



Agosto 2018 - ISSN: 1696-8352

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

Danny Roberto Robalino Aillon
Carlos José Rojas Avila
MAE Kelly León Tomalá
danielrobalino@gmail.com
carlosrojas21a@gmail.com
kleont@ulvr.edu.ec

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
Facultad de Administración: Carrera de Ingeniería Comercial

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Danny Roberto Robalino Aillon, Carlos José Rojas Avila y Kelly León Tomalá (2018): "Diseño de un manual de procedimientos administrativos, para la cooperativa de transporte Señor de los milagros Daule.", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (agosto 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/08/manual-procedimientos-administrativos.html>

Resumen

La presente investigación está centrada en analizar la situación actual y plantear la elaboración de un manual de funciones administrativas como una solución para mejorar el ambiente laboral en la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros del Cantón Daule.

La Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros del Cantón Daule es una empresa que se dedica al servicio de transportación pública inter cantonal entre las ciudades: Daule y Guayaquil, cuyas oficinas administrativas se encuentran ubicadas en el cantón Daule de la Provincia del Guayas

Luego de una investigación realizada dentro de cooperativa, se constató que presenta inconvenientes en el momento de asignar funciones, debido a que los empleados no tienen bien claro qué papel desempeñan. En muchas ocasiones el personal, que allí labora, se encarga de realizar actividades que no están acordes a su cargo o puesto de trabajo, es decir, solo se dedican a acatar órdenes impuestas por superiores, que no respetan el orden jerárquico, fomentando que los empleados descuiden funciones que realmente son de su responsabilidad.

El presente artículo tiene el propósito de dar a conocer como un manual de funciones administrativas es necesario cuando existe una problemática muy clara dentro la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros, en la que urge tomar correctivos, ya que la mayoría del

personal que allí labora, se encuentra realizando funciones que quizás no sean responsabilidad de ellos y que conlleva a que descuiden sus actividades principales.

Palabras claves: Funciones, manual, procedimientos, reestructuración, evaluación, análisis, organización

Summary

The present investigation is focused on analyzing the current situation and proposing the elaboration of a manual of administrative functions as a solution to improve the work environment in the Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros del Cantón Daule.

The Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros del Cantón Daule is a company dedicated to inter-cantonal public transportation service between the cities: Daule and Guayaquil, whose administrative offices are located in the Daule canton of the Province of Guayas

After an investigation carried out within the cooperative, it was found that it presents problems when assigning functions, due to the fact that the employees are not clear about their role. On many occasions the staff, who work there, is responsible for carrying out activities that are not in line with their position or job, that is, they only follow orders imposed by superiors, who do not respect the hierarchical order, encouraging that employees neglect functions that really are their responsibility.

The purpose of this article is to make known how a manual of administrative functions is necessary when there is a very clear problem within the Lord of the Miracles Transport Cooperative, in which it is urgent to take corrective measures, since most of the personnel working there, is performing functions that may not be their responsibility and that leads to neglecting their main activities.

Keywords: Functions, manual, procedures, restructuring, evaluation, analysis, organization

Introducción

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

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

Una de los principales obstáculos a superar es el miedo a los cambios por parte de los empleados, miedo que inicialmente evitó cualquier mejoría posible respecto a los procesos, por lo cual se debe dar un tiempo para sociabilizar con el manual de funciones y dar el mayor

esfuerzo por parte de los directivos en que el mismo sea expuesto de manera clara y amena, con la finalidad de aclarar dudas e inquietudes sobre el trabajo secuencial, la línea de mando y el alcance de sus responsabilidades.

Objetivos De La Investigación

El principal objetivo es diseñar un manual de procedimientos administrativos para la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros Daule, pero primero es necesario especificar objetivos específicos:

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

Historia de la transportación pública e inicio de la cooperativa

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

La Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros, fue fundada la noche del miércoles 20 de noviembre de 1963 bajo la denominación de: *Sociedad Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros Daule – Guayaquil*, con previa verificación de que legalmente la Sociedad Cooperativa de Transporte “Señor de los Milagros” no existiese en aquel momento e iniciándose con quince socios.

