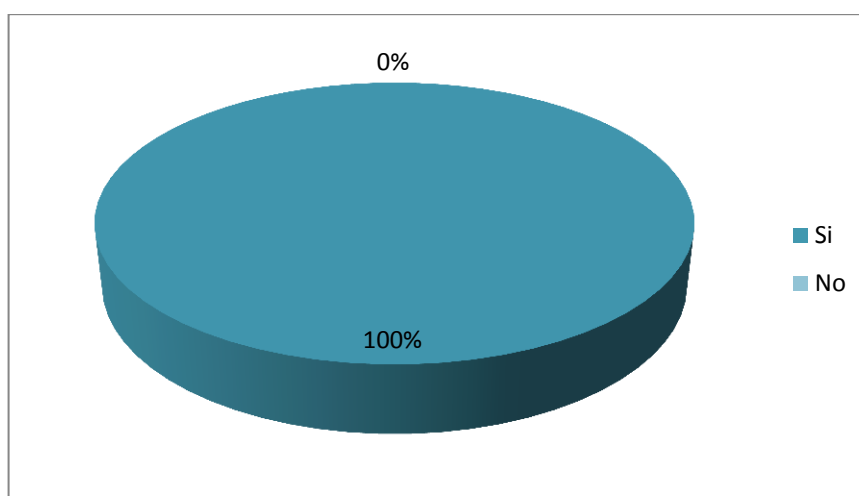
7. ¿Es necesario diseñar políticas administrativas que ayuden a mejorar la gestión de la empresa?

Tabla N° 23: Necesidad de crear Políticas Administrativas

	Frecuencia	Porcentaje
Si	40	100
No	0	0
Total	40	100%

Fuente: Socios de la Cooperativa Trasadina Express
Elaborado: Paulo Portilla

Grafico N° 26: Existe la necesidad de crear políticas administrativas



Fuente: Socios de la Cooperativa Trasadina Express
Elaborado: Paulo Portilla

Análisis:

El 100% de los socios responden que si es necesario se diseñe políticas para que la institución tenga un mejor desempeño en todas sus áreas, y de esta manera pueda tener un desarrollo acelerado.

8. ¿Los directivos actúan inmediatamente cuando hay problemas en el departamento administrativo?

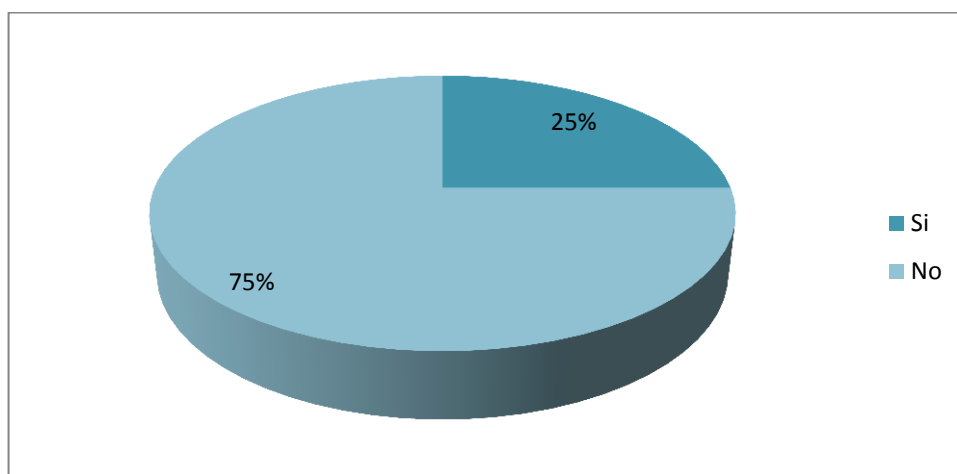
Tabla N° 24: Se actúa inmediatamente ante los problemas

	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	25
No	30	75
Total	40	100%

Fuente: Socios de la Cooperativa Trasadina Express

Elaborado: Paulo Portilla

Grafico N° 27: La dirigencia actúa inmediatamente ante los problemas



Fuente: Socios de la Cooperativa Trasadina Express

Elaborado: Paulo Portilla

Análisis:

El 75% de los socios manifiesta que la dirigencia jamás actúa, ya que permite que los problemas lleguen a instancias mayores, mientras que el 25% de los socios responden que si se actúa inmediatamente cuando hay problemas.

9. ¿Las asambleas realizadas en la empresa son suficientes para la toma de decisiones y la resolución de problemas?

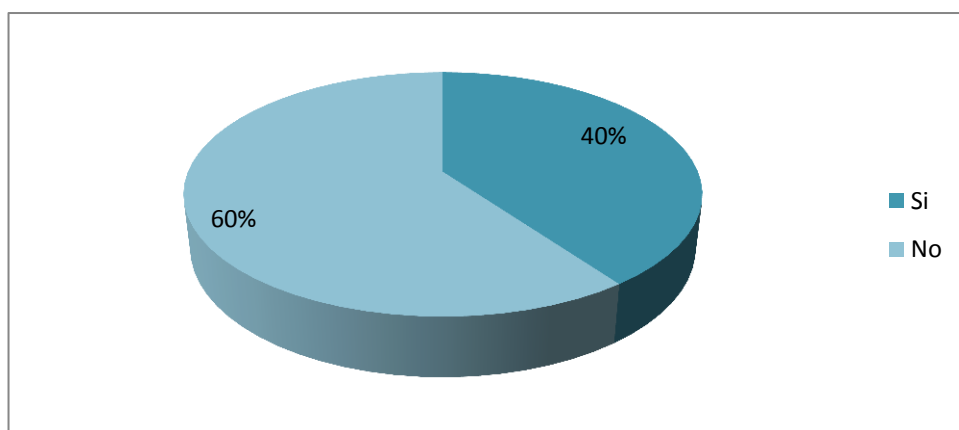
Tabla N° 25: Necesidad de asambleas en la institución

	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	40
No	24	60
Total	40	100%

Fuente: Socios de la Cooperativa Trasadina Express

Elaborado: Paulo Portilla

Grafico N° 28: Las asambleas realizadas en la institución son suficientes



Fuente: Socios de la Cooperativa Trasadina Express

Elaborado: Paulo Portilla

Análisis:

El 60% de los socios manifiesta que las asambleas realizadas no son suficientes para cubrir las necesidades que existen en la institución y que se debería llamar a una sesión adicional al mes, mientras que el 40% restante responden que son suficientes las asambleas para la toma de decisiones.

10. ¿Cómo accionista y socio de la entidad cree que el diseño de políticas administrativas ayudara a mejorar la gestión de la Cooperativa de Transportes Trasadina Express?

