



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA
COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO RIO SECOYA DEL
CANTÓN SHUSHUFINDI, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS”.**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORA: ELSA ESTEFANÍA CHILQUINGA ASTUDILLO
DIRECTOR: ING. MARIA ELENA ESPIN OLEAS

Riobamba-Ecuador

2022

©2021, Elsa Estefanía Chiliquinga Astudillo

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, ELSA ESTEFANÍA CHILQUINGA ASTUDILLO, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos. Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 11 de Agosto de 2022



Elsa Estefanía Chiquinga Astudillo
C.I. 172535783-2

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que. El Trabajo de Titulación: Tipo: Proyecto de Investigación **“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO RIO SECOYA DEL CANTÓN SHUSHUFINDI, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS”.**, realizado por la señorita. **ELSA ESTEFANÍA CHILQUINGA ASTUDILLO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Lic. José Luis López Salazar PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2022-08-11
Ing. María Elena Espín Oleas, Ph. D DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN		2022-08-11
Ing. Carlos Fernando Veloz Navarrete MIEMBRO DEL TRIBUNAL		2022-08-11

DEDICATORIA

A mi DIOS, por haberme cuidado durante todo el camino y por no haber soltado mi mano nunca, por haberme dado un techo donde dormir y un plato de comida siempre, por haberme dado mucha fe, fortaleza y valentía para terminar esta etapa de mi vida.

A mis amados padres Elsa y Segundo, hermanos Jonathan y Javier, gracias, por enseñarme a soñar y por todo el apoyo brindado en mi camino, gracias por ser mi familia y por creer en mí, y aunque cuando empecé esto estábamos juntos hoy los amo mucho más sin importar donde se encuentren cada uno de ustedes.

A mi prima y su esposo por el apoyo que siempre me brindaron y cada uno de los consejos dados.

A Estela Santillán, por ayudarme en el camino para no rendirme, por sus consejos y todo su cariño que me hicieron tener fuerzas para continuar.

Elsa

AGRADECIMIENTO

Al haber concluido mis estudios universitarios, pretendo hacerles llegar mis sentimientos de gratitud a mis familiares, amigos y docentes que fueron ellos quienes influyeron de una manera significativa para la elaboración del presente trabajo y así mismo para mi vida profesional y diario vivir.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de empresas, Carrera de Ingeniería en Administración de Empresas y en ella a cada uno de sus distinguidos docentes quienes con su profesionalismo y ética en cada una de sus clases impartidas brindaron siempre lo mejor de sí para que seamos personas de bien y responsables con nuestra sociedad.

A mi directora y miembro quienes siempre sacaron lo mejor de mi haciéndome esforzar para poder perseguir mis sueños de una manera transparente y responsable.

A quienes conforman la Cooperativa de Transporte Rio Secoya, por brindarme información que sirvió de mucho apoyo para la realización del presente trabajo.

Elsa

TABLA DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCION.....	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	5
1.1. Marco teórico.....	5
1.1.1. <i>El proceso</i>	5
1.1.2. <i>Análisis y diseño de procedimientos</i>	5
1.1.3. <i>Administración de procesos</i>	6
1.1.3.1. <i>Ventajas</i>	6
1.1.3.2. <i>Desventajas</i>	6
1.1.3.3. <i>Características de la administración de proceso</i>	6
1.1.4. <i>Procesos administrativos</i>	8
1.1.4.1. <i>Elementos del proceso administrativo</i>	8
1.1.5. <i>Diseño de procesos</i>	14
1.1.5.1. <i>Análisis FODA</i>	14
1.1.5.2. <i>Mapa de procesos</i>	15
1.1.5.3. <i>Jerarquía de procesos</i>	16
1.1.6. <i>Definición de manual administrativo</i>	16
1.1.6.1. <i>Importancia de un manual</i>	18
1.1.6.2. <i>Tipos de manuales</i>	18
1.1.6.3. <i>Ventajas</i>	19
1.1.6.4. <i>Objetivos</i>	20
1.1.7. <i>Manual de procedimientos</i>	20
1.1.7.1. <i>Objetivos que persigue un manual de procedimientos</i>	21
1.1.7.2. <i>Estructura de un manual de procedimientos</i>	21
1.1.7.3. <i>Análisis de procesos</i>	22
1.1.7.4. <i>Gráficas de procesos</i>	22
1.1.7.5. <i>Diseño de perfiles de puestos</i>	23

1.1.8.	<i>Manual de procedimientos administrativos</i>	24
1.1.8.1.	<i>Ventajas del manual de procedimientos administrativos</i>	25
1.1.8.2.	<i>Aplicación de los manuales de procesos administrativos</i>	26
1.1.9.	<i>Metodología para desarrollar manuales de procedimientos</i>	27
1.2.	Marco conceptual	29

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	31
2.1.	Enfoque de investigación	31
2.1.1.	<i>Método cualitativo</i>	31
2.1.2.	<i>Método cuantitativo</i>	31
2.2.	Nivel de Investigación	32
2.2.1.	<i>Investigación exploratoria descriptiva</i>	32
2.3.	Diseño de investigación	32
2.3.1.	<i>No experimental</i>	32
2.4.	Tipos de investigación	32
2.4.1.	<i>Investigación de campo</i>	33
2.4.2.	<i>Investigación bibliográfica – documental</i>	33
2.5.	Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	33
2.5.1.	<i>Población de estudio</i>	33
2.5.2.	<i>Selección y tamaño de la muestra</i>	34
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos	34
2.6.1.	<i>Métodos</i>	34
2.6.1.1.	<i>Método deductivo</i>	34
2.6.1.2.	<i>Método inductivo</i>	35
2.6.2.	<i>Técnicas</i>	35
2.6.2.1.	<i>Encuestas</i>	35
2.6.2.2.	<i>Entrevista</i>	35
2.6.2.3.	<i>Observación</i>	36
2.6.3.	<i>Instrumentos de recolección</i>	36
2.6.3.1.	<i>Cuestionario</i>	36
2.6.3.2.	<i>Ficha de observación</i>	36

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	37
3.1	Resultados y discusión de resultados	37
3.1.1	Análisis de resultados	37
3.1.1.1.	<i>Encuesta dirigida a los colaboradores la cooperativa de transporte pesado Rio Secoya</i>	37
3.1.1.2.	<i>Encuesta dirigida a los socios de la cooperativa de transporte pesado Rio Secoya</i>	52
3.2	Discusión de la propuesta	62
3.2.1	Propuesta	63
3.2.2	Objetivo general	63
3.2.3	Objetivo específico	63
3.2.4	O1. Matriz FODA	64
3.2.4.1.	<i>Estrategias FO, FA, DO, DA.</i>	65
3.2.5	O2 Mapa de procesos propuesto	66
3.2.5.1.	<i>Diseño de los procesos administrativos y financieros</i>	66
3.2.5.2.	<i>Validación de los procesos</i>	67
3.2.6	Procesos administrativos	67
3.2.6.1	<i>Proceso: planificación estratégica</i>	67
3.2.6.2	<i>Proceso: plan operativo anual</i>	69
3.2.6.3	<i>Procesos indicadores de gestión</i>	71
3.2.6.4	<i>Proceso reclutamiento y selección de personal</i>	73
3.2.6.5	<i>Proceso evaluación del desempeño del talento humano e institucional</i>	75
3.2.7	Procesos financieros	77
3.2.7.1	<i>Proceso elaboración de presupuesto</i>	77
3.2.7.2	<i>Proceso ejecución de presupuesto</i>	79
3.2.7.3	<i>Procesos gestión de pedido de materiales e insumos</i>	81
3.2.7.4	<i>Proceso contable</i>	83
3.2.7.5	<i>Servicio de transporte</i>	85
3.2.7.6	<i>Recepción y entrega del producto</i>	87
3.2.7.7	<i>Comunicación con el cliente</i>	89
3.2.8	Direccionamiento estratégico	92
3.2.8.1	<i>Misión</i>	92
3.2.8.2	<i>Visión</i>	92
3.2.5.3.	<i>Objetivos empresariales</i>	92
3.2.8.3	<i>Base legal</i>	92
3.2.8.4	<i>Valores</i>	93
3.2.9	Propuesta del diseño de la organización	93

3.2.10	<i>Manual de funciones del talento humano de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya</i>	95
3.2.10.1.	<i>Funciones del director</i>	95
3.2.10.2.	<i>Funciones del consejo administrativo</i>	96
3.2.10.3.	<i>Funciones del consejo de vigilancia</i>	97
3.2.10.4.	<i>Funciones del presidente</i>	98
3.2.10.5.	<i>Funciones del gerente</i>	99
3.2.10.6.	<i>Funciones del contador/a</i>	100
3.2.10.7.	<i>Funciones del secretario/a</i>	101
3.2.11	<i>O3 Programa de capacitación</i>	102
3.2.11.1.	<i>Cronograma de capacitación</i>	103
3.2.12	<i>Programa de comunicación</i>	106
3.2.12.1.	<i>Cronograma del programa de comunicación interna</i>	107
3.2.13	<i>Matriz de objetivos estratégicos e indicadores para la Cooperativa Transporte Pesado Rio Secoya</i>	111
	CONCLUSIONES	113
	RECOMENDACIONES	114
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Matriz FODA.....	15
Tabla 2-1:	Símbolos para mostrar flujo.....	23
Tabla 1-2:	Población de estudio.....	34
Tabla 1-3:	Inducción capacitación al colaborado.....	37
Tabla 2-3:	Socialización del manual de procesos.....	38
Tabla 3-3:	Socialización de la filosofía.....	39
Tabla 4-3:	Cumplimiento del desempeña todas las funciones.....	40
Tabla 5-3:	Segregación adecuada de funciones.....	41
Tabla 6-3:	Manual de procedimientos.....	42
Tabla 7-3:	Informe de quejas en base a los problemas.....	43
Tabla 8-3:	Comprometido con el puesto de trabajo.....	44
Tabla 9-3:	Estructura organizativa y un sistema de gestión.....	45
Tabla 10-3:	Verificación del manual de procesos y procedimientos.....	46
Tabla 11-3:	Toma de decisiones.....	47
Tabla 12-3:	Herramienta administrativa.....	48
Tabla 13-3:	Bonificaciones pro el desempeño.....	49
Tabla 14-3:	Capacitaciones para el desempeño.....	50
Tabla 15-3:	Manual de procesos y procedimientos para realizar actividades.....	51
Tabla 16-3:	Direccionamiento estratégico.....	52
Tabla 17-3:	Funcionamiento de la empresa.....	53
Tabla 18-3:	Estructura organizativa y un sistema de gestión.....	54
Tabla 19-3:	Capacitaciones a los colaboradores.....	55
Tabla 20-3:	Herramienta para medir el desempeño y resultados.....	56
Tabla 21-3:	Reuniones institucionales.....	57
Tabla 22-3:	Gestión por procesos administrativos.....	58
Tabla 23-3:	Problemas acarea al colaborador.....	59
Tabla 24-3:	Estructura organizativa y un sistema de gestión de administrativo.....	60
Tabla 25-3:	Implementación manual de procesos y procedimientos.....	61
Tabla 26-3:	Matriz FODA.....	64
Tabla 27-3:	Estrategias FO, FA, DO, DA.....	65
Tabla 28-3:	Plan estratégico.....	67
Tabla 29-3:	Plan operativo anual.....	69
Tabla 30-3:	Proceso de indicadores de gestión.....	71
Tabla 31-3:	Reclutamiento y selección de personal.....	73

Tabla 32-3:	Procesos de evaluación del desempeño del talento humano e institucional	75
Tabla 33-3:	Elaboración de presupuesto	77
Tabla 34-3:	Ejecución de presupuesto.....	79
Tabla 35-3:	Gestión de pedido de materiales e insumos	81
Tabla 36-3:	Proceso contable	83
Tabla 37-3:	Servicio de transporte	85
Tabla 38-3:	Recepción y entrega del producto.....	87
Tabla 39-3:	Comunicación con el cliente.....	89
Tabla 40-3:	Funciones del director.....	95
Tabla 41-3:	Funciones del consejo administrativo.....	96
Tabla 42-3:	Funciones del consejo de vigilancia.....	97
Tabla 43-3:	Funciones del presidente.....	98
Tabla 44-3:	Funciones del gerente	99
Tabla 45-3:	Funciones del contador	100
Tabla 46-3:	Funciones del secretario/a.....	101
Tabla 47-3:	Presupuestos de capacitación.....	102
Tabla 48-3:	Cronograma de capacitación.....	103
Tabla 49-3:	Cronograma del programa de comunicación interna	107
Tabla 50-3:	Desarrollo de los días programa de comunicación y costo	110
Tabla 51-3:	Matriz de objetivos estratégicos e indicadores para la Cooperativa Transporte Pesado Rio Secoya.....	111

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Inducción capacitación al colaborador	37
Gráfico 2-3:	Socialización del manual de procesos	38
Gráfico 3-3:	Socialización de la filosofía	39
Gráfico 4-3:	Cumplimiento del desempeña todas las funciones	40
Gráfico 5-3:	Segregación adecuada de funciones	41
Gráfico 6-3:	Manual de procedimientos	42
Gráfico 7-3:	Informe de quejas en base a los problemas	43
Gráfico 8-3:	Comprometido con el puesto de trabajo	44
Gráfico 9-3:	Estructura organizativa y un sistema de gestión.....	45
Gráfico 10-3:	Verificación del manual de procesos y procedimientos	46
Gráfico 11-3:	Toma de decisiones	47
Gráfico 12-3:	Herramienta administrativa	48
Gráfico 13-3:	Bonificaciones pro el desempeño	49
Gráfico 14-3:	Capacitaciones para el desempeño	50
Gráfico 15-3:	Manual de procesos y procedimientos para realizar actividades.....	51
Gráfico 16-3:	Direccionamiento estratégico	52
Gráfico 17-3:	Funcionamiento de la empresa	53
Gráfico 18-3:	Estructura organizativa y un sistema de gestión.....	54
Gráfico 19-3:	Capacitaciones a los colaboradores	55
Gráfico 20-3:	Herramienta para medir el desempeño y resultados	56
Gráfico 21-3:	Reuniones institucionales	57
Gráfico 22-3:	Gestión por procesos administrativos.....	58
Gráfico 23-3:	Problemas acarea al colaborador	59
Gráfico 24-3:	Estructura organizativa y un sistema de gestión de administrativo.....	60
Gráfico 25-3:	Implementación manual de procesos y procedimientos	61
Gráfico 26-3:	Mapa de procesos propuesto	66
Gráfico 27-3:	Flujograma de la planificación estratégica	68
Gráfico 28-3:	Flujograma del plan operativo anual	70
Gráfico 29-3:	Flujograma de indicadores de gestión	72
Gráfico 30-3:	Flujograma de reclutamiento y selección del personal.....	74
Gráfico 31-3:	Flujograma de evaluación del desempeño del talento humano e institucional..	76
Gráfico 32-3:	Elaboración de presupuesto	78
Gráfico 33-3:	Flujograma de ejecución de presupuesto.....	80
Gráfico 34-3:	Flujograma de gestión de pedido de materiales e insumos	82

Gráfico 35-3: Flujograma de proceso contable	84
Gráfico 36-3: Flujograma de servicio de transporte	86
Gráfico 37-3: Flujograma de recepción y entrega del servicio	88
Gráfico 38-3: Flujograma de comunicación con el cliente	90
Gráfico 39-3: Organigrama diseño del de la cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya del Cantón Shushufindi	94

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: FORMATO DE ENCUESTA

RESUMEN

El Manual de Procesos y Procedimientos Administrativos para la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya del Cantón Shushufindi, Provincia de Sucumbíos, tuvo como objetivo mejorar los niveles de eficiencia y eficacia organizacional. Para la ejecución se utilizó encuestas a los socios y colaboradores, adicional se realizó un análisis FODA en donde se pudo encontrar una falta de análisis para establecer el comportamiento administrativo, inexistencia de un seguimiento de los procesos y procedimientos para lograr la evaluación de la gestión, esto surge por la carencia de control de actividades, donde se constató la falta de un manual de procesos y procedimientos lo cual pone en duda cada uno de los procesos y su información. Se determinó que en la cooperativa no existen procesos adecuados los mismos que interrumpen las actividades diarias ocasionando futuros problemas con los clientes. Como parte de la propuesta se estableció un manual donde se establece los lineamientos que guíe adecuadamente las actividades de los colaboradores y mediante esto se pueda tener un cambio de empoderamiento dentro de la Cooperativa de una forma correcta. Se recomienda a los directivos que el manual de proceso y procedimientos sea acoplado como una herramienta básica para detallar sus actividades adecuadamente mediante la capacitación al personal sobre el uso y aplicación del manual, acorde a las estrategias planteadas y puedan ser evaluadas en forma periódica para mejorar el desempeño y desarrollar así de forma eficiente las actividades administrativas y poder brindar un servicio de calidad al cliente.