En la actualidad la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagro cuenta con 47 unidades operativas, la mayoría de los buses cuentan con muy buena presentación, ya que en la actualidad se están renovando las unidades y muchas de estas cuentan con acondicionadores de aire para brindar un mejor confort a los usuarios.

Las organizaciones y la administración. la gestión del talento humano o recurso humano (R.H) sostiene que la organización debe ser capaz de emplear tanto la psicología de los individuos como la de los grupos para comprometer a los empleados a alcanzar objetivos organizacionales. Mediante el uso de este enfoque podremos contar con aspectos favorables como:

- Poder elaborar técnicas más puntuales acorde a la realidad de la empresa
- Buscar una participación más activa de los empleados.
- Permitir una mayor productividad a través del incremento de la eficiencia de los empleados satisfechos.
- Hay un mayor diálogo y trabajo en equipo entre la administración y los empleados.

- Existe un incremento de la autoestima del trabajador.
- Ayuda a determinar el mejor puesto para cada empleado.

Teorías X y Y de Douglas McGregor. Teorías contrapuestas en donde la Teoría X los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la Teoría Y, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

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

En la *Teoría Y*, los directivos de la empresa consideran que sus subordinados están satisfechos con tener un trabajo y por ellos se esforzaran siempre por lograr cumplir con las metas organizacionales y para esto, las empresas deben evaluar las aptitudes de los empleados para lograr los mejores objetivos posibles, estudiando fortalezas y debilidades para poder colocarlos en donde mejor se puedan desempeñar y hagan un buen uso de aquellas capacidades. Y de esta manera lograr que el esfuerzo que hagan en el trabajo les resulte tan natural como el juego y el descanso disminuyendo de esta manera la carga de estrés diario, y reduciendo las posibles faltas por descanso médico.

Se puede plantear una fusión de ambas teorías llegando de esta forma a un equilibrio esperado, donde las necesidades, responsabilidades y obligaciones de los que conforman la organización encuentren una armonía ya que las dos teorías dejarían de ser funcionales si trabajaran de manera individual pues cada una de ellas tiene un enfoque distinto.

Administración por objetivos (APO), también denominada "*dirección por objetivos*" o "*administración por resultados*" surge de conceptos establecidos por Peter Ducker. Y se encarga de definir los puestos, no en funciones, sino más bien en resultados, los cuales deben ser específicos, coherentes, reales. Para llegar a los objetivos planeados, la organización antes debe definir correctamente en que negocio se está actuando y a dónde pretende llegar.

Una de las principales características de este enfoque, es el nivel de sincronización que deben de tener todos los que conforman la organización, al ser los objetivos comunes, cada uno de los esfuerzos deben estar reflejados en los diferentes departamentos y jefaturas pudiéndose exigir una mayor contribución a cada una de estas cuando se distancien en cumplir los objetivos individuales.

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

Manual de funciones. El uso de manuales administrativos data desde la segunda guerra mundial, y servían para instruir al personal no capacitado en estrategias de guerra.

Un Manual de Procedimientos, es un documento administrativo en donde se incluyen procedimientos interrelacionados sea en áreas específicas o en toda la organización, se usan

como una guía para indicar como se deben hacer las cosas en el trabajo pudiendo ser de muchos tipos entre los que tenemos: el manual general de procedimientos, el de contenido múltiple, de producción, de compras, de personal, y el específico de auditoria interna.

Tipos de investigación para la recolección de la información

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

También se aplicará una metodología cualitativa porque vamos a desarrollar entrevistas que permitan ver al escenario y a las personas en una perspectiva global.

La población está constituida por la totalidad 28 empleados que trabajan en Cooperativa de Transporte Señor De Los Milagros Del cantón Daule.

Desarrollo de la propuesta

De acuerdo a información obtenida para el proyecto, se pudo identificar la ausencia de un departamento que gestione el talento humano (fig.1) que se encargue de velar el correcto funcionamiento de cada puesto de trabajo, otro departamento enfocado a la atención al cliente que maneje la inspección del correcto funcionamiento del área de boleterías, y uno último que supervise al área técnica de los vehículos, todas estas áreas separadas, pero rindiendo cuentas a la gerencia general y de esta manera delegando funciones sin llegar a perder las responsabilidades dentro de la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros.