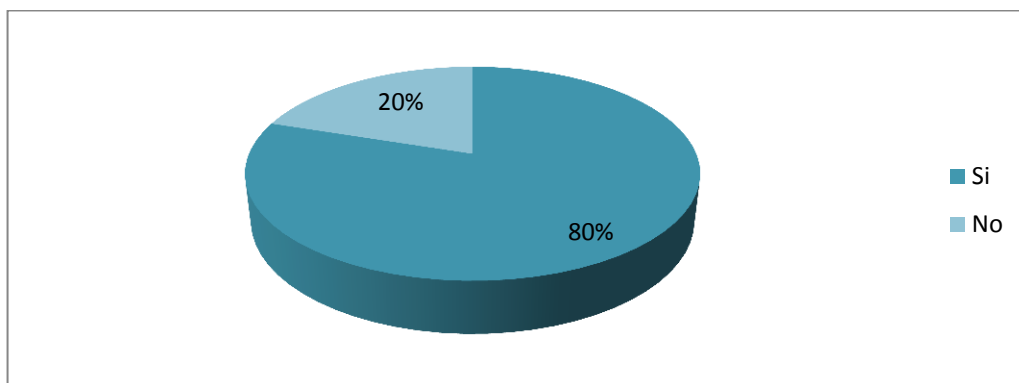
Tabla N° 26: El diseño y la creación de políticas mejoraran la gestión

	Frecuencia	Porcentaje
Si	32	80
No	8	20
Total	40	100%

Fuente: Socios de la Cooperativa Trasadina Express

Elaborado: Paulo Portilla

Grafico N° 29 Diseño de políticas administrativas ayudará a mejorar la gestión empresa



Fuente: Socios de la Cooperativa Trasadina Express

Elaborado: Paulo Portilla

Análisis:

El 80% de los entrevistados responden que las políticas administrativas si permitirá mejorar la gestión de la empresa en las distintas áreas, mientras que el 20% restante responden que no mejorará la gestión.

**Encuesta realizada a los clientes de la Cooperativa de Transportes
Trasandina Express de la ciudad de Ambato**

1. ¿El trato que Ud. recibe por parte de las personas que laboran en la institución es: ..?

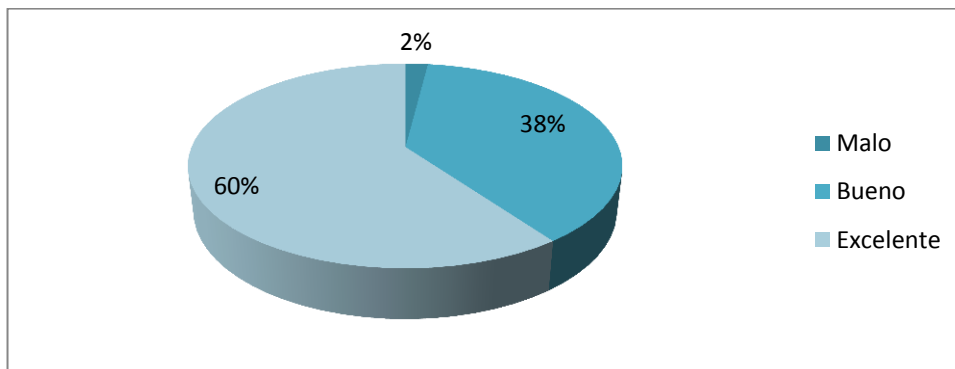
Tabla N° 27: Atención al cliente

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	1	2
Bueno	15	38
Excelente	24	60
Total	40	100

Fuente: Clientes de la Cooperativa Trasandina Express

Elaborado: Paulo Portilla

Grafico N° 30: Atención al cliente



Fuente: Clientes de la Cooperativa Trasandina Express

Elaborado: Paulo Portilla

Análisis:

El 60% de los clientes responden que el servicio recibido es excelente, el 38% que es un servicio es bueno y el 2% expresa que el servicio es malo, y que debería mejorar.

2. ¿Cuándo Ud. acude a las oficinas de la institución tiene solución a todos sus pedidos?

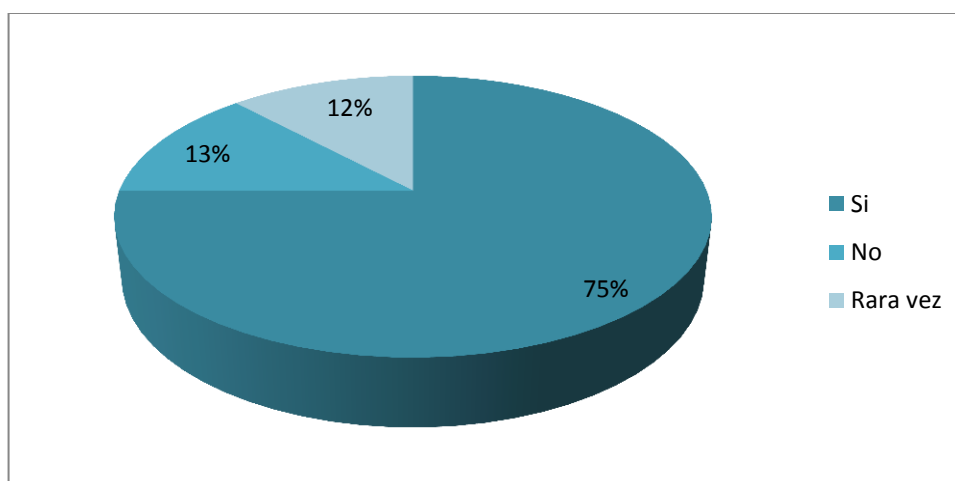
Tabla N° 28: Atención a todos los pedidos

	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	75
No	5	13
Rara vez	5	12
Total	40	100%

Fuente: Clientes de la Cooperativa Trasadina Express

Elaborado: Paulo Portilla

Grafico N° 31: El cliente tiene solución a todos sus pedidos



Fuente: Clientes de la Cooperativa Trasadina Express

Elaborado: Paulo Portilla

Análisis:

El 75% de los clientes manifiestan que los pedidos son solucionados de la mejor manera, mientras que el 13% afirma que no son atendidos sus pedidos, y el 12% de los clientes opina que rara vez sus sugerencias son acogidas.

3. ¿El personal de la institución es proactivo ante cualquier inconveniente que Ud. Tenga?