Palabras clave: <PROCESO>, <PROCEDIMIENTO>, <ADMINISTRACIÓN>, <TOMA DE DECISIONES>, <GESTIÓN>, <CONTROL>.



08-09-2022
1801-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The Manual of Administrative Processes and Procedures for the Rio Secoya Heavy Transport Cooperative located in Shushufindi, province of Sucumbíos was aimed to improve the levels of efficiency and organizational effectiveness. For its execution, surveys were applied to partners and collaborators, and a SWOT analysis was carried out where a lack of analysis could be found to establish the administrative behavior, inexistence of a monitoring of processes and procedures to achieve the management evaluation, This arises from the lack of control of activities, where the lack of a manual of processes and procedures was verified, which casts doubt on each of the processes and information. It was determined that in the cooperative there are no adequate processes that interrupt daily activities causing future problems with customers. As part of the proposal, a manual was established where the guidelines that adequately guide the activities of the collaborators are established and through this, a change of empowerment within the cooperative. Managers are recommended that the processes and procedures manual can be adapted as a basic tool to detail the activities in a proper way by training staff on the use and application of the manual, according to the strategies proposed so that they can be evaluated periodically to improve performance and thus efficiently develop administrative activities in order to be able to provide a quality service to the client.

Keywords: <PROCESS>, <PROCEDURE>, <ADMINISTRATION>, <DECISION MAKING>, <MANAGEMENT>, <CONTROL>.



Luis Fernando Barriga Fray
0603010612

INTRODUCCION

Como parte fundamental definición detallada y clara del “Saber hacer” propio de cada entidad, de forma que se cuente con información precisa y objetiva sobre la forma establecida de adelantar o ejecutar las distintas acciones necesarias para la prestación de servicios y generación de bienes que hacen tangible la misión institucional, el conocer lo que debe hacer un entidad y como lo debe hacer, permite un buen funcionamiento de las organizaciones y las buenas prácticas de administración como lo es la aplicación del ciclo de calidad que comprende acciones de planeación, ejecución, verificación y retroalimentación en cada punto de acción de su cadena de valor, facilita el mejoramiento continuo. Este documento describe en forma clara y sencilla como está conformada organizacionalmente , su mapa de procesos, los procesos que lo conforman y detalla los respectivos procedimientos que se deben seguir al interior de cada dependencia, según corresponda a las funciones asignadas, evidenciando su interés de mantener una organización de calidad, enfocada hacia la satisfacción de los requisitos de los clientes internos y clientes que permitan el mejoramiento continuo de sus procesos y procedimientos administrativos para la “Cooperativa De Transporte Pesado Rio Secoya Del Cantón Shushufindi, Provincia De Sucumbíos”.

En este sentido se desarrolló el presente trabajo de investigación de la siguiente manera: el primer capítulo se encuentran los fundamentos teóricos, los mismos que indican la importancia de poder realizar un manual de procesos y procedimientos, así también los temas de investigación para ello se indago en diferentes fuentes bibliográficas digitales como libros, revistas, paginas artículos científicos, entre otros. Este trabajo como tal entonces describe un manual de procesos y procedimientos para un buen funcionamiento de la empresa.

En el segundo capítulo se indica que metodología se utilizará para realizar dicho estudio dando a conocer que, para el siguiente trabajo se lo ejecutó con el enfoque de investigación cualitativa y cuantitativa, e investigación exploratoria descriptiva, mediante lo cual se podrá conocer las debidas deficiencias de la cooperativa y así se puede proponer un modelo para un mejoramiento a partir del punto negativo de ello.

En el tercer capítulo la propuesta de la creación de un manual de procesos y procedimientos administrativos que deben ser guía primordial para la Cooperativa Rio Secoya ya que todos los que componen la misma deben estar informados de las tareas específicas a realizar y las obligaciones que deben efectuar, cabe recalcar la inexistencia de retroalimentación y la ausencia de documentos escritos que permitan a los empleados trabajar de manera eficiente para el logro

de los objetivos empresariales. Además, este trabajo cuenta con conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos que sustentan el trabajo de investigación

Antecedentes de investigación

En los documentos bibliográficos revisados dentro de la plataforma de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y otras fuentes de información se encontró estudios realizados en años anteriores en diferentes entidades, para su análisis se exponen los siguientes de mayor relevancia:

Según (Alvarado, M., 2015) que menciona el tema: “Elaboración del manual de procesos y procedimientos aplicado al proceso de producción para el mejoramiento continuo de Hidalgo Broncano. Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo. Periodo 2013”, en donde manifiesta la importancia de realizar un manual de procesos y procedimientos en el cual expone que el principal beneficio es elevar la calidad y la mejora continua dentro del departamento, además brinda un desempeño eficiente y eficaz, su aporte lo podemos encontrar en la parte de la propuesta en donde hace referencia sobre todas las ventajas que tiene la realización de este manual. Este manual de funciones revela, las funciones que debe realizar cada trabajador dentro de su puesto de trabajo, y las responsabilidades por las cuales tiene que responder, así mismo queda plasmado dentro de los manuales de procedimientos, todas las actividades que se estén realizando dentro de la organización. (Alvarado, M., 2015)

- Dotar al personal de la empresa uniformes acorde al trabajo que realizan y dentro tiempo establecido.
- En cuanto al sistema de recepción de pedidos, se lo hará con el mayor de los cuidados tomando en cuenta que todo tiene que estar bajo control y verificando que todo esté de acuerdo a los requerimientos solicitados.
- El almacenamiento de los productos se lo hará en orden con registros.
- Impulso de un catálogo virtual e impreso.
- Realizar capacitaciones constantes.
- Diseño de un plan señalética para las instalaciones de las distintas áreas de trabajo
- Enfatizar la distribución de muebles en locales comerciales dentro y fuera de las ciudades a precios competitivos.
- Ofrecer auspicios y exhibiciones en eventos como la Quinta Macají, y ferias similares dentro de la ciudad y la provincia.

- Contratar publicidad radial y televisiva por lo menos 2 veces al año en los meses más bajos y otra en un mes de temporada alta.
- Ejecutar reuniones mensuales entre todo el equipo de colaboradores. (Alvarado, M., 2015)

Por su parte (Ruiz, N., 2015) donde su trabajo investigativo corresponde a la: “Elaboración y propuesta de implementación de un manual de procedimientos para la Empresa Ferrecaracol Cía. Ltda.”, en donde menciona que la relevancia de su propuesta es el de obtener ventajas comparativas y competitivas que aseguren su permanencia en el mercado, además ayudar a que la empresa quede mejor posicionada por una buena implementación del manual de procedimientos. Los procedimientos que presentaba la organización eran empíricos, no se tenía nada establecido, que permitiera tener continuidad en el desarrollo de las operaciones en caso de ausencia de algún empleado. Se observa y estudia el procedimiento de control de inventarios que presenta la empresa.

En este sentido (Zambrano, R., 2011) que menciona el tema. “Diseño de un Manual de Procedimientos para el Departamento de Operaciones y Logística en la Compañía Circolo S.A. y su incidencia en el año 2011”, mencionando que a través de la elaboración de un manual de procedimientos se permitirá establecer los lineamientos para el adecuado desempeño de los colaboradores del departamento de operaciones y logística determinando así las labores a efectuarse y los responsables de las mismas. Dentro de la función de la empresa se encuentra la comercialización de los productos, para lograr una gestión eficaz se sugiere los pasos establecidos en el manual de procedimientos ya que se trata de conseguir el mejor aprovechamiento de los medios disponibles para las distintas tareas que se realizan en el departamento de operaciones y lógicas. Es importante que la gerencia de la compañía patrocine la implementación del manual para que sean conocidos y adoptados por los colaboradores de dicho departamento

Y por último (Yanez, B., 2014) mismo que en su trabajo de investigación de: “Manual de Procedimientos y Gestión Administrativa para la Distribuidora el Ranchito de la Ciudad de Santo Domingo” donde menciona que dicho manual ayudará a proporcionar información de orientación al personal respecto a la dinámica funcional de la empresa, en donde se podrá obtener el esquema inicial para todos los procesos. El objetivo de esta investigación es crear un Manual de Procedimientos que contribuya en el mejoramiento de los procesos internos y externos, además debe permitir la optimización de los recursos materiales, económicos, financieros y tecnológicos de la Distribuidora.

Al comparar estas evidencias se observa que el manual de procesos y procedimientos es un gran aporte para las organizaciones que están pendientes de desarrollar a sus empleados y lograr una eficiente administración. En este marco institucional se han desarrollado algunas propuestas en donde han permitido que el personal administrativo y operativo tenga claro sus procesos necesarios para cumplir con las tareas que permitirán cambios trascendentales en la organización y de esta forma sea guía para la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Marco teórico

1.1.1. *El proceso*

El proceso se considera un inicio y un final en la elaboración de un producto y/o servicio dentro de un área de la empresa para poder obtener mejores resultados. También se menciona que un proceso viene siendo cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo e interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para proporcionar resultados definitivos. (Harrington, H., 2014)

1.1.2. *Análisis y diseño de procedimientos*

A través del conocimiento de los procedimientos puede tenerse una concepción clara y sistemática de las operaciones que se realizan en la dependencia o unidad administrativa; es importante que, al emprender un estudio de esta naturaleza, se aplique una metodología que garantice la descripción de los procedimientos, de acuerdo con la realidad operativa y con las normas jurídico-administrativas establecidas al efecto. En tal virtud se presentan las faces necesarias para desarrollar la identificación, el análisis y el diseño de los procedimientos. (Camacho, P. & Nory, M., 2018)

El primer punto que debe concretarse cuando se investigan uno o varios procedimientos, ya sea para describirlos, implantarlos, corregirlos o sustituirlos, es el definir con la mayor precisión posible los siguientes aspectos:

¿Cuál es el procedimiento que se va a analizar?

- ¿Dónde se inicia?
- ¿Dónde termina?

Una vez contestadas las preguntas anteriores, se podrá fijar el objetivo del estudio; éste servirá de guía para la investigación, el análisis y la propuesta del procedimiento o procedimientos en estudio.

1.1.3. *Administración de procesos*

La administración por procesos consiste en identificar, definir, interrelacionar, optimizar, operar y corregir los procesos del negocio. Es una transición desde simplemente vigilar e inspeccionar a los departamentos hacia un enfoque de administración integral del flujo de actividades que agregan valor a los clientes tanto internos como externos. Las necesidades de estos son completamente entidades, las métricas claves de la organización son significativas y utilizadas para la evaluación continua y en tiempo real, lo que facilita la toma de decisiones para remediar problemas y aprovechar oportunidades. (Tovar, A. & Mota, A., 2007)

1.1.3.1. *Ventajas*

- Simplifica la vía para remediar los problemas de la organización
- Minimización de riesgos a través de una gestión correcta
- Resultados manejables dentro de la organización
- Grupo de trabajo eficiente

1.1.3.2. *Desventajas*

- El incumplimiento de una correcta gestión dará como resultado pérdida de recursos
- Comunicación escasa dentro de la organización
- Adaptar un sistema de gestión de procesos sin un previo análisis pueden causar limitaciones

1.1.3.3. *Características de la administración de proceso*

Un proceso en si posee diversas características que debieran reconocerse debido a que explícita o implícitamente está rodeado de elementos que condicionan su desempeño e influyen en la calidad de sus resultados. (Torres, 2017)

En el diseño de un proceso de debiesen reconocer los siguientes atributos:

- Un responsable a cargo de su gestión y que debiera reconocerse como un actor relevante durante el proceso de toma de decisiones en el ámbito que le corresponde.
- La existencia de misión, objetivos e indicadores que permitirán evaluar su desempeño futuro del proceso.

- La individualización de proveedores (que aportan los recursos al proceso) y de entradas (que representarían los diferentes tipos de insumos).
- La individualización de los recursos para que el proceso pueda desenvolverse en el tiempo.
- Procedimientos, formularios y registros para evidenciar que el proceso se desarrolla y comporta según lo planificado, y, por último.
- La individualización de salidas y clientes de un proceso

En la medida que todos estos atributos o características estén reconocidas en forma explícita contribuirá a que los involucrados en el desarrollo de un proceso reconozcan sus ámbitos de responsabilidad e involucramiento, disminuyendo así la posibilidad que ante la ocurrencia de una eventual disconformidad se utilice el argumento “yo suponía que.” (Torres, C., 2017, pág. 7)

1.1.3.4. Elementos la administración de proceso

Los elementos de un proceso son:

- **Entradas (inputs son los flujos):** que requiere el elemento procesador para poder desarrollar su proceso.
- **Secuencia de actividades:** es la secuencia ordenada de actividades que realiza el elemento procesador.
- **Salida (output):** es el flujo que genera el elemento procesador como consecuencia de efectuar la secuencia de actividades que constituyen el proceso. La salida es el flujo resultado del proceso. La salida es el flujo resultado del proceso. Ya sea interno o externo.
- **Límites:** no existe una interpretación homogénea sobre los límites de los procesos, ya que varían mucho con el tamaño de la empresa. Lo realmente importante es adoptar un determinado criterio y mantenerlo a lo largo del tiempo.
- **Controles:** crean un sistema de control medible del funcionamiento del proceso y del nivel de satisfacción del usuario.