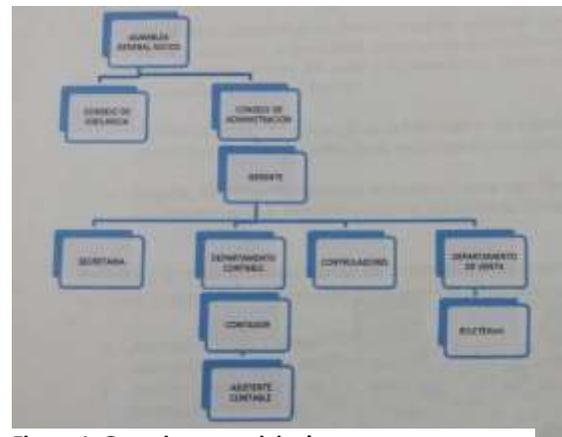


Figura 1. Organigrama original.



Figura 2. Organigrama propuesto.

Actualmente uno de los principales objetivos de la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros es mejorar la manera en que se realizan los procedimientos administrativos mediante la elaboración de un manual de funciones acorde a la realidad que enfrenta la cooperativa, por ello se ha realizado un estudio a cada una de las actividades dentro de cada área, todo esto con el fin de encontrar las

razones o debilidades que llevan a que existan problemas con respecto al desempeño de los empleados.

El estudio arrojó que es necesario mejorar el organigrama, ya que en el organigrama original el gerente carece de una asesoría legal y los empleados no tienen el respaldo de un departamento que maneje el talento humano (Fig. 2). Y sirva de nexo entre los empleados y la gerencia, ocasionando que existan conflicto y/o ambigüedad de roles, malestar y desinterés en cumplir objetivos dentro de la cooperativa.

En detalle las funciones y sus responsabilidades:

ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS
Representa a todos los socios de la cooperativa cuyos derechos y deberes son: <ul style="list-style-type: none">• Mantenerse informado de ingresos y gastos de la cooperativa.• Mantenerse al tanto de cada una de las actividades realizadas en la cooperativa.• Decidir sobre la factibilidad de las inversiones que desee realizar el gerente de la cooperativa• Solicitar por escrito al presidente de la cooperativa cuando se desee convocar a una junta o sesión.• Decidir en qué institución financiera se debe depositar o invertir los recursos financieros de la cooperativa.
PRESIDENTE
Es el director ejecutivo y su función es crear una o varias estrategias a corto y largo plazo, y sus funciones son: <ul style="list-style-type: none">• Convocar a las reuniones de juntas cada vez que la asamblea general de socios así lo requiera.• Dirigir todas las sesiones.• Definir los recursos necesarios para la compra o contratación de bienes y servicios.• Ser el nexo entre la gerencia y la asamblea general de socios.• Llevar controles y cuidar el desarrollo de la empresa.• Poner la firma de aprobación a todas las gestiones realizadas a nombre de la empresa.• Defender y responder por la empresa ante una demanda.• Ser el representante de la empresa.• Autorizar la contratación ante la apertura de nuevas vacantes.• Ser participe en todas las cesiones relativo a temas de inversiones.
GERENTE GENERAL
Se encarga de planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar a todos los recursos: humanos, financieros, tecnológicos, de la cooperativa con el fin de lograr los objetivos establecidos ya definidos con anticipación. Entre sus principales funciones están: <ul style="list-style-type: none">• Administrar todos los recursos que posee la cooperativa.• Reunirse con el presidente para juntos realizar las inversiones necesarias para el beneficio de la cooperativa.• Buscar nuevas oportunidades de inversión.• Solicitar por medio escrito al presidente para que este convoque a una sesión en caso de encontrar nuevas oportunidades de inversión.• Desarrollar y mantener buenas relaciones con los empleados y socios de la cooperativa con la finalidad de mantener su buen funcionamiento.• Realizar evaluaciones periódicas de las funciones en los diferentes departamentos con la finalidad de que se cumplan correctamente.• Planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar todas las metas de la cooperativa, ya sean a corto o largo plazo.
CONSEJO DE VIGILANCIA

Sus principales funciones:

- Nombrar de su seno al Presidente y Secretario del Consejo;
- Controlar las actividades económicas de la Cooperativa;
- Vigilar que la contabilidad de la Cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes;
- Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución, efectuados por la Cooperativa;
- Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría, debidamente aceptadas;
- Presentar a la Asamblea General, un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros y la gestión de la Cooperativa;
- Proponer ante la Asamblea General, la terna para la designación de auditor interno y externo; y, motivadamente, la remoción de los Directivos o Gerente;
- Observar cuando las resoluciones y decisiones del Consejo de Administración y del Gerente, en su orden, no guarden conformidad con lo resuelto por la Asamblea General;
- Informar al Consejo de Administración y a la Asamblea General, sobre los riesgos que puedan afectar a la Cooperativa;
- Solicitar al Presidente que se incluya en el orden del día de la próxima Asamblea General, los puntos que crea conveniente, siempre y cuando estén relacionados directamente con el cumplimiento de sus funciones, y,
- Efectuar arquezos de caja, en periodos no mayores a quince días, y revisar la contabilidad de la Cooperativa, a fin de verificar su veracidad y la existencia de sustentos adecuados para los asientos contables;
- Instruir el expediente sobre infracciones de los socios, susceptibles de sanción con exclusión, cuando sea requerido por el Consejo de Administración, aplicando lo dispuesto en el Reglamento Interno; y,
- Recibir denuncias debidamente fundamentadas de los socios sobre violaciones sus derechos por parte de Directivos o Administradores de la Cooperativa, y luego del trámite correspondiente, formular las observaciones que fueren procedentes.

SECRETARIA GENERAL

Sus funciones son:

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

GUARDIA

Se encarga de:

- Evitar que se cometan actos delictivos que atenten contra persona y bienes de la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros.
- Vigilar dentro de las instalaciones y lugares asignados para tal fin, sin dejarlos desprotegidos salvo motivos de fuerza mayor o por orden de alguien superior.
- Evitar el cometimiento de actos delictivos y vandalismo a las unidades o buses de la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros.
- Controlar la identidad de las personas que llegan a las instalaciones u oficinas solicitando la respectiva cedula de identidad y el chequeo contra el ingreso de armas.
- Ofrecer protección especial en el recuento, manipulación, movilización de dinero y/o

<p>permitir y dar facilidades para que miembros policiales ofrezcan seguridad para la transportación de valores fuera de la Cooperativa de Transporte Señor de los Milagros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar su accionar de manera inmediata con alarmas de seguridad u otros instrumentos que sirvan de aviso en caso de una emergencia así como comunicarse con prontitud con centrales de emergencia como el ECU-911, y de esa manera lleguen refuerzos. • Llevar un registro a manera de bitácora para un control de todas las personas, bien sea empleados o visitantes, así como un registro de placas de todos los vehículos que ingresen o salgan de las instalaciones.
--

CONSERJE

Sus funciones son:

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

MENSAJERO

Sus funciones son:

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

ASESORÍA LEGAL

El cargo de asesor legal tiene como función y responsabilidad el de garantizar que cada una de las acciones de la cooperativa se encuentre realizada dentro del marco legal vigente, Sus funciones son:

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

DEPARTAMENTO FINANCIERO

COMPRAS Y ADQUISICIONES

Sus funciones son:

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

CONTADOR

El contador es la persona que registra y carga al sistema los movimientos contables de toda la cooperativa, y sus funciones son:

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

TESORERO

Se encarga de:

- Custodiar el recurso monetario de la empresa.
- Recaudar y registrar los recursos que reciba la cooperativa por las ventas realizadas.
- Desembolsar y registrar los pagos que realice la cooperativa.
- Mantener informado al contador sobre los movimientos de los recursos efectuados en la cooperativa.
- Poner en conocimiento a los socios durante las sesiones sobre el dinero disponible en caja

y sobre las actividades realizadas con los recursos monetarios de la cooperativa.

- Asistir a las juntas de socios cuando su presencia sea requerida para mostrar oportunamente toda la información o documentación requerida por los socios.
- Pagar el sueldo o remuneración del personal que labora en la cooperativa y llevar un registro de dichos pagos.
- Hacer los depósitos de dinero acompañado por el presidente de la cooperativa en la institución financiera acordada en la junta general de socios.