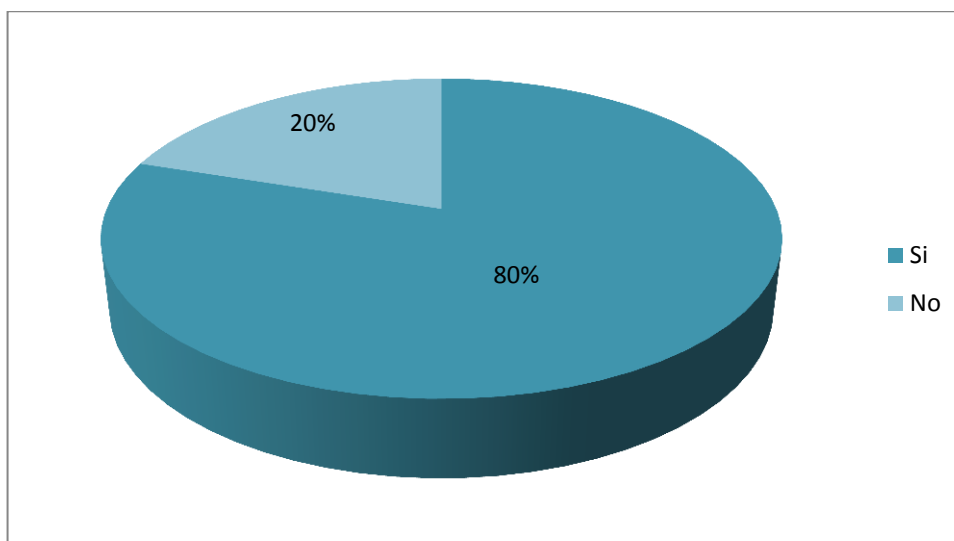
Tabla N° 29: Proactividad del personal

	Frecuencia	Porcentaje
Si	32	80
No	8	20
Total	40	100%

Fuente: Clientes de la Cooperativa Trasandina Express

Elaborado: Paulo Portilla

Grafico N° 32: El personal de la boletería es proactivo



Fuente: Clientes de la Cooperativa Trasandina Express

Elaborado: Paulo Portilla

Análisis:

El 80% de los clientes que acuden a la empresa responden que el personal es proactivo al momento de brindar atención a sus clientes, mientras que el 20% restante opina que el personal no es proactivo.

4. ¿Cree Ud. que se necesita más agilidad en la atención hacia los clientes?

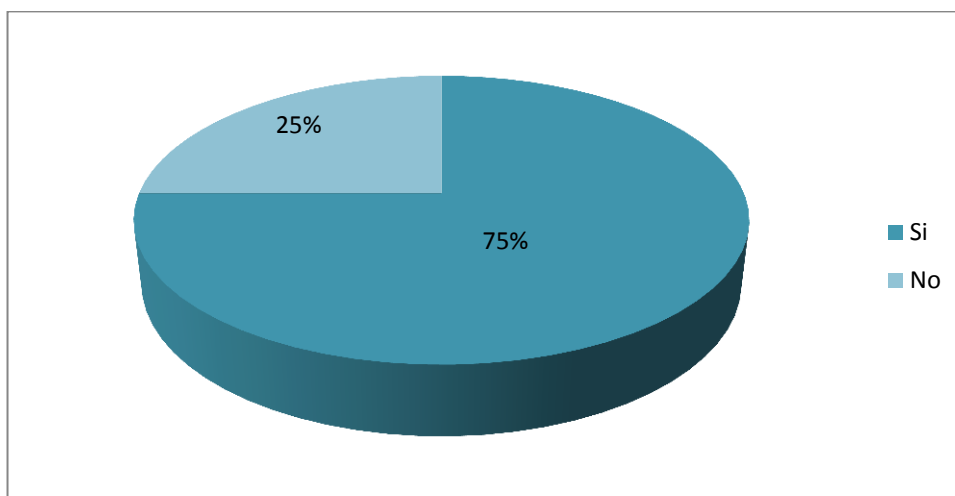
Tabla N° 30: Agilidad en la atención

	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	75
No	10	25
Total	40	100%

Fuente: Clientes de la Cooperativa Trasandina Express

Elaborado: Paulo Portilla

Gráfico N° 33: Se necesita más agilidad en la atención



Fuente: Clientes de la Cooperativa Trasandina Express

Elaborado: Paulo Portilla

Análisis:

El 75% de los clientes responden que si se necesita mayor agilidad en la atención, mientras que el 25% restante menciona que la atención es aceptable y que no necesita de mayor agilidad.

5. ¿Es necesario implementar un buzón de sugerencias en la institución para realizar cambios que permitan brindar una mayor satisfacción al cliente?

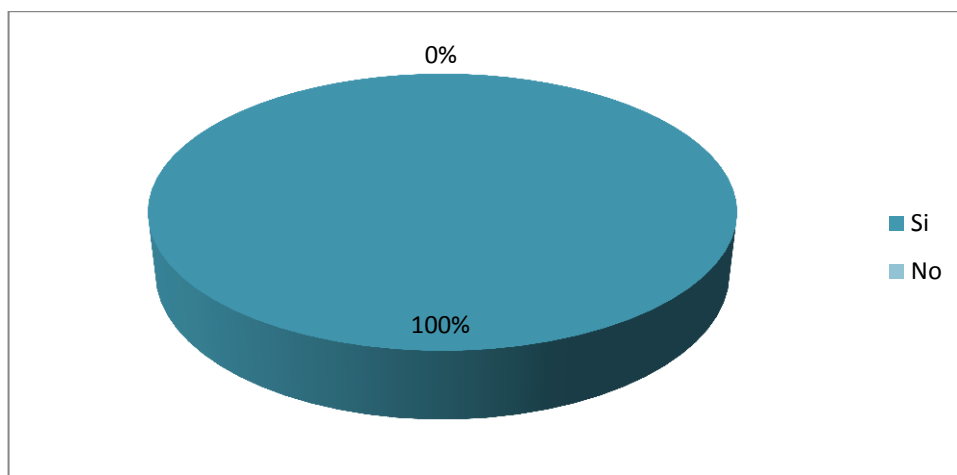
Tabla N° 31: Implementación de buzón de sugerencias

	Frecuencia	Porcentaje
Si	40	100
No	0	0
Total	40	100%

Fuente: Clientes de la Cooperativa Trasadina Express

Elaborado: Paulo Portilla

Grafico N° 34 Implementación de un buzón de sugerencias



Fuente: Clientes de la Cooperativa Trasadina Express

Elaborado: Paulo Portilla

Análisis:

El 100% de los clientes que acuden a la empresa responden que si se debería implementar un buzón de sugerencias, para que la empresa brinde una mejor atención a los clientes internos y externos.

6. ¿Piensa Ud. que la institución a nivel de transporte está bien posesionada en la ciudad de Ambato?