1.1.3.5. Clasificación la administración de procesos

- **Procesos Estratégicos**

Aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores claves o estratégicos. (Torres, 2017)

- **Procesos Operativos**

Aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Son los procesos de línea. (Torres, 2017)

- **Procesos de Apoyo**

Aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones. (Torres, 2017)

1.1.4. Procesos administrativos

El proceso de administración se enfoca en planear, organizar la estructura del proceso para dirigir y controlar sus operaciones. Se ha comprobado que la eficiencia de la institución es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe lograrse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean lograr. (Chiavenato, I., 2012, págs. 225, 231)

Se organiza al proceso administrativo de la siguiente manera:

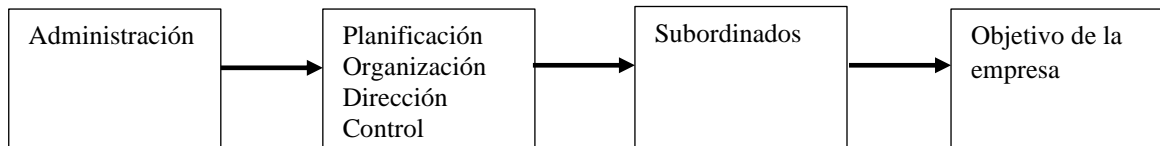


Figura 1-1. Proceso administrativo

Elaborado por: Chilingua, E. 2022.

Fuente: (Chiavenato, I., 2012, págs. 225, 231)

Por tanto, cabe señalar que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las operaciones de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de lograr metas establecidas por la organización. (Chiavenato, I., 2012, págs. 225, 231)

1.1.4.1. Elementos del proceso administrativo

- Planeación en el proceso administrativo

Según (Robbins, S., 2014, págs. 59,60.), comprende la definición de objetivos o metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para lograr estas metas y el progreso

de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar operaciones. Establece el esfuerzo coordinado, proporciona la orientación a los administradores y a los no administradores por igual. Cuando todos los que están implicados sepan hacia dónde se dirige la organización y qué es lo que deben aportar para efectuar el objetivo, para empezar a coordinar sus operaciones.

Es esencial para que las organizaciones puedan alcanzar óptimos niveles de utilidad, estando directamente vinculados con ella, la capacidad de las instituciones para adaptarse al cambio. La planificación contiene elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, instaurar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para lograrlos la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.

La planeación es aquella herramienta de la administración que nos concede instaurar el curso concreto de acción que debemos seguir, para lograr la realización de los objetivos previstos.

Según (Terry, G., 2016, págs. 195-198) la planeación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las operaciones necesarias para ejecutar los objetivos organizacionales, está compuesta de numerosas decisiones orientadas al futuro. La planeación es una función de todos los gerentes, aunque el carácter y el alcance de la planeación varían con la autoridad de cada uno y con la naturaleza de las políticas y planes determinados por los subordinados. Si los gerentes no se les conceden cierto grado de libertad o discreción y responsabilidad en la planeación, no serán verdaderos ejecutivos.

Es cuando se determinan los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizado riesgo.

- Factibilidad
- Objetividad
- Flexibilidad
- Cuantificación
- Unidad
- Del cambio de las estrategias

- **Organización en el proceso administrativo**

La organización agrupa y ordena operaciones necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer óptima la cooperación humana, en estas fases se establecen relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones.

Se reconoce la necesidad de lograr que las personas acepten invertir todo su talento en la organización con un nivel de participación e implicación mucho mayor.

Según (Chiavenato, I., 2012, págs. 225, 231), para que exista un papel organizacional y sea significativo para los individuos deberá de incorporar:

- Objetivos verificables que constituyen parte central de la planeación.
- Una idea clara de los principales deberes u operaciones.
- Un área de discreción o autoridad de modo que quien cumple una función sepa lo que debe hacer para lograr los objetivos. (Chiavenato, I., 2012, págs. 225, 231)

Define a la organización como:

1. La identificación y clasificación de las operaciones requeridas.
2. El agrupamiento de las operaciones mediante las cuales se consiguen los objetivos.
3. La asignación de cada agrupamiento a un gerente con autoridad para supervisarla y
4. La obligación de ejecutar una coordinación horizontal (en el mismo nivel de la organización o en otro similar) y vertical (por ejemplo, oficinas centrales, división y departamento) en la estructura organizacional. (Chiavenato, I., 2012, págs. 225, 231)

La organización es la función de correlación entre los vinculantes básicos de la institución, la gente, las tareas y los materiales, para que puedan llevar a cabo el plan de acción señalado de antemano para lograr los objetivos de la institución. La función de la organización de un número de operaciones vinculadas, como las siguientes:

- Definición de tareas.
- Selección y colocación de los empleados.
- Definir autoridad y responsabilidad.

- Instaurar relaciones de autoridad- responsabilidades, etc. (Chiavenato, I., 2012, págs. 225, 231)

Integración en el proceso administrativo

Es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las operaciones.

- Provisión de elementos necesarios
- Calidad de los proveedores
- El hombre adecuado para el puesto adecuado

- Dirección en el proceso administrativo

Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación la comunicación y coordinación de esfuerzos: la dirección contiene: ordenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones. (Drovelta S. & Granagnini, H. , 2017)

La dirección es la supervisión cara a cara de los empleados en las operaciones diarias del negocio. La eficiencia del gerente en la dirección es un factor de importancia para lograr el éxito de la institución. (Drovelta S. & Granagnini, H. , 2017)

La dirección consiste en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo. (Drovelta S. & Granagnini, H. , 2017)

- De la resolución del conflicto
- Aprovechamiento del conflicto
- Impersonalidad de mando
- Coordinación de intereses
- De la vía jerárquica

Elementos de dirección

- Personas tienen diferentes roles
- No existen personas promedio

- Dignidad personal
- Totalidad de las personas (Drovelta S. & Granagnini, H. , 2017)

Principios de dirección

Coordinación de intereses: el logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logre coordinar los intereses del grupo y aún los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquel. (Parket, M., 2017)

Impersonalidad del mando: la autoridad es una institución debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda. (Parket, M., 2017)

Resolución de conflictos: debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible y de modo que sin lesionar la disciplina produzcan el menor disgusto a las partes. (Parket, M., 2017)

Aprovechamiento de conflictos: debe procurarse aún aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones. Todo conflicto como todo razonamiento en el mundo físico, es de suyo un obstáculo a la coordinación, para que, así como la fricción pueda ser aprovechada. (Parket, M., 2017)

- Control en el proceso administrativo

Establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presentan, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se alcancen. Consiste en establecimiento estándares, medición de ejecución, interpretación y operaciones correctivas. (Rodríguez, L., 2017)

Asegura la eficacia de su operación y control estableciendo métodos y criterios definidos en los procesos.

- Función de la administración que consiste en vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las operaciones que hicieran falta.
- Reunir y retroalimentar información acerca del desempeño de forma de poder comparar resultados.
- Relación con planificación.

- Función de todos los niveles que ejecuten planes.

El control es la cuarta y última función en el proceso administrativo. Al igual que la planificación, el control se ejerce continuamente. Por lo tanto, hay procesos de control que deben siempre estar funcionando en la institución. Se ejerce a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño, o de resultados reales e informes especiales. (Rodríguez, L., 2017)

El control administrativo es esencialmente el mismo proceso básico que se encuentra en los sistemas físicos, biológicos, y sociales. Muchos sistemas se controlan a si mismo mediante la retroalimentación de información, que muestra las desviaciones con respecto a los estándares y da origen a los cambios. (Rodríguez, L., 2017)

La fase del proceso administrativo a través de la cual se logró estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y corregir continuamente las operaciones.

- Equilibrio indicadores o estándares
- Oportunidad
- Desviaciones
- Costeabilidad
- Excepción
- Función controlada

En esta obra se estudia el criterio de las cinco etapas porque es uno de los más aceptados, además de que ofrece mayor claridad par fines didácticos.

El proceso administrativo es la metodología básica para aplicar cualquier enfoque de administración o gestión. Es decir, el hecho de que existan nuevas corrientes administrativas, requiere para su implementación la aplicación del proceso administrativo. (Münch, L., 2010)

Elementos de control

Establecimiento de estándares: es la aplicación de una unidad de medida, que servirá como modelo, guía o patrón en base a lo cual se efectuará el control. (Tejena, B., 2017)

Medición de resultados: la acción de medir la ejecución y los resultados, puede de algún modo modificar la misma unidad de medida. (Tejena, B., 2017)

Corrección: la utilidad correcta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares. (Tejena, B., 2017)

Retroalimentación: el establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control. (Tejena, B., 2017)

1.1.5. Diseño de procesos

1.1.5.1. Análisis FODA

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (Talancon, H., 2007, pág. 115)

Cómo identificar las fortalezas y debilidades

Una fortaleza de la organización es alguna función que está realizada de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización como un logro que brinda esta o una situación favorable en el medio social.

Para el análisis FODA, una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe procederá la evaluación de ambos. Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros: mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, los débiles son los pasivos también competitivos. Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza. Lo importante radica en que los activos competitivos superen a los pasivos o situaciones débiles; es decir lo trascendente es dar mayor preponderancia a los activos. (Talancon, H., 2007)

Identificar oportunidades y amenazas

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables pro la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimientos o mejoría. Las oportunidades en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no solo pueden influir en el atractivo del estado de una organización, sino que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico.

La matriz FODA constituye la base o el punto de la partida para la formulación o elaboración de estrategias; de dicha matriz se pueden realizar nuevas matrices; de esta forma, es posible desarrollar el marco analítico y las estrategias a través de las etapas. (Talancon, H., 2007)

Tabla 1-1: Matriz FODA

Interno	Fortalezas	Oportunidades	Externo
	¿Cuáles son las fortalezas de la cooperativa? ¿Y qué debo hacer para maximizar las fortalezas encontradas?	¿Cuáles son las oportunidades de la cooperativa? de punto parte para una buena obtención de oportunidades	
	Debilidades	Amenazas	
	cuáles son las debilidades de la cooperativa como se podrían reducir a un mínimo?	cuáles son las amenazas de la cooperativa y como se protegería de las amenazas encontradas?	

Fuente: (Talancon, H., 2007)

Realizado por: Chilibingua, E. 2022.

1.1.5.2. *Mapa de procesos*

La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión. (Gómez, G., 2017)

Para la elaboración de un mapa de procesos, y con el fin de facilitar la interpretación del mismo, es necesario reflexionar previamente en las posibles agrupaciones en las que pueden encajar los

procesos identificados. La agrupación de los procesos dentro del mapa permite establecer analogías entre los procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto.

El tipo de agrupación puede y debe ser establecido por la propia organización, no existiendo para ello ninguna regla específica.

Considerando la agrupación elegida por la organización, el mapa de procesos debe incluir de manera particular los procesos identificados y seleccionados, planteándose la incorporación de dichos procesos en las agrupaciones definidas.

Para establecer adecuadamente las interrelaciones entre los procesos es fundamental reflexionar acerca de que salidas produce cada proceso y hacia quien van, que entradas necesita el proceso y de dónde vienen y que recursos consume el proceso y de donde proceden.

1.1.5.3. *Jerarquía de procesos*

Se presenta los macroprocesos, procesos y subprocesos que se llevan a cabo en una organización.

- **Macroprocesos:** Conjunto de procesos interrelacionados que tienen un objetivo común.
- **Procesos:** Secuencia de actividades mediante las cuales se genera un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.
- **Subprocesos:** Son partes bien definidas de un proceso, su identificación puede ser útil para aislar los problemas que puedan presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso. (Gómez, G., 2017)

1.1.6. *Definición de manual administrativo*

Un manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y de las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de las operaciones, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quien los ejecutará, que operaciones han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal, que constituyen una guía para el personal que ha de ejecutar las. (Gómez, G., 2017)

También se define a un manual como documentos sistemáticos que describen la estructura de la organización, conteniendo las pautas para su diseño, además estos contienen objetivos, procedimientos, políticas y demás elementos que sean necesario normar; cuyo fin es lograr el cumplimiento de las funciones, operaciones y objetivos administrativos. (Drovelta S. & Granagnini, 2015)

Podemos decir que un manual es un texto o cuadernillo en el cual recolectamos los aspectos esenciales y básicos que nos van a permitir una mejor comprensión del funcionamiento de la institución o empresa, además este libro llevándolo de manera ordenada y concisa nos da una pauta para acceder a un conocimiento óptimo. Es decir, es el “Los manuales son compendios de todos los documentos administrativos, relativos a la estructura, sus organigramas, la organización de los procesos, los puestos y las funciones, que van acompañados de cartas de presentación, la misión, la visión y los valores, además de la historia de la organización. Facilitan entre otras cuestiones el proceso de integración a la organización, a las áreas de trabajo y a los puestos a desempeñar” (Hernández, S. & Palafox de Anda, G., 2012, págs. 57-65, 93-99,111-116)

En relación a nuestra presente investigación, destacamos la importancia de tener conocimiento del concepto del manual sus tipos y clases para de esta manera tener en claro el tipo de texto que se va impartir en el documento que se va a conocer como manual de procedimiento de la compañía.

La relevancia e importancia de los manuales se establece debido a que indica los diversos tipos de pasos y procedimientos de manera detallada.

“Actualmente es factible poner estos documentos a disposición del personal y de todas aquellas partes interesadas que consideren que lo requieran para hacer las sinergias empresariales – en formato electrónico. En ocasiones en las páginas web o portales de las empresas se ponen a disposición del público en general algunas partes de estos manuales” (Hernández, S. & Palafox de Anda, G., 2012, págs. 57-65, 93-99,111-116)

Los manuales señalan los procedimientos a seguir para lograr el trabajo de todo el personal que labora en la institución sea esta pública o privada que desempeñan responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa instaurar un método estándar para ejecutar el trabajo.

1.1.6.1. *Importancia de un manual*

Un manual es importante porque concede mantener informado al personal de una entidad, además de presentar la estructura de la organización, políticas y procedimientos en forma de libro permanente, que está sujeto a cambios de acuerdo a los cambios que se den en la instituciones, además un manual proporciona un sistema de referencia que concede poseer información para planificar de acuerdo a las mismas reglas, mostrando a los empleados cómo encaja su puesto en la entidad y remarcando la forma como este contribuye al logro de los objetivos y a las buenas relaciones con los demás. (Hernández, S. & Palafox de Anda, G., 2012, págs. 57-65, 93-99, 111-116)

1.1.6.2. *Tipos de manuales*

De acuerdo a (Vivanco, M., 2017) indica que se puede diferenciar los siguientes manuales en el ámbito administrativo.