TALENTO HUMANO

JEFE DE TALENTO HUMANO

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

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

DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE

SUPERVISOR DE BOLETERIA

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

Sus responsabilidades son:

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

- Mantener capacitado y motivado al personal de boletería.
- Hacer arqueos periódicos al personal de boletería con la finalidad de corregir novedades.

EMPLEADO (A) DE BOLETERÍA O BOLETERO(A)

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

Sus funciones son:

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

AREA DE ENCOMIENDAS

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

Sus funciones son:

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

CHOFERES

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

Sus funciones son:

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

CONTROLADORES

Se encarga de brindar ayuda a los usuarios.

Sus deberes son:

- Atender con prontitud las inquietudes y necesidades de los usuarios.
- Tratar a los pasajeros con amabilidad.
- Informar o indicar los nombres de las paradas a medida que avanza hacia el lugar de destino.
- Ayudar con el equipaje de los usuarios.

- Estar atento para ayudar a los pasajeros durante el ascenso y descenso hacia los buses.
- Cumplir las órdenes e indicaciones dadas por el chofer.
- Hacer entrega a tesorería al final del día el dinero obtenido por el cobro a pasajeros recogidos a lo largo del trayecto.
- Ser organizado y puntual.
- Tener conocimientos mínimos de mecánica, primeros auxilios y conducción de buses.
- Saber cómo actuar en caso de un accidente de tránsito.

DEPARTAMENTO TÉCNICO

SUPERVISOR TECNICO VEHICULAR

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

Sus funciones son:

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

INSPECTOR DE VEHICULOS

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

Sus funciones son:

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

Resumen comparativo

SITUACION ACTUAL	MODIFICACIONES DE LA PROPUESTA	RESULTADO U OBJETIVO
Carencia de una adecuada organización.	Reestructurar la forma en que está planteada la organización mediante un nuevo organigrama	Lograr un desempeño adecuado en cada uno de los cargos.
Miedo al cambio por parte de los empleados.	Socializar el manual de funciones y demostrar lo positivo que es tener las responsabilidades de manera clara y precisa.	Que los empleados se sientan orgullosos de sus funciones y estén dispuestos a cumplir con cada una de ellas
Atrasos en la realización de las diversas actividades diarias de la cooperativa	Plasmar la manera correcta de ejecutar cada proceso y de cómo se sincroniza con las diferentes funciones.	Fluidez en las actividades diarias de la cooperativa.

Carencia de departamentos muy importantes para el correcto funcionamiento de la cooperativa.	Incrementar nuevos departamentos dentro de la cooperativa.	Evitar que otros funcionarios realicen actividades que no les competen.
El área de boleterías, encomiendas y atención al cliente no cuenta con una supervisión adecuada.	Supervisar a los boleteros, y luego evaluar el correcto desempeño y el buen trato a los clientes.	Clientes satisfechos que preferirán a la cooperativa sobre las demás.
Malas actitudes por parte de los empleados y choferes	Capacitación con cursos relaciones humanas a empleados y choferes.	Trato cordial a usuarios y demás compañeros.

Cronograma de implementación

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

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

Conclusiones

- Al elaborar un manual de funciones administrativas que se encargue de dirigir y controlar las funciones y responsabilidades de los empleados, el ambiente interno de la cooperativa se vuelve más dinámico, menos repetitivo, las actividades son ejecutadas por quienes en verdad tienen la responsabilidad de las mismas.
- Al desarrollarse una nueva estructura organizacional acorde a las necesidades de la cooperativa, se lograría reducir al mínimo los tiempos de ejecución de cada tarea.
- Con la elaboración del manual de funciones se llega a evidenciar la falta de departamentos vitales para la empresa
- Cuando se diseña un manual de funciones a la medida de las necesidades de la cooperativa se obtiene beneficios como la eliminación de la ambigüedad de roles y evitar que las mismas responsabilidades las tengan varios empleados.