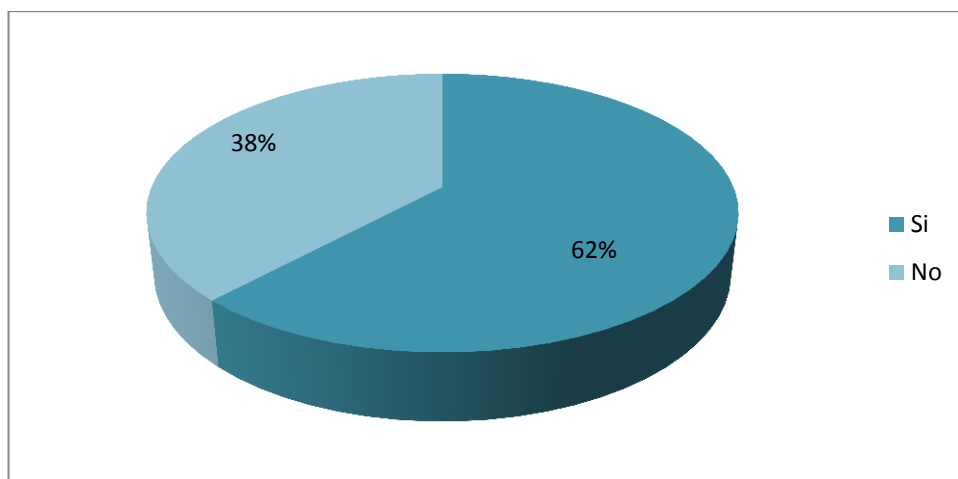
Tabla N° 32: Posicionamiento de la empresa en la ciudad

	Frecuencia	Porcentaje
Si	29	62
No	11	38
Total	40	100%

Fuente: Clientes de la Cooperativa Trasandina Express

Elaborado: Paulo Portilla

Gráfico N° 35: La institución está bien posesionada a nivel de la ciudad



Fuente: Clientes de la Cooperativa Trasandina Express

Elaborado: Paulo Portilla

Análisis:

El 62% de los clientes responden de forma afirmativa y manifiestan que la empresa es una de las mejores del centro del país por su servicio, mientras que el 38% restante expresa que no se encuentra bien posesionada.

7. ¿Sus encomiendas enviadas a las diversas ciudades de destino llegan de forma inmediata y oportuna?

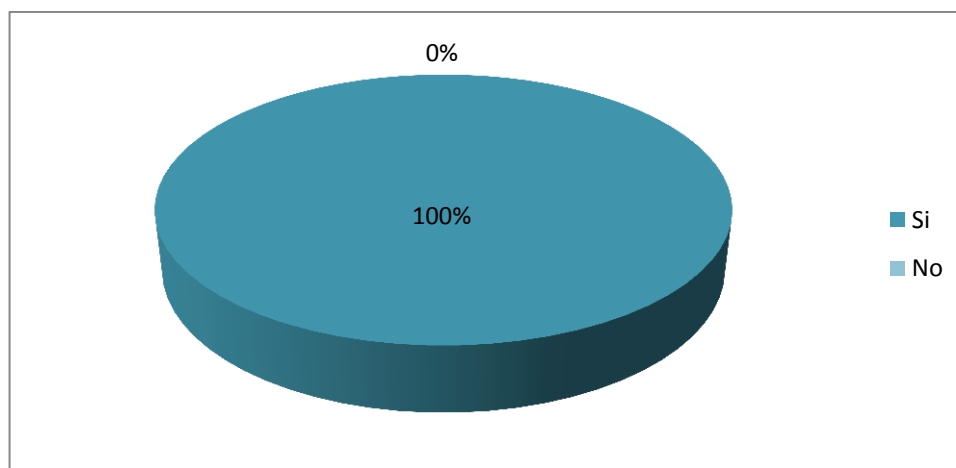
Tabla N° 33: Las encomiendas llegan a tiempo a su destino

	Frecuencia	Porcentaje
Si	40	100
No	0	0
Total	40	100

Fuente: Clientes de la Cooperativa Trasandina Express

Elaborado: Paulo Portilla

Grafico N° 36: Las encomiendas llegan a tiempo a su destino



Fuente: Clientes de la Cooperativa Trasandina Express

Elaborado: Paulo Portilla

Análisis:

El 100% de los clientes responden que sus encomiendas siempre llegan a tiempo y en un excelente estado lo cual llena de satisfacción a los que prefieren esta institución.

8. ¿Al momento que receipta su ticket se encuentra correctamente impreso con sus nombres completos?

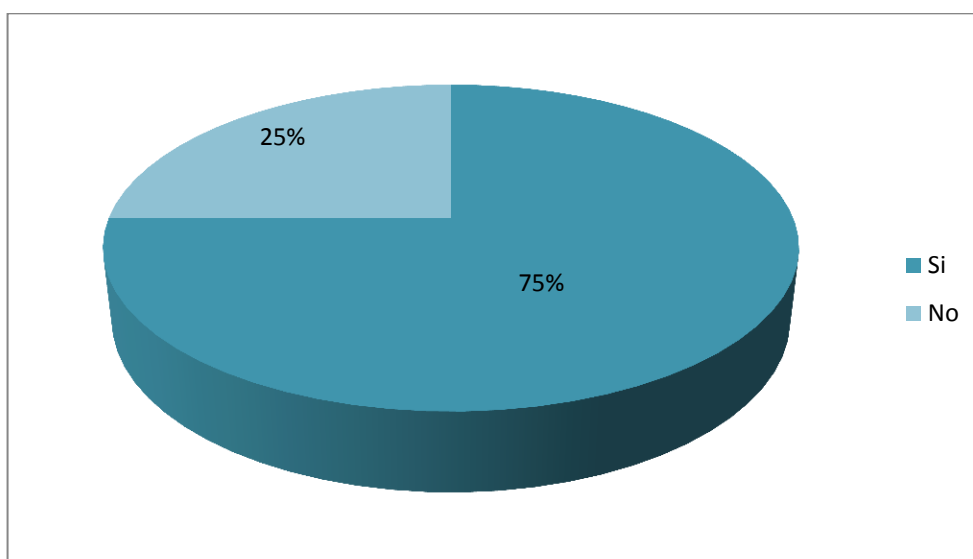
Tabla N° 34: Los boletos son impresos adecuadamente

	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	25
No	30	75
Total	40	100%

Fuente: Clientes de la Cooperativa Trasadina Express

Elaborado: Paulo Portilla

Grafico N° 37: Los boletos son impresos adecuadamente



Fuente: Clientes de la Cooperativa Trasadina Express

Elaborado: Paulo Portilla

Análisis:

El 75% de los clientes responden que los boletos si son impresos adecuadamente y que no muestran ninguna anomalía, mientras que el 25% restante expresa que los boletos presentan en ciertas ocasiones anomalías.

9. ¿Cree Ud. que la institución debe mejorar en algunos campos los cuales no permiten un crecimiento acelerado de la misma?