- **De tipo organizacional:** cuya finalidad es el manejo de la compañía a través de la descripción de funciones, establecimiento de una estructura y desempeño de roles en cada departamento que se aplica el estudio. Esta más enfocado a las características y perfiles que debe poseer un empleado para formar parte de la compañía, permitiendo que el mismo se adapte de manera correcta a los requerimientos de la empresa, evitando con ello la capacitación del personal o a su vez retrasos en los procesos por adaptación del nuevo recurso humano. (Barquero, M., 2016)
- **Manual Administrativo** También (Vivanco, M., 2017) dice: “los manuales administrativos son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación que permite tener la información organizada de la organización de acuerdo con las actividades que deben seguirse y las funciones del personal de la entidad”.
- **De tipo departamental:** consiste en la manera en cómo debe de ejecutarse las tareas y actividades para el personal, emitiendo numerosas normal enfocadas a la realización de un trabajo eficiente y el rol que cumple un empleado dentro del departamento. A través de la implementación de un manual de tipo departamental, se puede identificar en caso de retrasos, donde existe el inconveniente, alguna falta de capacitación de empleados o un compañero que ya no desea participar en la organización. (Vivanco, M., 2017)

- **De tipo político:** este manual reúne una serie de leyes que constituyen una regulación a la dirección de la compañía, sirve para establecer una guía para evaluar la gestión de la toma de decisiones. (Barquero, M., 2016)
- **De tipo de procedimientos:** se refiere al establecimiento de procesos sobre los cuales actúan como guías para quienes los aplican, en caso de existir un conflicto, este tipo de manual evidencia cuáles son los empleados que han manejado de manera correcta los recursos, comúnmente se realiza un análisis previo antes de establecer las políticas para determinar los beneficios que se obtienen al seguir estos procesos. (Barquero, M., 2016)
- **De tipo de técnicas:** en caso que la compañía se dedique a fabricar u obtener productos o servicios técnicos, el manual de tipo técnicas, ayudan a establecer los procedimientos en calidad de estudios previos, con la finalidad de obtener un empleado que, a pesar de no tener un estudio especializado, realice de manera correcta su trabajo. (Barquero, M., 2016)
- **De tipo finanzas:** trata de describir una guía sobre el manejo de los bienes que son propios de la empresa, para que posteriormente sean aplicados cuando se ejecute la evaluación por los accionistas o responsables de la compañía. (Barquero, M., 2016)
- **De tipo calidad:** utiliza políticas en función a la calidad de una determinada actividad, haciendo referencia la importancia de efectuarla, previo a un estudio, la ausencia de este tipo de políticas, compromete directamente la obtención de un producto o servicio en función a las necesidades de los clientes. (Barquero, M., 2016)

1.1.6.3. *Ventajas*

- Son guías del trabajo a ejecutar.
- Conceden coordinar las operaciones.
- Logran y mantienen un sólido plan de organización.
- Aseguran que todos comprendan el plan general y sus papeles pertinentes.
- Facilita el estudio de los problemas de la organización.
- Sirve de guía para el entrenamiento del recurso humano.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás en la organización. (Bravo, C. J., 2018)

1.1.6.4. *Objetivos*

Según (Biegler, J., 2014, pág. 54) menciona que En calidad de instrumentos administrativos los manuales tienen por objetivo:

Recompilar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones a cargo de la institución, los puestos administrativos que intervienen, precisando su participación en dichas operaciones y a los formatos a utilizar para la realización de las operaciones institucionales agregadas en procedimientos. (Biegler, J., 2014, pág. 54)

Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria además de instaurar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores. (Biegler, J., 2014, pág. 54)

Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles que deben hacer y cómo deben de hacerlo, también tienen como objetivo ayudar a la coordinación del trabajo para evitar duplicidad de funciones como también construir una base, procedimientos y métodos. (Biegler, J., 2014, pág. 54)

1.1.7. *Manual de procedimientos*

Castañeda (2004), manifiesta que un manual de procedimientos es un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse.

Es considerado como una herramienta para el control, basado en estudios previos, describiendo operaciones, actividades, pasos que forman parte en un conjunto de funciones, atribuidas a un departamento en particular (Himmelblau, D. & Bischoff. K., 2014)

Entre las características que se pueden diferenciar entre manuales, se tiene:

- Descripción de labores y actividades de manera específica o individual.
- Definir actividades departamentales y su relación con otros equipos de trabajo, indicando la gestión que deben realizar al momento de entregar sus labores diarias o conectar su labor con otro compañero de trabajo.

- Se puede adaptar el manual de procedimientos de acuerdo al área de trabajo, sea esta de ventas, finanzas y producción. (Himmelblau, D. & Bischoff. K., 2014)

1.1.7.1. Objetivos que persigue un manual de procedimientos

- Enfocar a la organización a emplear funciones de responsabilidad y autoridad en cada uno de los empleados y jefes que dentro de la estructura jerárquica realizan actividades de acuerdo al tipo de razón comercial de la empresa. (Himmelblau, D. & Bischoff. K., 2014)
- Informa a toda la organización las tareas y actividades específicas de un área de trabajo, así como la finalidad de la compañía de calificando posibles puntos críticos de los procesos de trabajo. (Himmelblau, D. & Bischoff. K., 2014)
- Proporcionar la información correcta y adecuada de cada una de las etapas del procesamiento de la información con resultados netamente operativos y analíticos a nivel general. (Himmelblau, D. & Bischoff. K., 2014)
- Fomentar un sistema que informe sobre la forma de dirección de la compañía, que tome el punto de partida informes, documentos que respalden la gestión de la compañía, informando sobre los procedimientos a seguir en el manual. (Himmelblau, D. & Bischoff. K., 2014)

1.1.7.2. Estructura de un manual de procedimientos

Podemos describir la siguiente estructura en un manual de procedimientos dentro de la organización (Rodríguez J. , 2012, pág. 2021)

- Portada e índice
- Presentación del documento y la función del mismo por la dirección general.
- Antecedentes históricos de la empresa: sus fundadores, sus principales logros y cambios.
- Estrategia corporativa en términos de visión general, misión y valores. Nota: la estrategia corporativa es un documento privado, que es ingenuo publicarlo por la competencia entre las empresas.
- Independientemente de la misión y la visión, también pueden establecer los objetivos financieros de la empresa.
- Organigrama general, organigrama de áreas.
- Descripción de los principales procesos productivos. Su publicación debe de estar restringida al público en general para garantizar la secrecía; muchas empresas hacen firmar a sus empleados fianzas de confidencialidad.

- En ocasiones en los manuales internos se establecen las descripciones de puestos por funciones y por competencias. (Rodríguez J. , 2012, pág. 2021)

1.1.7.3. *Análisis de procesos*

De acuerdo con (Himmelblau, D. & Bischoff. K., 2014) se relaciona a la observación de las actividades, las personas que intervienen, para detectar las problemáticas y establecer procedimientos para que los procesos fluyan. Es decir, especifican el problema para establecer soluciones, sintetizan y presentan resultados útiles interna y externamente. Es necesario que sea definible, repetible y medible para transformar los elementos de entrada en elementos de salida.

1.1.7.4. *Gráficas de procesos*

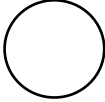
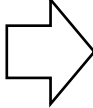
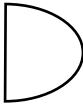

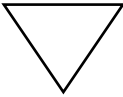

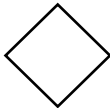
Los procesos se grafican por medio de diagramas de flujo que muestran el sistema de gestión de una organización, lo que permite visualizar las interrelaciones internas y puntos de contacto comunes, para analizar las áreas de mejora y generando valor para el objetivo final (Lara, F., 2018) . Es necesario que se sigan los pasos detallados a continuación:

- Identificar las áreas involucradas en la gestión del trámite
- Identificarlos requisitos y demás documentos utilizados en el proceso
- Esquematizar en un diagrama de flujo las actividades, documentos y tiempos de respuesta por área
- Identificar y numerar por orden cronológico las actividades generadas durante la gestión del trámite
- Describir, en verbo infinitivo, las actividades involucradas para presentación y resolución del trámite.
- Identificar los tiempos de respuesta por área, especificando las unidades de tiempo.

(Lara, F., 2018)

Utilice símbolos para mostrar el flujo de las actividades y decisiones involucradas en el proceso de principio a fin. La simbología básica es la siguiente:

Tabla 2-1: Símbolos para mostrar flujo

Actividad	Símbolo	Descripción
Operación		Se modifican las características de ese algo. Actividad que agrega valor al proceso o hace avanzar en forma directa al proceso
Traslado o transporte		Acción que desplaza información y objetos, incluyendo personas.
Espera o Demora		Etapa en que algo permanece ocioso en espera de que algo acontezca. Tiempo de espera de las personas o de información, retrasos no programados.
Verificación o inspección		Supervisiones, revisiones, autorizaciones e inspecciones de calidad y cantidad.
Archivo almacenamiento		Cuando se almacena o archiva algo para ser guardado con carácter definitivo.
Corrección		Actividades, innecesarias y repetitivas de la operación.
Decisión		Toma de decisiones entre las alternativas.

Elaborado por: Chilibingua, E. 2022.

Fuente: (Lara, F., 2018)

1.1.7.5. *Diseño de perfiles de puestos*

Para diseñar los puestos es importante que se analicen los puntos críticos de la organización, esto incluye las funciones y cargos ya establecidos por la entidad. Así es posible medir de manera cuantitativa a los componentes de la empresa por medio de una evaluación del desempeño.

Luego, esto sirve como plataforma para definir las actividades básicas de cada colaborador, a fin de que se convierta en un punto base de los procesos organizacionales. (Reyes, A., 2017, pág. 127), establecen que "puesto" es la reunión de las operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específico e impersonal.

1.1.8. *Manual de procedimientos administrativos*

Un manual de procedimientos administrativos es un documento formativo de la gestión administrativa que tiene como finalidad delimitar procedimientos específicos para cada tarea, dentro del cumplimiento de las diferentes funciones e instancia que conforman la entidad y generalmente va acompañado de un reglamento que tiene como objetivo normar las tareas.

Estos manuales también son llamados de operación, de prácticas, estándar, de instrucciones sobre el trabajo, de rutinas de trabajo y métodos de trabajo. (León, C., 2017)

El manual de procedimientos contiene además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto progreso de las operaciones dentro de las instituciones.

Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa de las instituciones, así como también la enunciación de normas de funcionamiento básicas a las cuales deberán ajustarse los miembros de la misma. (Américo, S., 2014)

Con este tipo de manual se facilita la realización de las operaciones de un departamento o sección y cuyo propósito general es contribuir con la administración en el logro de los objetivos que desea lograr la entidad.

Es el documento que contiene la descripción de las operaciones que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

Es también el resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar. (Ayala, E., 2015)

El “Manual de Procedimientos” es, por tanto, un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas operaciones de que se compone cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de ejecutarse (Acuña, R., 2012)

Existen definiciones claves dentro de este tema:

1. **Manual:** un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge en una forma minuciosa y detallada de las instrucciones que se deben seguir para ejecutar una determinada actividad.
2. **Manual de Proceso:** es la secuencia de pasos necesarios para ejecutar una actividad.

Para la elaboración de manuales se llevan varios procedimientos como son procedimientos jurídicos, procedimientos administrativos, procedimientos informáticos etc. Los manuales son documentos cuya información debemos compartir de forma verbal y física a todos los miembros de la empresa, para que de esta forma puedan trabajar como un verdadero equipo, donde todos tienen claro el proceso a realizar. Para la elaboración de los manuales tendremos que tener 5 elementos principales los cuales son:

- El Manual debe contener información básica de cualquier documento como portada con identificación y nombre del procedimiento a describir, logotipo de la empresa, misión visión de la misma, adicionalmente un índice y una introducción.
- El manual debe tener un objetivo claro del procedimiento para que tenga sentido, se detallará pues es una descripción de tareas que ordenadas en secuencia nos llevaran a una meta, la cual desde el principio debe quedar clara para el lector y plasmada en el objetivo.
- Todo manual debe tener definido claramente los responsables y el alcance de la tarea a realizarse.
- El manual describir actividades y explica el procedimiento paso a paso lo que se realizará y quien es responsable de cada tarea y acción.

En las empresas, los manuales de procesos exigen llevar a cabo el seguimiento de las acciones a través de una serie de formatos, documentos, para cada una puede corresponder completar un formato sustentan las acciones se hayan llevado a cabo, así que el manual debe contener los formatos que se utilizarán. (Quimiz, G. & Ramírez, P., 2021)

1.1.8.1. *Ventajas del manual de procedimientos administrativos*

Para (Lardent, E., 2018) las ventajas del manual de procedimientos administrativos son:

- ✓ Concede conocer las operaciones que se realizan dentro de la organización.
- ✓ Instaurar nuevas y mejores políticas y normas en orden a corregir el funcionamiento.
- ✓ No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad

- ✓ Concede normalizar la ejecución de tareas estándar y facilita la toma de decisiones programadas.
- ✓ Incrementa la motivación del empleado, ya que concede la detección de los objetivos de la organización mediante el aporte de sus tareas.
- ✓ Facilita el control de gestión y la detección de deficiencias en los procedimientos administrativos.
- ✓ Logra y mantiene un sólido plan de organización (Lardent, E., 2018)

1.1.8.2. *Aplicación de los manuales de procesos administrativos*

Para (González, H., 2017) la aplicación del manual de procesos en la configuración de la organización concede facilitar la adaptación de cada factor de la institución (tanto de planeación como de gestión) a los intereses primarios de la organización. Identificamos las siguientes funciones básicas del manual de procesos.

- El establecimiento de objetivos.
- La definición de políticas, guías, procedimientos y normas.
- La evaluación del sistema de organización.
- Las limitaciones de autoridad y responsabilidad.
- Las normas de protección y utilización de recursos.
- La aplicación de un sistema de méritos y sanciones para la administración de personal.
- La generación de recomendaciones.
- La creación de sistemas de información eficaces.
- El establecimiento de procedimientos y normas.
- La institución de métodos de control y evaluación de la gestión.
- El establecimiento de programas de inducción y capacitación de personal.
- La elaboración de sistemas de normas y trámites de los procedimientos. (González, H., 2017)

Conformación de un manual de procesos.

- a. Identificación
- b. Índice o contenido
- c. Prólogo y/o introducción
- d. Objetivos de los procedimientos
- e. Áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos
- f. Responsables
- g. Políticas o normas de operación

- h. Procedimiento (descripción de las operaciones).
- i. Formulario de impresos.
- j. Diagramas de flujo.
- k. Glosario de términos. (González, H., 2017) grafica anexos

1.1.9. Metodología para desarrollar manuales de procedimientos

La elaboración del Manual de Procedimientos, simboliza una ardua labor y sobre todo muy minuciosa, al desmembrar de manera detallada la función de la unidad administrativa y plasmarla en un medio escrito, lo cual implica diseñar una metodología mínima que nos ayude a su elaboración en el menor tiempo posible. En este orden, el manual deberá de estar conformado por los procedimientos que se dan en el ámbito de acción de las unidades o entidades de la institución. (Biegler J. , 2017, pág. 54)

En este apartado se presenta una metodología la cual tiene como propósito orientar al usuario sobre las etapas que se deben llevar a cabo para la correcta elaboración o actualización de los procedimientos de una dependencia. (Univercidad nacional Autónoma de Mexico, 2014)

Las etapas a realizar son las siguientes:

- **Designación del responsable**

Se refiere a la designación, por parte del titular, de las unidades responsables de la elaboración o actualización del manual de procedimientos de la dependencia; puede también tratarse de un comité que se integre exclusivamente para desarrollar esta actividad. (Univercidad nacional Autónoma de Mexico, 2014)

- **Investigación preliminar**

Consiste en la recopilación de la información para determinar el objetivo, alcance, profundidad y recursos disponibles para elaborar el manual de procedimientos de la dependencia. (Univercidad nacional Autónoma de Mexico, 2014)

A continuación, se relacionan algunas fuentes a las que se puede acudir para recopilar la información necesaria para la planeación del proyecto:

Documentos jurídicos y administrativos de la institución tales como: leyes, decretos, estatutos, acuerdos, oficios, circulares y memorandos. esta información también puede servir de base para la redacción de las normas de operación (políticas y reglas) de los procedimientos que se elaboren o actualicen. (Univercidad nacional Autónoma de Mexico, 2014)

Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos. emitida por la dirección general de personal con el fin de consultar y seguir los lineamientos que establece. (Univercidad nacional Autónoma de Mexico, 2014)

Manual de procedimientos anterior (en caso de existir). para identificar cuáles son los procedimientos a actualizar o incorporar.