Recomendaciones

- Se sugiere aplicar el presente manual de funciones administrativas para de esta manera mejorar el cumplimiento de los procesos administrativos de la empresa.
- Se requiere la disponibilidad de los recursos físicos e instalaciones de la cooperativa
- Es muy necesario mantener una capacitación constante mediante talleres, seminarios, cursos de atención al cliente, calidad en el manejo de los inventarios, sobre la utilización de medios tecnológicos entre otras, a los diferentes empleados con respecto a sus diferentes áreas.
- Se requiere mejorar la calidad servicio brindado.
- Dar a conocer el organigrama a todos y cada uno de los empleados para de esta manera evitar inquietudes con respecto a las jerarquías.

BIBLIOGRAFÍA

- Barrera, O. (2010). *Rediseño de los procedimientos administrativos de la empresa Cooperativa De Transporte Interprovincial De Pasajeros Ciudad De Piñas De La Provincia Del El Oro, para mejorar la calidad de los servicios que ofrece a los usuarios*. (tesis de grado) Universidad Técnica Particular de Loja. Santa Rosa, Ecuador.
- Campoverde Vélez Félix. (2011, marzo 15). *Cómo delegar las funciones administrativas*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/como-delegar-funciones-administrativas/>
- Enríquez, R. (2012). *Manual Administrativo*. Ciudad de México, México: Cengage Learning Editores
- Estrada Portales Vladimir Deléyade. (2015, mayo 25). *Efectividad y calidad de la gerencia y la supervisión en las organizaciones*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/efectividad-y-calidad-de-la-gerencia-y-la-supervision-en-las-organizaciones/>
- Gaynor Butterfield Eric. (2006, febrero 1). *Cómo generar un mayor desarrollo de la organización*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/como-generar-mayor-desarrollo-organizacion/>
- Gómez Giovanni. (2001, diciembre 11). *Manuales de procedimientos y su uso en control interno*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/>
- González Gamboa Guadalupe. (2012, Julio 12). *Los conflictos en la empresa. Definición, análisis y soluciones*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/los-conflictos-en-la-empresa-definicion-analisis-soluciones/>
- Gosálbez, H. (2012). *Términos y Plazos Administrativos*. Barcelona, España: Bosch S.A.
- Hayvard Freddy. (2017, septiembre 18). *Reflexiones sobre el Control en la Empresa*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/reflexiones-control-la-empresa/>
- Herrera Lemus Katy Caridad. (2013, Marzo 11). *Productividad directiva para mejorar las competencias del capital humano*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/productividad-directiva-mejorar-competencias-capital-humano/>
- Herrera Monterroso Haroldo Eduardo. (2007, febrero 20). *Manuales administrativos*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/manuales-administrativos/>
- Jáuregui Aguayo Perla. (2013, noviembre 21). *Los manuales administrativos como herramienta clave*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/los-manuales-administrativos-como-herramienta-clave/>
- Lozano Minetti Marcela. (2003, Julio 5). *Teoría de la administración y las organizaciones*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-administracion-y-las-organizaciones/>
- Maldonado José Ángel. (2014, agosto 1). *Estrategia empresarial. Formulación, planeación e implantación*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/estrategia-empresarial-formulacion-planeacion-e-implantacion/>
- Manzano, A. (2012). *La prueba en el procedimiento administrativo*. Barcelona, España: Bosch S.A.
- Martínez Chirino Carlos. (2013, Agosto 30). *Teoría del comportamiento humano en la administración*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-del-comportamiento-humano-en-la-administracion/>
- Pacheco Sánchez Pedro Pablo. (2012, Julio 4). *Gestión del cambio organizacional y resistencia al cambio. Un enfoque Hermenéutico*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/gestion-cambio-organizacional-resistencia-cambio-enfoque-hermeneutico/>
- Rodríguez, J. (2002). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. Ciudad de México, México: Internacional Thomson.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración moderna de personal*. Ciudad de México, México: Internacional Thomson.

- Torcat Medina Omar. (2003, abril 22). *Definiciones de desarrollo organizacional*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/definiciones-de-desarrollo-organizacional/>
- Trujillo Ruiz Ramón. (2004, marzo 16). *El estatus y los roles en las estructuras grupales de la empresa*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/el-estatus-y-los-roles-en-las-estructuras-grupales-de-la-empresa/>
- Vázquez Adrián. (2013, julio 16). *Organización de las funciones administrativas del personal*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/organizacion-de-las-funciones-administrativas-del-personal/>