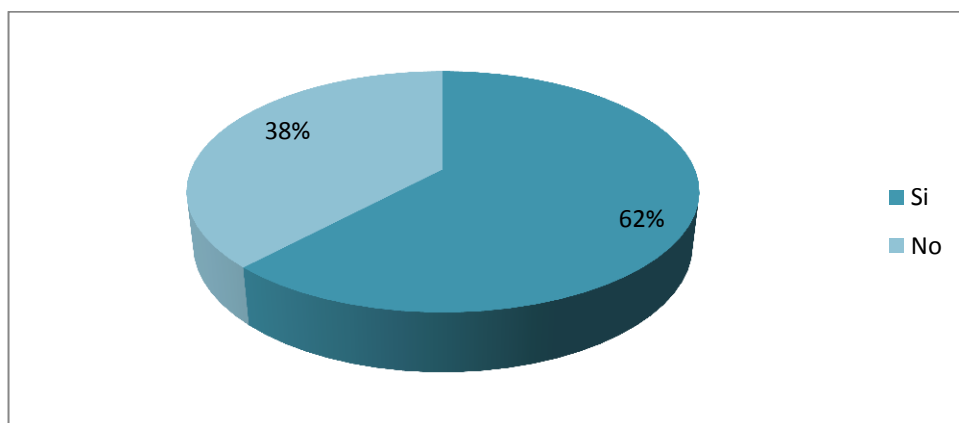
Tabla N° 35: La empresa debe mejorar en varios aspectos

	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	62
No	15	38
Total	40	100%

Fuente: Clientes de la Cooperativa Trasadina Express

Elaborado: Paulo Portilla

Grafico N° 38 Cree Ud. que la institución debería mejorar en algunos aspectos



Fuente: Clientes de la Cooperativa Trasadina Express

Elaborado: Paulo Portilla

Análisis:

El 62% de los clientes responden que la empresa debe ir mejorando varios aspectos que le permitan ir evolucionando, mientras que el 38% expresan que la institución se encuentra muy bien y debe mantenerse como esta hasta hoy día.

Encuesta (véase anexo N° 01)

CAPITULO V

PROPUESTA

Tabla Nº 36 Portada

MANUAL DE POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS



Tabla Nº 37 Índice


	POLITICAS ADMINISTRATIVAS
	ÍNDICE
Organigrama Estructural	3
Propuesta/Introducción	4
Objetivo/Alcance	5
Beneficios	6
Consejo de Administración	8
Presidencia	9
Gerencia	10
Departamento Administrativo	10
Departamento Financiero	13.

Tabla Nº 38 Organigrama Estructural


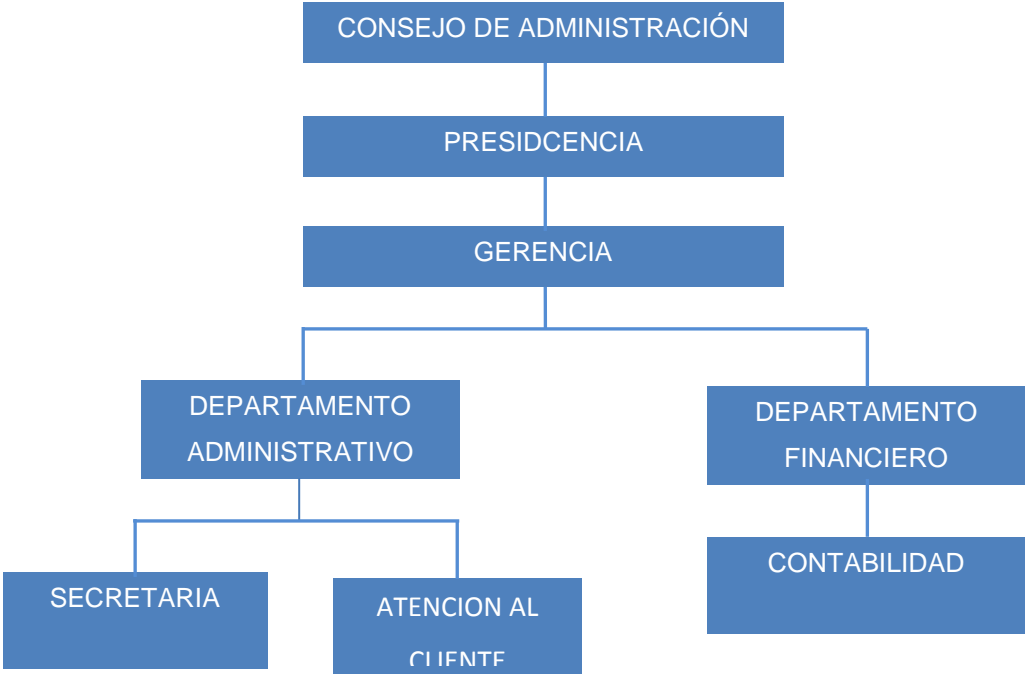
	POLITICAS ADMINISTRATIVAS	
	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	
<p>ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL TRASANDINA EXPRESS</p>  <pre> graph TD CA[CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN] --> P[PRESIDENCIA] P --> G[GERENCIA] G --> DA[DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO] G --> DF[DEPARTAMENTO FINANCIERO] DA --> S[SECRETARIA] DA --> AC[ATENCIÓN AL CLIENTE] DF --> C[CONTABILIDAD] </pre>		
Fuente: Cooperativa Trasandina Express	Elaborado por Paulo Portilla	Página: 03

Tabla N° 39 Propuesta/Introducción


	POLITICAS ADMINISTRATIVAS	
	PROPUESTA/INTRODUCCION	
<p><u>Propuesta</u></p> <p>La propuesta que se presenta a continuación está amparada en una estructura organizacional que es la base de su funcionamiento en las siguientes unidades: Presidencia, Gerencia y Consejo de Administración y los departamentos Administrativo y Financiero.</p> <p><u>Introducción</u></p> <p>El diseño de políticas administrativas es una herramienta importante para la cooperativa de Transporte Trasadina Express de la ciudad de Ambato, ya que contribuye a las soluciones de los problemas y a regular el comportamiento de los individuos que laboran en la institución, la cual es de gran importancia para el Consejo de Administración en la toma de decisiones, para una mejora en la gestión de la empresa.</p>		
Fuente: Cooperativa Trasadina Express	Elaborado por Paulo Portilla	Página: 04