Manual de organización de la dependencia para obtener información sobre las funciones que desarrolla cada área responsable conocer el tipo de actividades que se realizan y determinar el alcance del proyecto. (Univercidad nacional Autónoma de Mexico, 2014)

- **Establecimiento del objetivo para la elaboración del manual de procedimientos**

Con base en la información recabada en el paso anterior se establecerá en forma clara y concreta. el objetivo que se pretende alcanzar con la elaboración del manual de procedimientos de la dependencia. Para esta actividad Se deberán tomar en cuenta los lineamientos de redacción (Univercidad nacional Autónoma de Mexico, 2014)

- **Técnicas de investigación para la obtención de información**

Recopilación de datos

Con esta función de recopilación de datos se comparten conocimientos, se difunden y preservan prácticas de la organización, otorga consistencia en las operaciones implementadas, permitiendo de esta forma conocer el funcionamiento de la unidad de trabajo, concede conocer su operación con fines de evaluación, control, supervisión, dirección, administración, ejecución y organización, de igual forma es de gran contribución para el análisis de los procedimientos para su mejora, ayuda a identificar responsabilidades, favoreciendo de esta forma la medición de los resultados, contribuye a definir los flujos eficientes de trabajo, generando así información básica para la toma de decisiones. (Biegler J. , 2017, pág. 54)

Simultáneamente a la elaboración el programa de trabajo se determinará y diseñarán las herramientas necesarias para el levantamiento de la información documental y de campo; dichas herramientas que proporcionen información adecuada para poder desarrollar los procedimientos adecuados y las más importantes son: Investigación documental, entrevistas, cuestionarios, Observación directa. (Univercidad nacional Autónoma de Mexico, 2014). Una vez concluido el análisis se deberá depurar la información con el objeto de eliminar la que corresponda a otro tema o que es innecesaria para la elaboración o actualización de un procedimiento; terminado esto, se deberá clasificar la información de acuerdo a su naturaleza para poder integrar cada uno de los procedimientos. (Univercidad nacional Autónoma de Mexico, 2014)

Se sugiere llevar el siguiente orden para la integración de cada uno de los siguientes apartados:

Nombre del procedimiento

Diagrama de flujo

Descripción narrativa

Formas requeridas

Normas de operación (políticas y reglas)

Objetivos (Univercidad nacional Autónoma de Mexico, 2014)

Cuando ya se tienen integrados los procedimientos, cabe la posibilidad de que se presenten dudas o se detecte que faltó obtener información Ante esta situación se considera conveniente acudir nuevamente con el personal que la proporcionó para hacer las aclaraciones pertinentes. (Univercidad nacional Autónoma de Mexico, 2014)

1.2. Marco conceptual

Actividad: Es la más pequeña acción ejecutada por una persona, es todo lo que las personas realizan diariamente en todo momento en la empresa. (Alvarado, M., 2015)

Control: (Münch, L., 2010, pág. 140) menciona que: “el control es la fase del proceso administrativo a través del cual se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planeado con el objeto de corregir desviaciones para reiniciar el proceso”.

Eficiencia: significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$ donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados. (Chiavenato, I., 2007)

Manual: Documento que especifica requisitos para el cargo, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones. (Arias, F., 2006)

Manual Administrativo: “Los Manuales Administrativos son medios valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y transmitir la información, respecto a la organización y al funcionamiento de la Dependencia. (Castañeda, F., 2004, pág. 6)

Organigrama: Es la representación gráfica de los órganos funcionales que componen una institución determinada y de los diferentes tipos de relaciones existentes entre ellos. (Llanos, N, 2017, pág. 6)

Proceso: Es una totalidad que cumple un objetivo útil a la organización y que agrega valor al cliente” también desde el concepto de síntesis, se define: un proceso es una competencia que tiene la organización. (Bravo, J., 2011)

Procedimientos: Los procedimientos especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben efectuar políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos. Por ejemplo: procedimiento para pago de nómina, cobro de cuentas, etc. (Vivanco, M., 2017, pág. 249).

Administración por procesos: consiste en identificar, definir, interrelacionar, optimizar, operar y corregir los procesos del negocio. Es una transición desde simplemente vigilar e inspeccionar a los departamentos hacia un enfoque de administración integral del flujo de actividades que agregan valor a los clientes tanto internos como externos. Las necesidades de estos son completamente entidades, las métricas claves de la organización son significativas y utilizadas para la evaluación continua y en tiempo real, lo que facilita la toma de decisiones para remediar problemas y aprovechar oportunidades. (Tovar, A. & Mota, A., 2007)

Una vez revisada las fuentes bibliográficas logramos dar a conocer la importancia en cada una de las empresas en las que fueron aplicadas, ya que mediante esto conseguimos obtener resultados efectivos y un progreso continuo de procesos, además se menciona que se podrá obtener el esquema inicial para todos los procesos. El objetivo de esto es el mejoramiento de los procesos internos y externos por este motivo se presenta la metodología de investigación para conocer y descifrar los resultados de una manera más lacónica hasta emplear la propuesta.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

La presente investigación “La elaboración de un manual de procesos y procedimientos administrativos para la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya del Cantón Shushufindi, Provincia de Sucumbíos”. Estuvo respaldada dentro de los campos administrativos, siendo las modalidades a manejar la cualitativa y la cuantitativa.

2.1.1. *Método cualitativo*

Según (Ruiz, J., 2016), el método cuantitativo proporciona datos descriptivos de aquellos aspectos sutiles de la conducta del ser humano y de la vida, como las creencias y actitudes.

La modalidad cualitativa en la presente investigación se aplicó porque se conoció y analizó la situación actual que atraviesa la cooperativa y la realidad de la forma de manejo y empoderamiento de los colaboradores de la cooperativa Transporte Pesado Rio Secoya del Cantón Shushufindi.

2.1.2. *Método cuantitativo*

Según manifiesta (Oberti, A., & Bacci, C., 2018), la modalidad cuantitativa se basa en cantidades numéricas para investigar, considerar y demostrar información de datos intentados especificados y definidos que correlacionen la fuerza de las variables, la generalización y objetivación de cada uno de los resultados derivados.

La modalidad cuantitativa nos permitió discurrir los datos numéricos al momento que se elaboró el trabajo de investigación en las cuales se hizo uso de encuestas, a fin de poder determinar las condiciones del manejo administrativo dentro de la cooperativa.

2.2. Nivel de Investigación

2.2.1. Investigación exploratoria descriptiva

Sandoval (2017), manifiesta que el propósito del investigador es referir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta explícito fenómeno. Los estudios descriptivos exploratorios buscan definir las propiedades importantes de personas, grupos, o fenómeno que sea sometido a análisis miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o mecanismos de los fenómenos a investigar.

La presente investigación fue de tipo exploratorio descriptivo, porque en la cooperativa de transportes se desconoce la implementación del manual de proceso y procedimientos lo que se requirió para analizar el desempeño laboral de forma adecuada y observar si las competencias de cada uno de los colaboradores son las adecuadas para lo requerido en cada uno de las funciones; se trató de explotar las destrezas, actitudes, aptitudes y habilidades de todos los colaboradores para ejecutar un proceso adecuado en la toma de decisiones y empoderamiento de cada uno de los trabajadores en sus puestos para tener un rendimiento más efectivo en el desempeño de sus actividades.

2.3. Diseño de investigación

2.3.1. No experimental

“Por su dimensión temporal o el número de momentos o momentos en los que se seleccionan los datos” (Hernández, I. Fernandez, H., & Baptista, D., 2017, pág. 86)

La investigación se formuló de manera sistemática considerando el comportamiento no experimental con el objetivo de un análisis y desarrollo de los manuales de procesos y procedimientos administrativos mediante investigaciones desarrolladas y estas sirven de guía para ejecutar la propuesta.

2.4. Tipos de investigación

En la presente investigación se ejecutaron en dos tipos de investigación las cuales nos ayudaron a conseguir resultados del manejo de la administración dentro de la empresa.

2.4.1. Investigación de campo

Manifiesta (Atagua, M., Donatti, D., & Ferrer, J., 2017) se establece en el lugar de los hechos donde se aplica extrayendo datos e informaciones directamente de la realidad a través del uso de técnicas de recolección (como entrevistas o encuestas) con el fin de dar respuesta a alguna situación o problema diseñado previamente.

Se aplicó esta investigación a los colaboradores de la cooperativa que están directamente relacionados con las actividades empresariales ya que sirvieron para conseguir información clara sobre la problemática existente en cuanto a al funcionamiento de la cooperativa Transporte Pesado Rio Secoya del Cantón Shushufindi.

2.4.2. Investigación bibliográfica – documental

Según manifiesta (Arias, N. , 2017), es aquella búsqueda en documentos escritos o narrados por expertos en el tema sobre el cual queremos conocer más. Al recopilar la información derivada en ellos, se pueden comenzar a considerar de forma tal, que podamos fijar hacia dónde nos orienta la información, es decir, si necesitamos profundizar más hacia un tema en específico, si hay algún tema nuevo sobre el cual podemos comenzar a indagar.

Para la investigación se utilizó información bibliográfica documental de libros, revista, sitios web entre otros para lograr conocimientos o ideas de diferentes autores y estructurar el marco teórico y sirva de guía para la ejecución de la propuesta.

2.5. Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

2.5.1. Población de estudio

“La población está concertada por personas que forman parte del lugar de estudio” (Hernández R. , 2014, pág. 67)

La población es el conjunto de personas del cual integran la cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya del Cantón Shushufindi de los cuales son 15 colaboradores, para una mejor efectividad de la investigación se consideró a 50 socios y una entrevista al gerente de la cooperativa Transporte Pesado Rio Secoya del Cantón Shushufindi.

2.5.2. Selección y tamaño de la muestra

“La muestra es un conjunto de aquellas partes de la población de estudio que tienen particularidades representativas concernientes con la investigación”. (Hernández R. , 2014, pág. 69)

Para la investigación se consideró al número total de colaboradores existente que son 15 y 50 socios, entrevista al Gerente General en la presente investigación se consideró no aplicar la fórmula de la muestra por ser una población pequeña y se trabajó con la población total.

Tabla 3-2: Población de estudio

Estrato	Número
Socios	50
Trabajadores	15
Gerente General	1
TOTAL	66

Fuente: Cooperativa de Transporte Pesado Río Secoya

Realizado por: Chilibinga, E. 2022.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos

En el proceso de la investigación científica se manejan diversos métodos, que a continuación se detallan:

2.6.1. *Métodos*

2.6.1.1. *Método deductivo*

Según manifiesta (Robles, F., 2018), en este proceso el razonamiento parte de una o más declaraciones para llegar a una conclusión. La suposición conecta las premisas con las conclusiones; si todas las premisas son ciertas, los términos son claros y las reglas de presunción son usadas, la conclusión debe ser cierta.

Para esta investigación se aplicó el método deductivo considerado de lo general a lo específico para sacar conclusiones del tema de investigación en cada etapa que se fue desarrollando.

2.6.1.2. *Método inductivo*

Según (Robles, F., 2018), es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se realiza a conocimientos ordinarios. Este método accede la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta.

Se aplicó en el análisis de las encuestas realizadas a los colaboradores y socios, ya que permitió conseguir conclusiones importantes para la investigación, pues parte de lo particular a lo general y de esta forma plantear el manual de procesos y procedimientos que favorezca a las partes involucradas directamente con de la cooperativa Transporte Pesado Rio Secoya del Cantón Shushufindi.

2.6.2. *Técnicas*

En la presente investigación se ejecutó las siguientes técnicas e instrumentos.

2.6.2.1. *Encuestas*

Según manifiestan (Trespacios, J., Bello, L., & Vázquez, R., 2015) las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que precisan asemejar a priori las preguntas a ejecutar, las personas apartadas en una muestra representativa de la población, definir las respuestas y fijar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo.

La encuesta se aplicó a los colaboradores y socios de la cooperativa Transporte Pesado Rio Secoya del Cantón Shushufindi, como se indica en la muestra

2.6.2.2. *Entrevista*

“La entrevista es una conversación concebida en la que se suele fijar un tema de antemano. El entrevistado informa sobre experiencias, hechos y situaciones concretas. Pero también trasfiere información con su lenguaje corporal, sus gestos, la forma de expresarse, emocionarse o reaccionar ante explícitas preguntas que acceden un todo con la historia”. (Sabino, 2018, pág. 109)

La entrevista solo se aplicó al Gerente General de la cooperativa Transporte Pesado Rio Secoya del Cantón Shushufindi donde se utilizó preguntas abiertas para tener más información.

2.6.2.3. *Observación*

Según (Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P., 2006), la observación a través de los sentidos es el método más antiguo usado por los investigadores para referir y percibir la naturaleza y el ser humano. La observación pretende describir, explicar y comprender, descubrir patrones.

Se realizó en el lugar de los hechos donde sucede el fenómeno, se requieren para la investigación.

2.6.3. *Instrumentos de recolección*

2.6.3.1. *Cuestionario.*

“El cuestionario es una de las técnicas de selección de datos más utilizadas. Reside en hacer preguntas definidas por escrito a personas cuyas opiniones, experiencias o habilidades nos interesan”. (Ferrer, 2017, pág. 104)

Esta herramienta se usó para obtener información más real que nos llevó a conocer los problemas en las labores cotidianas de los colaboradores, socios esto será en la encuesta preguntas cerradas y el a la entrevista que contendrá preguntas abiertas que fueron respondidas por el señor gerente.

2.6.3.2. *Ficha de observación*

“La observación reside en el registro sistemático, válido y confiable de la conducta o conducta ostenta que se puede usar en muchas circunstancias diferentes”. (Ferrer, 2017, pág. 107)

Documento que detalla los eventos obtenidos a través de la observación, directa o indirectamente para conocer a la situación actual o las problemáticas existentes.

Una vez analizados los métodos técnicas e instrumentos podemos deducir cual sería el indicado para realizar la debida aplicación para la propuesta, después de saber cada uno de los resultados podríamos visualizar en qué estado se encuentran la cooperativa dando así un punto de vista más específico.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En el siguiente capítulo se procede a encuestar a los colaboradores con un modelo de encuesta y a los socios con otro modelo por tener un punto de vista diferente

3.1 Resultados y discusión de resultados

3.1.1 Análisis de resultados

3.1.1.1. Encuesta dirigida a los colaboradores la cooperativa de transporte pesado Rio Secoya

1. ¿Usted cuando ingresó a formar parte de la cooperativa, le proporcionaron capacitación e inducción?

Tabla 4-3: Inducción capacitación al colaborado

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	1	6%
No	12	75%
No recuerdo	3	19%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta ejecutada a los colaboradores de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Realizado por: Chilingua, E. 2022.

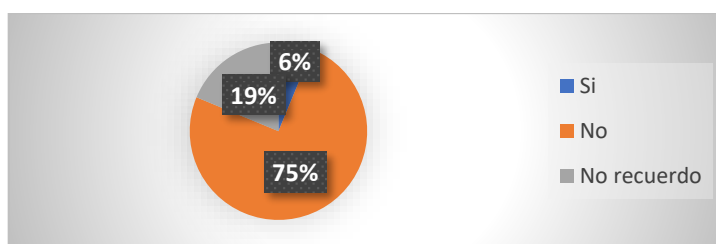


Gráfico 1-3. Inducción capacitación al colaborador

Fuente: Encuesta ejecutada a los colaboradores de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Realizado por: Chilingua, E. 2022.

Análisis- Interpretación

De los colaboradores encuestado nos menciona el 75% que cuando ingresaron a la cooperativa no tuvieron una capacitación e inducción, el 9% no recuerda, y el 6% dice que si le realizaron capacitación. La cooperativa no realiza una capacitación al momento de ingreso ya que en el transcurso del tiempo se realiza la debida capacitación acorde al puesto que se desempeña.

2. ¿El encargado del talento humano le entregó a usted un manual de proceso y procedimientos donde se especifiquen las tareas a realizar en la cooperativa?

Tabla 5-3: Socialización del manual de procesos

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	0	0%
No	12	75%
No recuerdo	4	25%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta ejecutada a los colaboradores de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Realizado por: Chilibuina, E. 2022.

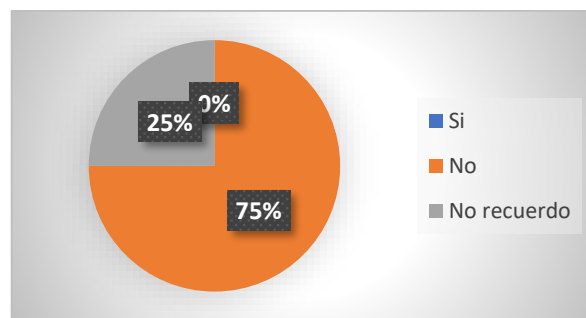


Gráfico 2-3. Socialización del manual de procesos

Fuente: Encuesta ejecutada a los colaboradores de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Realizado por: Chilibuina, E. 2022.

Análisis- Interpretación

Al desarrollar las encuestas se evidencia que el encargado del talento humano no le entregó un manual de proceso y procedimientos a los colaboradores esto se evidencia con un 75% mientras que el 25 menciona que no recuerda. Dentro de la cooperativa no se procede a entregar un manual proceso y procedimientos donde se especifiquen las tareas de cada colaborador y no exista duplicidad de funciones esto es un problema que no permite que el colaborador brinde un buen servicio.

3. ¿A Usted al formar parte de la cooperativa le socializaron la filosofía corporativa de la misma?

Tabla 6-3: Socialización de la filosofía

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	2	13%
No	9	56%
No recuerdo	5	31%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta ejecutada a los colaboradores de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Realizado por: Chiliquinga, E. 2022.

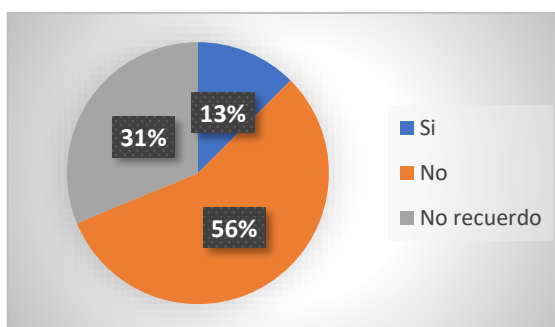


Gráfico 3-3. Socialización de la filosofía

Fuente: Encuesta ejecutada a los colaboradores de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Realizado por: Chiliquinga, E. 2022.

Análisis- Interpretación

Los colaboradores mencionan que al formar parte de la cooperativa el 56% no fue socializaron la filosofía corporativa mientras que 31% desconoce y 13% resalta que sí. Dentro de la cooperativa no se ha considerado un aspecto importante desarrollar la filosofía corporativa considerando que existe pegada en la pared en una hoja de papel boom, pero esto es una falta de empoderamiento considerando que dicha filosofía es obsoleta y está en letras pequeñas.

4. ¿En su puesto de trabajo actualmente desempeña todas las funciones para el que fue contratado?

Tabla 7-3: Cumplimiento del desempeña todas las funciones

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	11	69%
No	5	31%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta ejecutada a los colaboradores de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Realizado por: Chilibingua, E. 2022.

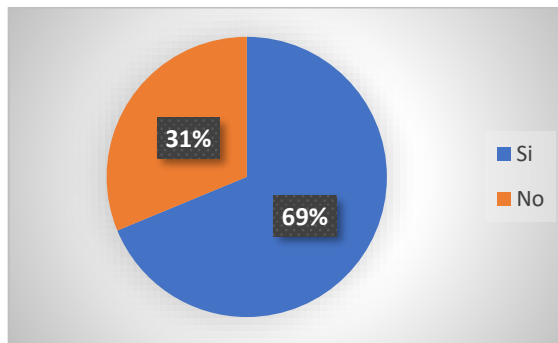


Gráfico 4-3. Cumplimiento del desempeña todas las funciones

Fuente: Encuesta ejecutada a los colaboradores de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Realizado por: Chilibingua, E. 2022.

Análisis- Interpretación

Dentro de los puestos de trabajo el 69% menciona que desempeña todas las funciones para el que fue contratado, mientras que 31% menciona que no. Las funciones son las más esenciales para desarrollar una buena forma de brindar una solución al cliente, pero existe un grupo que tiene duplicidad de funciones esto sucede dentro de la parte administrativa considerando que no desempeña de acuerdo al perfil del puesto.

5. ¿Dentro de la cooperativa según su criterio existe una segregación adecuada de funciones, de tal manera que no exista duplicidad de funciones?

Tabla 8-3: Segregación adecuada de funciones

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	1	6%
No	15	94%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta ejecutada a los colaboradores de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Realizado por: Chilingua, E. 2022.

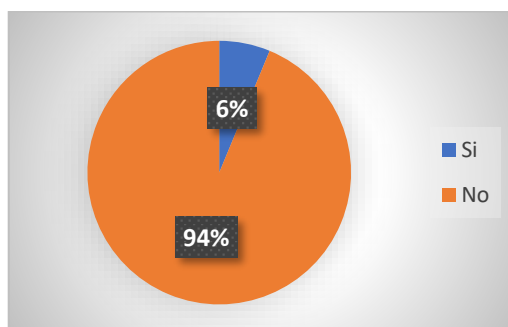


Gráfico 5-3. Segregación adecuada de funciones

Fuente: Encuesta ejecutada a los colaboradores de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Realizado por: Chilingua, E. 2022.

Análisis- Interpretación

De los colaboradores encuestados menciona el 94% que la cooperativa no existe una segregación adecuada de funciones, de tal manera que existe duplicidad de funciones mientras que el 6% menciona que no sucede esta falencia. La duplicidad de funciones presentadas dentro de la cooperativa es por la parte administrativa considerando que se ayudan mutuamente, pero en ocasiones por hacer actividades de los compañeros de trabajo no cumple a cabalidad sus puestos de trabajo.

6. ¿Conoce usted si la cooperativa cuenta con un manual de procedimientos administrativas?

Tabla 9-3: Manual de procedimientos

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	2	13%
No	3	19%
Desconoce	11	69%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta ejecutada a los colaboradores de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Realizado por: Chilingua, E. 2022.

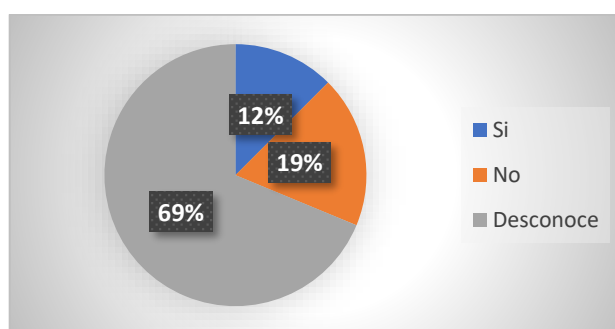


Gráfico 6-3. Manual de procedimientos

Fuente: Encuesta ejecutada a los colaboradores de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Realizado por: Chilingua, E. 2022.

Análisis- Interpretación

De los colaboradores encuestados se evidencia que la cooperativa desconoce del manual de procedimientos administrativas, mientras que 19 no conoce y el 12% si conocen. La gran mayoría de los colaboradores desconocen el manual de procedimientos administrativas esto surge porque la alta gerencia solo indica las actividades al momento de contratar, pero estas son muy detalladas y el manual de la cooperativa se encuentra obsoleto.

7. ¿Genera usted algún informe o quejas a sus superiores en donde reporta los inconvenientes relacionados con los problemas presentados?

Tabla 10-3: Informe de quejas en base a los problemas

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Siempre	1	6%
A veces	4	25%
Nunca	11	69%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta ejecutada a los colaboradores de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Realizado por: Chilibingua, E. 2022.

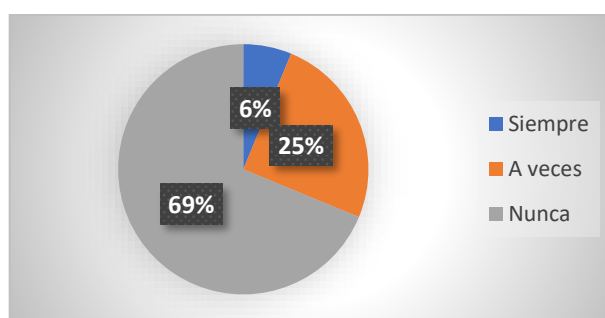


Gráfico 7-3. Informe de quejas en base a los problemas

Fuente: Encuesta ejecutada a los colaboradores de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Realizado por: Chilibingua, E. 2022.

Análisis- Interpretación

De los colaboradores encuestados se evidenció que el 69% nunca genera informe o quejas a sus superiores con problemas relacionados con los problemas, el 25% menciona que a veces y el 6% si lo realiza estas quejas. Dentro de la cooperativa la mayor parte no realiza quejas de los problemas por temor a represalias entre compañeros o pueden ser despedidos por tal razón nunca aplican estas quejas o sugerencias de problemas que afectan.

¿Se siente comprometido con el puesto de trabajo que está desempeñando?

Tabla 11-3: Comprometido con el puesto de trabajo

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	11	69%
No	5	31%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta ejecutada a los colaboradores de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Realizado por: Chilingua, E. 2022.

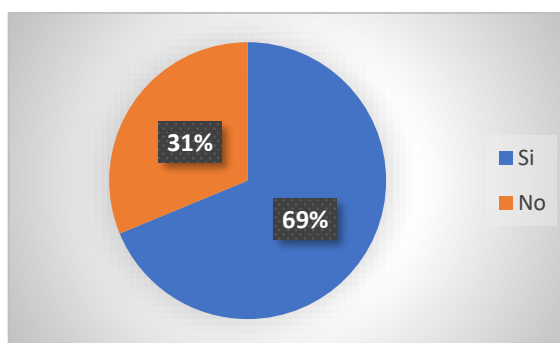


Gráfico 8-3. Comprometido con el puesto de trabajo

Fuente: Encuesta ejecutada a los colaboradores de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Realizado por: Chilingua, E. 2022.

Análisis- Interpretación

De las personas encuestadas nos menciona comprometido con el puesto de trabajo que está desempeñando el 69% está comprometido con el puesto de trabajo y el 31 no lo está. Se puede observar que dentro de la cooperativa todos no están empoderados siendo este un problema que retrasa en los procesos considerando que todos no están en el mismo lineamiento para cumplir los objetivos.

8. ¿La institución cuenta con una buena estructura organizativa y un sistema de gestión de procesos?

Tabla 12-3: Estructura organizativa y un sistema de gestión

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	0	0%
No	6	38%
Desconoce	10	63%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta ejecutada a los colaboradores de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Realizado por: Chilibingua, E. 2022.

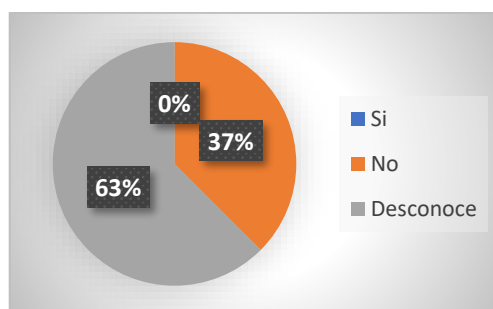


Gráfico 9-3. Estructura organizativa y un sistema de gestión

Fuente: Encuesta ejecutada a los colaboradores de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Realizado por: Chilibingua, E. 2022.

Análisis- Interpretación

De los colaboradores encuestados nos indican que la empresa desconoce de la estructura organizativa y un sistema de gestión de procesos en un 63%, mientras tanto el 37% no conoce. Se puede decir que los colaboradores no conocen a la estructura orgánica esto se debe por la carencia de la misma considerando que se trabaja solo empíricamente el cual afecta en la duplicidad de funciones.

9. ¿Según su criterio qué problema ocasiona al no contar con un manual de procesos y procedimientos para realizar actividades dentro de la cooperativa?

Tabla 13-3: Verificación del manual de procesos y procedimientos

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Duplicidad de tareas	3	19%
Definición de metas	0	0%
Determinación de tiempo	0	0%
Retraso de actividades	4	25%
Mala reputación	9	56%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta ejecutada a los colaboradores de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Realizado por: Chilingua, E. 2022.

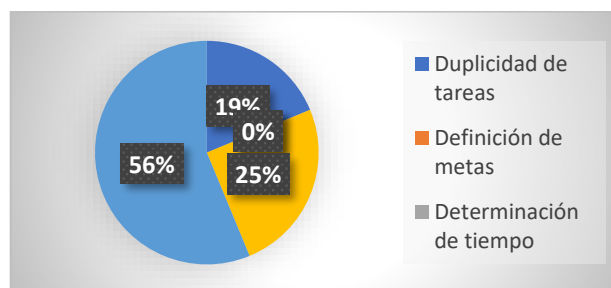


Gráfico 10-3. Verificación del manual de procesos y procedimientos

Fuente: Encuesta ejecutada a los colaboradores de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Realizado por: Chilingua, E. 2022.

Análisis- Interpretación

Al ejecutar la encuesta se evidencia que al no contar con un manual de procesos y procedimientos para realizar actividades ocasiona mala reputación 56%, duplicidad de tareas 19%, retraso de actividades 25%. Al no contar con un manual de procesos y procedimientos los problemas que presenta son varios los cuales conllevan que el cliente se sienta insatisfecho y las tomas de decisiones sean inapropiadas ocasionando baja rentabilidad para la empresa.

10. ¿Cree usted que la toma de decisiones emitida por la alta gerencia está basada en los procesos y procedimientos que a diario se ejecuta en la empresa?

Tabla 14-3: Toma de decisiones

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	9	56%
No	7	44%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta ejecutada a los colaboradores de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Realizado por: Chilingua, E. 2022.