Tabla N° 40 Objetivo/Alcance


	POLITICAS ADMINISTRATIVAS	
	OBJETIVO/ALCANCE	
<p><u>Objetivo</u></p> <p>Definir las políticas para la cooperativa de Transportes Trasadina, ya que brinda a la institución una guía en los procedimientos, normas y principios de la administración, los cuales permiten tomar decisiones efectivas.</p> <p><u>Alcance</u></p> <p>Las políticas establecidas en este manual regirán para todos los miembros de la cooperativa de transporte Trasadina Express de la ciudad de Ambato y deberán ser acatadas por todas aquellas personas que en el ejercicio de sus labores interactúen con los servicios y recursos de la empresa.</p>		
Fuente: Cooperativa Trasadina Express	Elaborado por Paulo Portilla	Página: 05

Tabla N° 41 Beneficios


	POLITICAS ADMINISTRATIVAS	
	BENEFICIOS	
<p><u>Beneficios:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Agilizar el proceso de toma de decisiones. • Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios. • Mejora la supervisión revisión del funcionamiento de la cooperativa. <p>Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización</p>		
Fuente: Cooperativa Trasandina Express	Elaborado por Paulo Portilla	Página: 06

Tabla Nº 42 Consejo de Administración


	POLITICAS ADMINISTRATIVAS	
	CONSEJO DE ADMINISTRACION	
<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar, modificar y velar por el cumplimiento de normas y resoluciones de tipo social, administrativo, financiero y disciplinario. • Buscar nuevas plazas y servicios para la cooperativa, así como escoger nuevos métodos para la tecnificación del transporte. • Propiciar un acercamiento con las principales autoridades provinciales, nacionales e Internacionales, y socios para promover el desarrollo de la institución. • Autorizar los tramites para préstamos financieros que la Cooperativa requiere para su normal funcionamiento. • Aprobar el plan de trabajo anual de la cooperativa. 		
Fuente: Cooperativa Trasandina Express	Elaborado por Paulo Portilla	Página: 07

Tabla N° 43 Presidencia


	POLITICAS ADMINISTRATIVAS	
	PRESIDENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> • Presidir las asambleas generales y las reuniones del Consejo de Administración, para que estas tengan el mayor de los beneficios. • Asistir obligatoriamente a los actos oficiales que la institución realiza • El presidente conjuntamente con el contador serán los responsables del manejo de las cuentas bancarias que la institución tiene. • Velar por el cumplimiento de las políticas administrativas estipuladas en este manual. • Intervenir inmediatamente cuando la institución se encuentre en problemas ya sean estos de carácter interno o externo. • Legalizar con su firma los cheques, balances, y otros documentos de suma importancia para la gestión administrativa. 		
Fuente: Cooperativa Trasandina Express	Elaborado por Paulo Portilla	Página: 08

Tabla Nº 44 Gerencia


	POLITICAS ADMINISTRATIVAS	
	GERENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> • Autorizar las inversiones y gastos acordados por los socios, o el Consejo de Administración. • Velar por el buen manejo económico de la empresa. • Supervisar el funcionamiento administrativo de la empresa. • Atender reclamos de los clientes internos y externos. 		
Fuente: Cooperativa Trasandina Express	Elaborado por Paulo Portilla	Página: 09

Tabla Nº 45 Departamento Administrativo


	POLITICAS ADMINISTRATIVAS	
	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	
<p><u>Secretaria</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener confidencialidad en la información interna de la empresa. • El uso de equipos y útiles de oficina son estrictamente para las actividades propias de la cooperativa. • La secretaria deberá estar presente en todos los eventos oficiales que la cooperativa tenga. <p><u>Selección del personal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Las vacantes serán ocupadas prioritariamente con personal de la empresa, promoviendo su línea de carrera, siempre que cumpla con los requisitos y exigencias de los puestos. • El reclutamiento de postulantes para la selección se llevará a cabo mediante la convocatoria a concurso interno o externo • El ingreso de personal necesaria y obligatoriamente será por concurso de méritos previo al proceso de selección. 		
Fuente: Cooperativa Trasandina Express	Elaborado por Paulo Portilla	Página: 10

Tabla Nº 46 Contratación del personal


	POLITICAS ADMINISTRATIVAS	
	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	
<p><u>Contratación del personal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • El personal se contratara única y exclusivamente por concurso de méritos y oposición. • La duración del contrato será por tiempo determinado según las necesidades de la empresa. • El contrato deberá ser firmado por el gerente, el presidente, el trabajador, y legalizado en la Inspectoría de Trabajo. <p><u>Atención al cliente</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Todas las personas que laboran en la institución deberán acatar las disposiciones que determinaran el comportamiento y desempeño de los empleados ante los clientes que acudan a la entidad. • El trabajador de la institución está en la obligación en dar solución a todas las peticiones de los clientes, respondiendo de una manera proactiva y empática. 		
Fuente: Cooperativa Trasandina Express	Elaborado por Paulo Portilla	Página: 11

Tabla N° 47 Empleados


	POLITICAS ADMINISTRATIVAS	
	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	
<p><u>Empleados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Los empleados deberan ingresar a la institucion de manera puntual a las 8h00, registrando su entrada y salida en el reloj biometrico, para que no existan contratiempos en la atencion a los clientes. • Los empleados tendran una hora para el lunch, debiendo registrar su salida e ingreso en el reloj biometrico • El empleado debera asistir obligatoriamente a los cursos de capacitacion que la empresa le envie, caso contrario se procedera al respectivo descuento, como no haber asistido al trabajo. • Los permisos se deben solicitar con 24 horas de anticipacion para asi poder realizar la respectiva planificacion. 		
Fuente: Cooperativa Trasandina Express	Elaborado por Paulo Portilla	Página: 12

Tabla Nº 48 Departamento Financiero


	POLITICAS ADMINISTRATIVAS	
	DEPARTAMENTO FINANCIERO	
<p><u>Contador:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentar mensualmente los informes económicos para su correspondiente analisis e intrepetacion, y posterior toma de decisiones . • Elaborar con precision y veracidad los informes del manejo economico. • Realizar auditorias semestrales para poder observar la verdadera realidad en que se encuentra la institucion. • Reponer semanalmente el monto gastado de caja chica, previa la entrega del reporte del gasto de la semana. <p><u>Recaudacion</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • El dinero recaudado en cada jornada de trabajo debera ser entregado y cuadrado con el valor del sistema. • Las bebidas que se entrega por la adquisicion de cada pasaje deben cuadrar con el numero de boletos vendidos en la jornada, en caso de que faltare, ira como descuento para el trabajador, mientras que si existe un sobrante se debera ingresar como ingreso adicional. 		
Fuente: Cooperativa Trasandina Express	Elaborado por Paulo Portilla	Página: 13