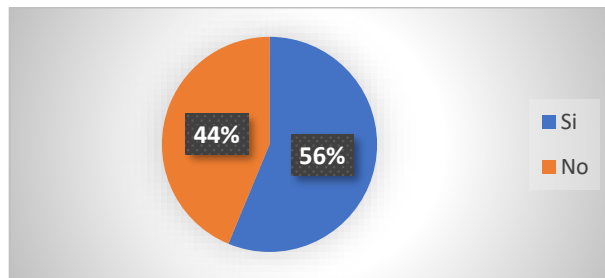


Gráfico 11-3. Toma de decisiones

Fuente: Encuesta ejecutada a los colaboradores de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Realizado por: Chilingua, E. 2022.

Análisis- Interpretación

Al ejecutar la encuesta se evidencia que el 56% menciona que la toma de decisiones emitida por la alta gerencia está basada en los procesos y procedimientos mientras que el 44% no se basa en procesos. La toma de decisiones dentro de la cooperativa es afectada por que el manual de proceso y procedimientos por no socializar y a las vez porque este está desactualizado y no cumple los parámetros actuales de la sociedad para brindar un buen servicio al cliente.

11. ¿La institución utiliza alguna herramienta administrativa para la medición de su desempeño?

Tabla 15-3: Herramienta administrativa

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Siempre	0	0%
A veces	1	6%
Nunca	6	38%
Desconoce	9	56%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta ejecutada a los colaboradores de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Realizado por: Chilibuina, E. 2022.

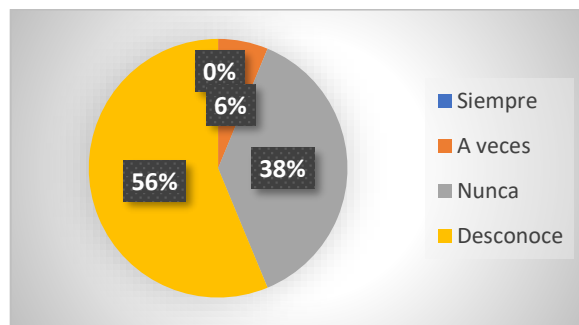


Gráfico 12-3. Herramienta administrativa

Fuente: Encuesta ejecutada a los colaboradores de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Realizado por: Chilibuina, E. 2022.

Análisis- Interpretación

De acuerdo con la encuesta se evidencia que las herramientas administrativas para la medición del desempeño laboral, desconoce 56%, nunca 38%, a veces 6%. Dentro de la cooperativa no se aplica evaluación del desempeño solo se basa en la forma que el colaborador trabaja y que no sea irresponsable pero no se puede saber que tan productivo es o que puede afectar en su desempeño.

12. ¿Usted ha recibido bonificaciones por parte de la cooperativa por su desempeño?

Tabla 16-3: Bonificaciones pro el desempeño

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Siempre	0	0%
A veces	2	13%
Nunca	14	88%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta ejecutada a los colaboradores de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Realizado por: Chilibingua, E. 2022.

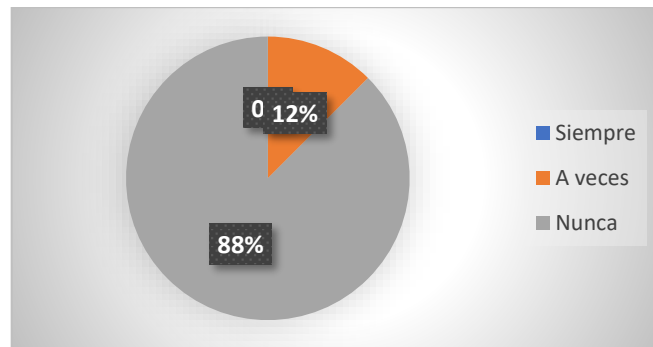


Gráfico 13-3. Bonificaciones pro el desempeño

Fuente: Encuesta ejecutada a los colaboradores de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Realizado por: Chilibingua, E. 2022.

Análisis- Interpretación

Los colaboradores nos mencionan que el 88% no ha recibido bonificaciones por parte de la cooperativa por su desempeño, a veces 13%.

Dentro de la cooperativa no existe bonificaciones por desempeño, se maneja rara vez en festejos por aniversarios o fechas festivas; se considera por la situación económica que se mantiene dentro del país.

13. ¿Las autoridades de la empresa desarrollan capacitaciones para su desempeño laboral?

Tabla 17-3: Capacitaciones para el desempeño

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Siempre	0	0%
A veces	1	6%
Nunca	15	94%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta ejecutada a los colaboradores de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Realizado por: Chiliquinga, E. 2022.

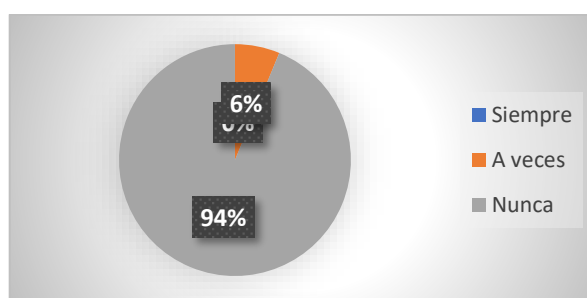


Gráfico 14-3. Capacitaciones para el desempeño

Fuente: Encuesta ejecutada a los colaboradores de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Realizado por: Chiliquinga, E. 2022.

Análisis- Interpretación

De los colaboradores encuestado el 94% menciona que nunca desarrollan capacitaciones para su desempeño laboral y el 6% indica que sí. Dentro de la cooperativa no se aplica capacitaciones de ninguna índole a los colaboradores solo el gerente asiste a las capacitaciones siendo un problema que afecta en el desempeño de los colaboradores.

14. ¿Considera necesario un manual de procesos y procedimientos que facilite la ejecución de sus actividades diarias, de una manera oportuna?

Tabla 18-3: Manual de procesos y procedimientos para realizar actividades

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	16	100%
No	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta ejecutada a los colaboradores de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Realizado por: Chilingua, E. 2022.

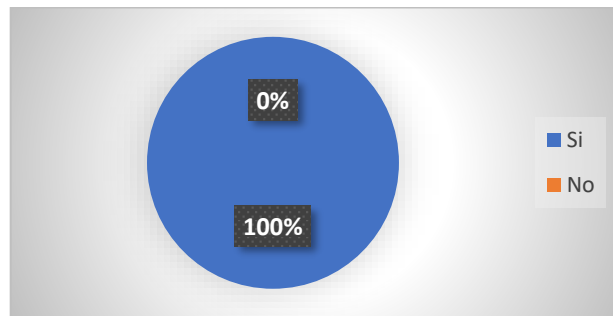


Gráfico 15-3. Manual de procesos y procedimientos para realizar actividades

Fuente: Encuesta ejecutada a los colaboradores de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Realizado por: Chilingua, E. 2022.

Análisis- Interpretación

El total de los colaboradores en la encuesta se evidencia que el manual de procesos y procedimientos facilita la ejecución de sus actividades diarias. El manual de procesos y procedimientos son los más oportunos para ejecutar las actividades de manera detallada y no exista problemas en las actividades diarias que se desarrollan dentro de la empresa para una toma de decisiones oportunas.

3.1.1.2. Encuesta dirigida a los socios de la cooperativa de transporte pesado Rio Secoya

1. ¿La institución hace visible el direccionamiento estratégico ante sus colaboradores la misión, visión, objetivos?

Tabla 19-3: Direccionamiento estratégico

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Totalmente de acuerdo	5	10%
De acuerdo	13	26%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	54%
En desacuerdo	3	6%
Totalmente en desacuerdo	2	4%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta ejecutada a los socios de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Realizado por: Chilibingua, E. 2022.

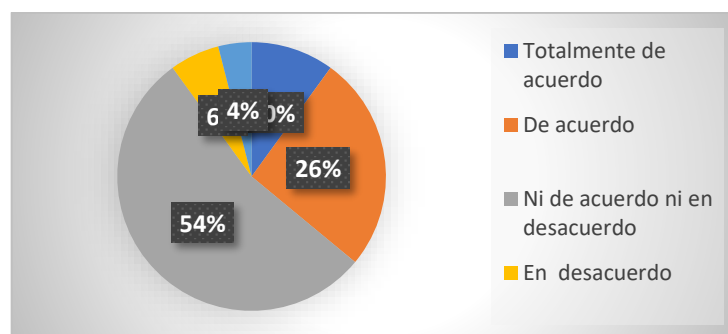


Gráfico 16-3. Direccionamiento estratégico

Fuente: Encuesta ejecutada a los socios de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Realizado por: Chilibingua, E. 2022.

Análisis- Interpretación

Los socios encuestados se evidencian que el direccionamiento estratégico la cooperativa hace visible y lo denomina que están ni de acuerdo ni en desacuerdo 54%, de acuerdo 26%, totalmente de acuerdo 10%, en desacuerdo 6%, totalmente en desacuerdo 4%. Las misión y visión no se evidencia considerando que está en unas hojas que esta borroso y no está clara por tal motivo le encomiendan que esta debe ser plasmada en un lugar visible y claro para conocer a detalle quienes son y que hacen en el mercado.

2. ¿El gerente le ha dado a conocer el funcionamiento de la empresa cada que tiempo?

Tabla 20-3: Funcionamiento de la empresa

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Mensual	33	66%
Trimestral	15	30%
Semestral	2	4%
Anual	0	0%
Nunca	0	0%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta ejecutada a los socios de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Realizado por: Chiliquinga, E. 2022.

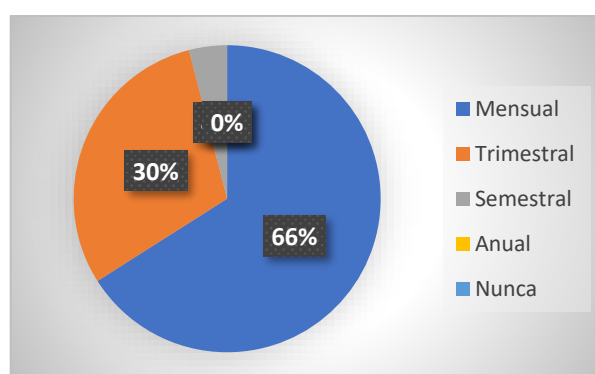


Gráfico 17-3. Funcionamiento de la empresa

Fuente: Encuesta ejecutada a los socios de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Realizado por: Chiliquinga, E. 2022.

Análisis- Interpretación

Los socios encuestados mencionan que el gerente les informa sobre el funcionamiento de la cooperativa de la siguiente forma mensual 66%, trimestral 30%, semestral 4%. El gerente de la cooperativa indica de las actividades a desarrollar mensualmente dependiendo si dentro de este tiempo se planea y esto se les avisa con anticipación para que todos estén presentes.

3. ¿Cree usted que la institución cuenta con una buena estructura organizativa y un sistema de gestión por procesos?

Tabla 21-3: Estructura organizativa y un sistema de gestión

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Totalmente de acuerdo	13	26%
De acuerdo	12	24%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	48%
En desacuerdo	1	2%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta ejecutada a los socios de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Realizado por: Chilibingua, E. 2022.

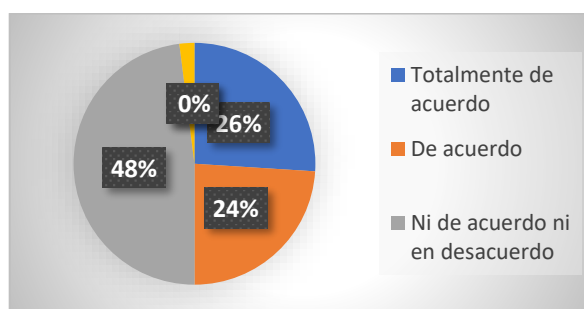


Gráfico 18-3. Estructura organizativa y un sistema de gestión

Fuente: Encuesta ejecutada a los socios de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Realizado por: Chilibingua, E. 2022.

Análisis- Interpretación

Los socios encuestados mencionan que la institución cuenta con una buena estructura organizativa y un sistema de gestión por procesos están evidenciados de la siguiente forma ni de acuerdo ni en desacuerdo 48%, totalmente de acuerdo 26%, de acuerdo 24% y en desacuerdo 2%. La cooperativa de transporte no cuenta con una estructura orgánica adecuada lo que los colaboradores muchas ocasiones no brindan un buen servicio al cliente por la duplicidad de funciones que se emite dentro de la institución.

4. ¿Cree usted que dentro de la empresa se ha brindado capacitaciones a los colaboradores de acuerdo a sus áreas de trabajo?

Tabla 22-3: Capacitaciones a los colaboradores

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	5	10%
No	26	52%
A veces	19	38%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta ejecutada a los socios de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Realizado por: Chilingua, E. 2022.

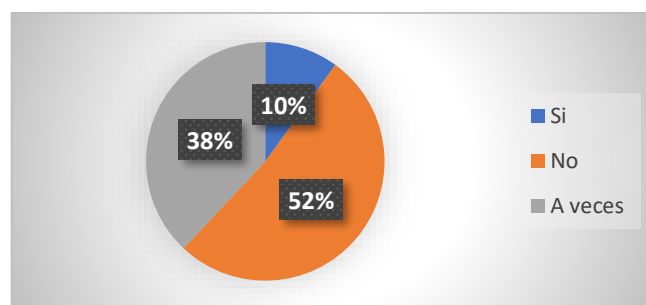


Gráfico 19-3. Capacitaciones a los colaboradores

Fuente: Encuesta ejecutada a los socios de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Realizado por: Chilingua, E. 2022.

Análisis- Interpretación

Los socios encuestados indican que la empresa no ha brindado capacitaciones a los colaboradores de acuerdo a sus áreas de trabajo en un 50%, a veces el 38%, y si un 10%. Dentro de la cooperativa se evidencia que a veces existe capacitación, pero no para cada área de trabajo sino en general esto se considera unas charlas sobre la forma del desempeño en las actividades diarias.

5. ¿La institución utiliza alguna herramienta para medir el desempeño y resultados de los colaboradores?

Tabla 23-3: Herramienta para medir el desempeño y resultados

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Siempre	6	12%
A veces	15	30%
Nunca	29	58%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta ejecutada a los socios de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Realizado por: Chilibingua, E. 2022.

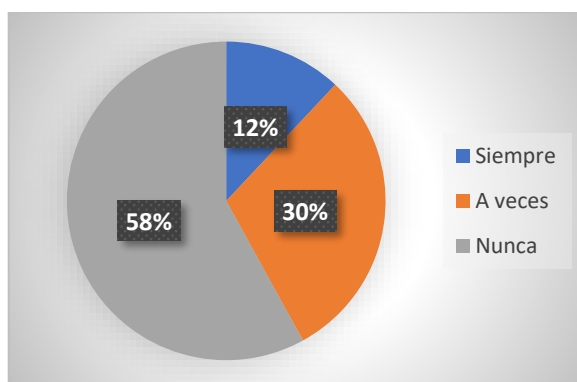


Gráfico 20-3. Herramienta para medir el desempeño y resultados

Fuente: Encuesta ejecutada a los socios de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Realizado por: Chilibingua, E. 2022.

Análisis- Interpretación

Los socios mencionan que la dentro de la cooperativa el 58% nunca aplica herramienta para medir el desempeño y resultados de los colaboradores, el 30% a veces, y el 12% siempre. Los colaboradores no son evaluados el desempeño laboral considerando que no se aplicado ningún método que ayude a ver el nivel de desempeño dentro de un área de trabajo.