Tabla N° 49 Recaudación


	POLITICAS ADMINISTRATIVAS	
	DEPARTAMENTO FINANCIERO	
<ul style="list-style-type: none"> • En caso de encontrarse un billete falso al momento de efectuarse un arqueo el unico responsable es la persona que esta de turno en ese instante. • Revisar la digitacion de las transacciones, y en caso de existir errores revisar con el respectivo respaldo para su posterior analisis y validacion de la operación. • La boletería Iniciarásu actividad con un fondo promedio de 150 dolares. • No se admitira cheques por la compra de boletos o el envio de encomiendas. • Formato de caja chica (véase anexo N° 02) 		
Fuente: Cooperativa Trasandina Express	Elaborado por Paulo Portilla	Página: 14

Tabla Nº 50 Control de inventarios



	POLITICAS ADMINISTRATIVAS	
	DEPARTAMENTO FINANCIERO	
<p><u>Control de inventarios</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuando ingrese alguna mercaderia o activo, debe registrarlo en una ficha control, colocando sus datos, fecha de ingreso y características principales para su posterior verificacion. • Presentar mensualmente al Consejo de Administracion un detalle de la mercaderia existente para su posterior reaprovisionamiento. <p><u>Manejo de efectivo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Depositar diariamente en la cuenta bancaria, los valores que se recaude en la jornada anterior. • El dinero recaudado en la jornada anterior de trabajo y que esta sea superior a 2000 dolares será enviada mediante transportación de valores, para mayor seguridad en su deposito. 		
Fuente: Cooperativa Trasandina Express	Elaborado por Paulo Portilla	Página: 15

Tabla Nº 51 Control de Nómina

	POLITICAS ADMINISTRATIVAS	
	DEPARTAMENTO FINANCIERO	
<ul style="list-style-type: none"> • Los cheques deben contener la denominación “NO ENDOSABLE”. • Se debe establecer un fondo de Caja Chica por un valor de 200 dolares, el cual podrá ser aumentado o disminuido previo estudio y autorización del Consejo Directivo. <p><u>Cancelación de nomina</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Los pagos se realizarán en forma quincenal. • La empresa reconocerá horas extras a las personas que presten servicios a la institucion por distintas causas, siempre que sean fuera del horario normal de trabajo. <p><u>Proveedores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Toda compra debe estar autorizada por el Consejo Administrativo. 		
Fuente: Cooperativa Trasandina Express	Elaborado por Paulo Portilla	Página: 16

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- De acuerdo al estudio realizado en la cooperativa de transporte “Trasandina Express”, se encontró un debilitamiento en el control interno, particularmente en el departamento administrativo de la institución, debido a la carencia de políticas administrativas .
- La carencia de políticas en la institución, origina serios inconvenientes en el desempeño y comportamiento lo que genera complicaciones con los clientes externos.
- Se observa la falta de compromiso de los socios y empleados que conforman la institución, por lo que no se cumplen los objetivos planteados a corto y largo plazo.
- Existen varios registros, procedimientos contables, los cuales no son claros, precisos, ni elaborados de manera oportuna.
- Los depósitos de los valores que se recaudan diariamente por la compra de boletos no son depositados de manera oportuna, lo cual constituye un riesgo permanente para la empresa.

6.2 Recomendaciones:

- Aplicar las políticas administrativas de tal manera que permitan un funcionamiento correcto y una mejora de la gestión en la empresa empezando por el departamento administrativo, las áreas de contabilidad, secretaría, recursos humanos, boleterías, atención al cliente, los cuales necesitan control y apoyo, ya que son áreas referentes para el desarrollo de la empresa.
- Velar por el correcto funcionamiento del departamento administrativo, financiero para que de esta manera la empresa tenga un funcionamiento que le permita tener un desarrollo acelerado, que ayude a la institución a la consecución de sus objetivos.
- Implementar un plan de incentivos para que el personal se sienta motivado, y de esta manera pueda mejorar su desempeño en la institución.
- Capacitar al personal de la institución de manera periódica para que de esta manera pueda existir un desempeño adecuado de todas las áreas, y así poder solucionar los problemas de una manera más rápida y eficiente.
- Mejorar el control de los registros contables para una mejor efectividad al momento de realizar los estados financieros.
- Crear una cultura de buena atención a los clientes, para que estos se sientan a gusto con el servicio que la institución les brinda y de esta manera vuelvan a elegir sus servicios.

BIBLIOGRAFIA;

- Diamond, Susan. *Como Preparar Manuales Administrativos*, México DF: Nueva Editorial Interamericana, 1983.
- Gómez Ceja. *Planeación Y Organización De Empresas*, México DF: Mc Graw Hill, 1994.
- Gómez Ceja. *Sistemas Administrativos Análisis Y Diseño*, México DF: Mc Graw Hill, 1997.
- Gonzáles Humberto. *Manual de procedimientos administrativos*, Venezuela: Editorial Panapo, 1999.
- Valencia Joaquín. *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*, México DF: Editorial Thomson Internacional, 2002.
- Valencia Joaquín. *Organización contable y administrativa de las empresas*, México DF: Editorial Thomson Internacional, 2002.
- Rojas. *Ley orgánica de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario*, 2011.
- Rojas. *Ley Orgánica del Consumidor*, 2000.
- Donoso .*Código de Trabajo Ecuatoriano*, 2010.

Glosario

Caja Chica: es un fondo fijo creado para los pagos menudos, a fin de no hacer cheques por cantidades irrisorias, según la empresa y sus requerimientos.

Contrato: es un acuerdo entre socios en cuanto a sus derechos y responsabilidades. Un contrato no evita que surjan conflictos entre las partes, pero si proporciona una base contractual para su resolución.

Eficacia: es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos.

Eficiencia: es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

Impuestos: carga fiscal creada por el Gobierno que recae en personas físicas o jurídicas.

Ingresos: es el precio de los bienes vendidos y de los servicios prestados durante un período contable dado. La obtención de un ingreso hace que el patrimonio del propietario aumente.

Manual: los manuales representan un medio de comunicar las decisiones de la administración, concernientes a organización, políticas y procedimientos.

Manual de políticas y procedimientos contables- administrativos: es aquel que establece un marco dentro del cual deben llevarse a cabo las acciones contables y administrativas.

Normas: es la medida de realización a que debería llegarse en una actividad específica bajo métodos específicos y condiciones que afectan dicha actividad.

Política: son la guía esencial que conduce las actividades hacia los fines y objetivos.

Procedimiento: un procedimiento puede considerarse como la sucesión cronológica y secuencial de operaciones, que se constituyen en una unidad, en función de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

Proveedor: Persona que se dedica a proveer o abastecer de productos necesarios a una persona o empresa.

Proceso: Un proceso es un conjunto de actividades o eventos coordinados u organizados que se realizan o suceden alternativa o simultáneamente bajo ciertas circunstancias con un fin determinado.

Reporte de Gastos: es un formato donde se registran los gastos generados por los empleados como consecuencia de la realización de sus labores fuera de la oficina y/o en viajes relacionados con actividades de la compañía.

Reporte Financiero: es un estado de resultados donde se detallan los ingresos, costos y gastos producto de las actividades realizadas por la empresa, de manera mensual.

Reserva: Parte de beneficios asignada a cuentas de reserva destinadas a preservar cualquier depreciación de los activos. Las reservas se restan de los beneficios antes de determinar el dividendo por parte del consejo de administración.

Anexo N 01

Encuesta realizada a los administrativos que laboran en la Cooperativa de Transportes Trasandina Express de la ciudad de Ambato

1. ¿Cree Ud. que los valores en efectivo son guardados adecuadamente y que estos se encuentran fuera de riesgo?

Si

No

2. ¿El dinero recaudado el día anterior es depositado al empezar la nueva jornada?

Si

No

3.- ¿Los valores en efectivo son cuadrados con los boletos y facturas para su respectiva comparación con el consolidado diario?

Si

No

4.-¿Existe un monto destinado para gastos de caja chica que debe ser utilizado en el día?

Si

No

5.- ¿Los estados financieros son revisados por el consejo de vigilancia de la empresa periódicamente?

Frecuentemente

Rara vez

Nunca

6.- ¿En qué frecuencia se realizan auditorias que determinen la real situación de la empresa?

Trimestralmente

Semestralmente

Anualmente

Cuando hay problemas

7.- ¿La empresa posee un sistema contable adecuado y seguro para las exigencias que tiene a diario?

Si

No

8.- ¿Existe un inventario adecuado de los útiles de oficina y demás activos con su respectiva codificación?

Si

No

9.- ¿La empresa posee políticas establecidas para el departamento administrativo, las cuales marquen las pautas de los procedimientos a seguir?

Si

No

10.- ¿Los útiles de oficina son utilizados adecuadamente, de tal manera que no se desperdicien y deterioren?

Si

No

A veces

11.- ¿Se realizan depreciaciones de los activos de la empresa para saber su real valor contable?

Si

No

12.- ¿Los archivos de la empresa son guardados por un periodo de tiempo determinado para luego darlos de baja?

Si

No

13.- ¿Posee Ud. todos los recursos necesarios para un óptimo desempeño en su lugar de trabajo?

Si

No

14.- ¿En qué frecuencia existen capacitaciones para el personal?

3 Meses

6 Meses

Al año

15.- ¿Existe un ambiente adecuado de trabajo para que ud pueda laborar en un ambiente tranquilo y acogedor?

Si

No

**Encuesta realizada a los socios de la Cooperativa de Transportes
Trasandina Express de la ciudad de Ambato**

1.- ¿El consejo directivo de la Cooperativa Trasandina Express controla y supervisa el desempeño de las personas que laboran en la institución?

Si

No

Rara vez

2.- ¿El gerente de la institución delega adecuadamente al personal en sus puestos de trabajo?

Si

No

3.- ¿Se realizan evaluaciones periódicas a los trabajadores de la institución para poder determinar su idoneidad en el cargo?

Si

No

4.- ¿Piensa Ud. que todo el personal está realizando un trabajo óptimo para el desarrollo de la institución?

Si

No

5.- ¿Cree Ud. conveniente que se debe capacitar a los empleados periódicamente de acuerdo a las necesidades que se tenga?

Si

No

6.- ¿El departamento administrativo y operativo ha tenido un crecimiento en los dos últimos años?

Si

No

7.- ¿Es necesario diseñar políticas administrativas que ayuden a mejorar la gestión de la empresa?

Si

No

8.- ¿Los directivos actúan inmediatamente cuando hay problemas en el departamento administrativo?

Si

No

9.- ¿Las asambleas realizadas en la empresa son suficientes para la toma de decisiones y la resolución de problemas?

Si

No

10.- ¿Como accionista y socio de la entidad cree Ud. que el diseño de políticas administrativas ayudara a mejorar la gestión de la Cooperativa de Transportes Trasadina Express?

Si

No

**Encuesta realizada a los clientes de la Cooperativa de Transportes
Trasandina Express de la ciudad de Ambato**

1.- ¿El trato Ud. que recibe por parte de las personas que laboran en la institución es?

Malo

Bueno

Excelente

2.- ¿Cuando Ud. acude a las oficinas de la institución tiene solución a todos sus pedidos?

Si

No

Rara vez

3.- ¿El personal de la institución es proactivo ante cualquier inconveniente que Ud. tenga?

Si

No

4.- ¿Cree Ud. que se necesita más agilidad en la atención hacia los clientes?

Si

No

5.- ¿Es necesario implementar un buzón de sugerencias en la institución para realizar cambios que permitan brindar una mayor satisfacción al cliente?

Si

No

6.- ¿Piensa Ud. que la institución a nivel de transporte está bien posesionada en la ciudad de Ambato?

Si

No

7.- ¿Sus encomiendas enviadas a las diversas ciudades de destino llegan de forma inmediata y oportuna?

Si

No

8.- ¿Al momento que receipta su ticket se encuentra correctamente impreso con sus nombres completos?

Si

No

9.- ¿Cree Ud. que la institución debe mejorar en algunos campos los cuales no permiten un crecimiento acelerado de la misma?

Si

No

Anexo N 02

Formato para arqueo de caja chica

COOPERATIVA DE TRANSPORTE TRASANDINA EXPRESS

FECHA _____ HORA _____ NOMBRE DEL ENCARGADO _____

FONDO INICIAL DE CAJA CHICA _____

EFFECTIVO BILLETES

_____ BILLETES DE 100 DOLARES _____

_____ BILLETES DE 50 DOLARES _____

_____ BILLETES DE 20 DOLARES _____

_____ BILLETES DE 10 DOLARES _____

_____ BILLETES DE 5 DOLARES _____

_____ BILLETES DE 1 DOLARES _____

TOTAL EFFECTIVO EN DOLARES -----

MONEDAS

_____ MONEDAS DE 1.00 _____

_____ MONEDAS DE 0.50 _____

_____ MONEDAS DE 0.25 _____

_____ MONEDAS DE 0.10 _____

_____ MONEDAS DE 0.05 _____

_____ MONEDAS DE 0.01 _____

TOTAL MONEDAS -----

INGRESOS:

NUMERO	FECHA	CONCEPTO	DOLARES
-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----
			TOTAL INGRESOS: -----

EGRESOS (Comprobantes):

NUMERO	FECHA	BENEFICIARIO	DOLARES
-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----
			TOTAL EGRESOS: -----

TOTAL ARQUEO -----

SOBRANTE O FALTANTE DE CAJA CHICA -----

CUSTODIO CONSEJO DE VIGILANCIA

ANEXO N 03

IMÁGENES