6. ¿Cada que tiempo se realiza en la institución reuniones para medir los resultados administrativos y económicos?

Tabla 24-3: Reuniones institucionales

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Mensual	6	12%
Trimestral	44	88%
Semestral	0	0%
Anual	0	0%
Nunca	0	0%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta ejecutada a los socios de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Realizado por: Chilibuina, E. 2022.

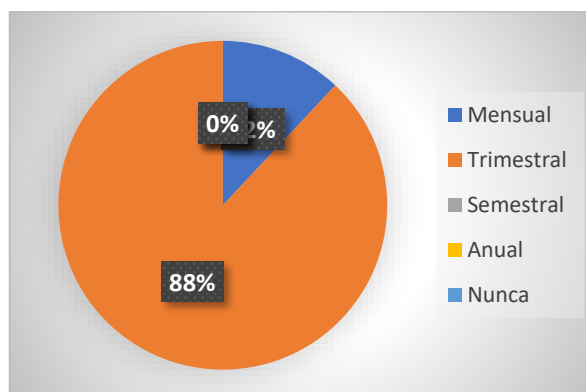


Gráfico 21-3. Reuniones institucionales

Fuente: Encuesta ejecutada a los socios de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Realizado por: Chilibuina, E. 2022.

Análisis- Interpretación

Los socios mencionan que el tiempo de las reuniones dentro de la cooperativa para medir los resultados administrativos y económicos son trimestrales el 88%, y el 12% mensualmente

Las reuniones que la cooperativa realiza son trimestralmente considerando que están se desarrollan para tratar puntos importantes que ayuden a incrementar la cartera de clientes o en ocasiones a ver cómo está el funcionamiento de la misma.

7. ¿La institución cuenta con una gestión por procesos administrativos propicios para la toma de decisiones?

Tabla 25-3: Gestión por procesos administrativos

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	6	12%
No	44	88%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta ejecutada a los socios de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Realizado por: Chilibuina, E. 2022.

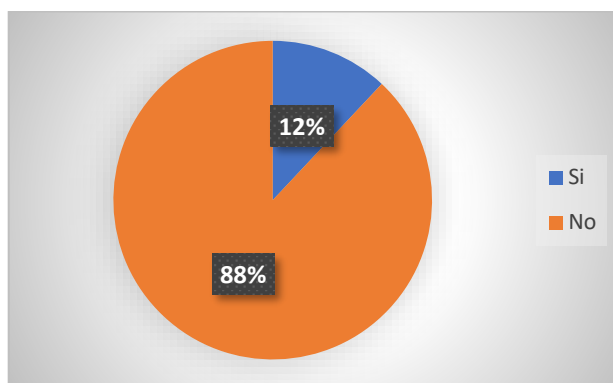


Gráfico 22-3. Gestión por procesos administrativos

Fuente: Encuesta ejecutada a los socios de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Realizado por: Chilibuina, E. 2022.

Análisis- Interpretación

De los socios encuestados, menciona que dentro de la cooperativa no cuenta con una gestión por procesos administrativos propicios para ayudar a la toma de decisiones el 88% y el 12% mencionan que no. En la empresa la gestión por procesos es escasa debido a que la cooperativa es pequeña y solo se trabaja con actividades dentro de un cronograma y en base a las exigencias de mercado.

8. ¿Cuáles de los siguientes problemas le acarea a un colaborador al no contar con procesos y procedimientos para realizar sus actividades?

Tabla 26-3: Problemas acarea al colaborador

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Duplicidad de tareas	4	8%
Definición de metas	22	44%
Determinación de tiempos	3	6%
Retraso de actividades	19	38%
Mala reputación	2	4%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta ejecutada a los socios de la Cooperativa de Transporte Pesado Río Secoya

Realizado por: Chilinginga, E. 2022.

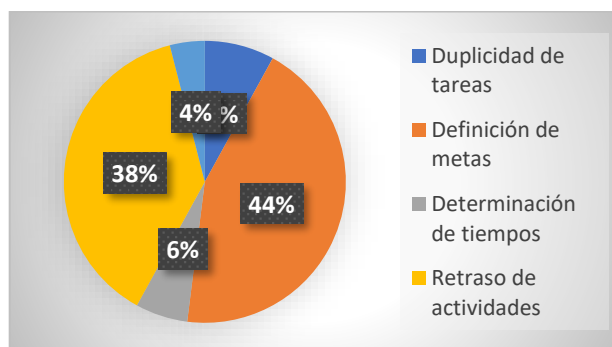


Gráfico 23-3. Problemas acarea al colaborador

Fuente: Encuesta ejecutada a los socios de la Cooperativa de Transporte Pesado Río Secoya

Realizado por: Chilinginga, E. 2022.

Análisis- Interpretación

De las encuestas realizadas los socios mencionan que los problemas que acarrea a los colaboradores al no contar con procesos y procedimientos para realizar sus actividades son definición de metas 44%, retraso de actividades 38%, duplicidad de tareas 8%, determinación de tiempos 6%, mala reputación 4%. En la cooperativa se evidencia que los problemas son varios y esto impide cumplir con las metas y retrasa las actividades ocasionado que la empresa no cumpla con los parámetros de brinda un servicio de calidad a la sociedad.

9. ¿La institución cuenta con una buena estructura organizativa y un sistema de gestión de administrativo?

Tabla 27-3: Estructura organizativa y un sistema de gestión de administrativo

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	9	18%
No	15	30%
A veces	26	52%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta ejecutada a los socios de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Realizado por: Chilibingua, E. 2022.

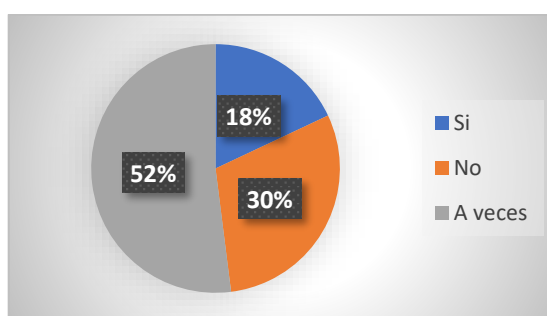


Gráfico 24-3. Estructura organizativa y un sistema de gestión de administrativo

Fuente: Encuesta ejecutada a los socios de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Realizado por: Chilibingua, E. 2022.

Análisis- Interpretación

De la encuesta realizad se evidencia que 52% la institución a veces cuenta con una buena estructura organizativa y un sistema de gestión de administrativo, mientras que el 30% menciona que no y el 18% dice que sí. La cooperativa en si no cuenta con estructura organizacional diseñada pero no se aplica debido a que falta de áreas y personal para que cubra dichas vacantes por eso no se socializa a los colaboradores y se maneja de maneja empírica.

10. ¿Considera que es necesario un manual de procesos y procedimientos para facilitar la ejecución de las actividades diarias, de una manera adecuada?

Tabla 28-3: Implementación manual de procesos y procedimientos

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Totalmente de acuerdo	36	72%
De acuerdo	9	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	10%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta ejecutada a los socios de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Realizado por: Chilibuina, E. 2022.

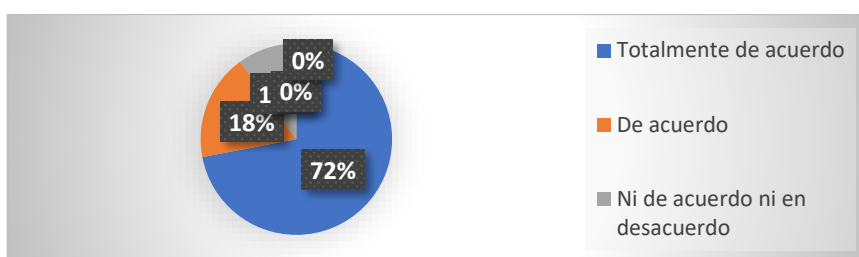


Gráfico 25-3. Implementación manual de procesos y procedimientos

Fuente: Encuesta ejecutada a los socios de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Realizado por: Chilibuina, E. 2022.

Análisis- Interpretación

Los socios encuestados indican que es necesario un manual de procesos y procedimientos para facilitar la ejecución de las actividades diarias, además de esto se podría saber exactamente la función de cada uno de los colaboradores de una manera adecuada y están totalmente de acuerdo un 72%, De acuerdo para tener más conocimiento acerca de la cooperativa el 18%, Ni de acuerdo ni en desacuerdo el 10% que viene a ser la menor parte de los socios por lo que se considera adecuado realizar el manual. Dentro de la cooperativa los socios indican que están de acuerdo con la elaboración de un manual de procesos y procedimientos que ayude a detallar la forma correcta de llevar y administrar una empresa para de esta forma corregir las falencias que se presentan a diario.

Después de realizar las debidas encuestas a cada uno de los socios y a cada uno de los colaboradores podemos darnos cuenta que dentro de la cooperativa no existe un debido control del personal ya que, si no tienen entendido las funciones que se van a realizar dentro de la cooperativa y en cada uno de sus puestos de trabajo, podríamos estar perdiendo horas hombre, por lo que los costos aumentarían y no tendríamos aún personal capacitado, eficiente y eficaz para poder obtener mejores resultados.

3.2 Discusión de la propuesta

Las necesidades actuales que tienen las organizaciones, obligan a que se establezcan normas que les ayuden a funcionar con eficiencia administrativa, para lo cual es necesario crear un manual de procesos y procedimientos que sirva como herramienta básica que les permita conocer a los funcionarios el desarrollo de sus actividades diarias. La finalidad de crear el manual para la cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya, para poder documentar y mejorar las funciones administrativas mediante la revisión de las actividades que realiza cada una de las personas que laboran en la cooperativa, garantizando de tal modo, la preocupación constante por entregar un servicio de calidad, ágil, eficaz y eficiente. Según (Himmelblau, D. & Bischoff. K., 2014) una organización debe tener un manual de procesos y procedimientos para no tener duplicidad de tareas, entonces después de realizar las debidas encuestas y al no poseer un manual al menos básico que guíe a los empleados, esto puede ser perjudicial ya que lo único que hará es que la organización o en este caso la cooperativa no tenga una debida orientación y el personal podría estar repitiendo tareas así como también podría estar desempeñando otra función dejando así de un lado lo que verdaderamente este debe hacer, entonces hay que recalcar que mientras exista un manual de procesos dentro de la organización será una guía principal para las funciones, procesos y procedimientos, ya que esto contribuirá a la mejora continua así como tener un personal idóneo en cada área y puesto de trabajo. Con esto también podemos darnos cuenta que no se lleva un correcto control de seguimiento en los procesos según (Biegler J. , 2017, pág. 54) se estarían creando horas no trabajadas por no tener una buena definición de actividades, todo esto con la intención de llevar un control idóneo de los procesos de la cooperativa, es aquí donde según los análisis se esta fallando al no contar desde el inicio con un arduo trabajo en la aplicación del control cuando ingresa cada persona hasta supuesto de trabajo empezando en jerarquía desde el más inferior al más superior.

3.2.1 Propuesta:

Tema: “Elaboración De Un Manual De Procesos Y Procedimientos Administrativos Para La Cooperativa De Transporte Pesado Rio Secoya Del Cantón Shushufindi, Provincia De Sucumbíos”.

3.2.2 Objetivo general

Diseñar el manual de procesos y procedimientos que sirva de guía para la cooperativa misma que desarrollara lineamientos bajo documentos de las actividades que se efectúan en la cooperativa.

3.2.3 Objetivo específico

1. Desarrollar un análisis FODA que determine las falencias existentes dentro de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya.
2. Establecer procedimientos que sustentan la operación de la cooperativa de transporte, con el fin de incorporar procesos administrativos y utilizarlo como herramienta que ayuden a agilizar la toma de decisiones.
3. Diseñar un manual de procesos y procedimientos que permita el direccionamiento estratégico enfocado en la filosofía corporativa y de esta forma guie a la institución a través de programas, proyectos, para alcanzar las metas institucionales mediante el control y seguimiento de las actividades ejecutadas.

3.2.4 01. Matriz FODA

Tabla 29-3: Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Varios años de funcionamiento de la cooperativa de servicio de transporte. ✓ Unidades de transporte en óptimo estado de funcionamiento. ✓ Cumplimiento de los aspectos técnicos y legales que exigen las entidades de control. ✓ Personal operativo con experiencia en las diferentes áreas de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No dispone de un manual administrativo y financiero ✓ Falta de análisis para establecer el comportamiento administrativo y financiero de la institución ✓ Inexistencia de un seguimiento y evaluación de gestión ✓ Ausencia de herramientas de evaluación
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar la imagen institucional para satisfacción de sus clientes ✓ Desarrollar alianzas estratégicas con diferentes asociaciones y organizaciones de comerciantes que requieren el servicio de transporte ✓ Aprovechar segmentos de mercado que requieren del servicio de transporte ✓ Acceso a créditos para los socios para cambiar las unidades de transporte ✓ Disponer de un manual administrativo y financiero. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cambios de políticas en la regulación de cooperativa de transportes ✓ Alza de los combustibles que pueda generar un incremento en los precios de transporte que ofrece la cooperativa. ✓ Incremento de nuevas cooperativas de transporte con servicios similares en sectores cercanos. ✓ Preferencia de los clientes por otro tipo de cooperativa de transporte o una cooperativa con una mejor oferta.

Fuente: Investigación de campo

Ejecutado por: Chilingua, E. 2022.

3.2.4.1. Estrategias FO, FA, DO, DA.

Tabla 30-3: Estrategias FO, FA, DO, DA

ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
<p>F1–O1 Diseño de los procesos administrativos como un ciclo de mejora continua para incrementar las capacidades de la cooperativa orientada a aprovechar las oportunidades del mercado.</p> <p>F3–O2 Aplicar estrategias de atención al cliente, fundamentado en criterios técnicos, con un enfoque beneficiario.</p>	<p>D1-O1 Diseñar flujograma procesos de control interno de planta, propiedad y equipo, para el óptimo aprovechamiento de su capacidad instalada, fortaleciendo la imagen institucional.</p> <p>D4-O3 Definir acciones administrativas de evaluación de los riesgos internos y externos para sustentar las medidas preventivas para minimizar los riesgos y aprovechar los segmentos de mercado existentes en el cantón.</p>
ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
<p>F3-A1 Desarrollar acciones administrativas con perspectivas de los posibles cambios y regulaciones que emitan las entidades de control.</p> <p>F4-A3 Establecer cursos de capacitación al personal que está a cargo de las operaciones para obtener clientes satisfechos de acuerdo a sus necesidades y expectativas.</p>	<p>D2-A3 Proponer estrategias financieras para mejorar la posición económica que tiene la cooperativa y propender a la mejora de sus servicios como barrera para el ingreso de otras cooperativas de transportes competidoras.</p> <p>D4-A4 Aplicar herramientas de evaluación para medir los resultados alcanzados sobre las metas planificadas, considerando los indicadores de satisfacción a los clientes y aplicar acciones preventivas y correctivas.</p>

Fuente: Investigación de campo

Ejecutado por: Chilinginga, E. 2022.

Una vez realizado el análisis FODA dentro de la Cooperativa de transporte Pesado Rio Secoya, podemos darnos cuenta las falencias que esta presenta ya que desde un inicio nunca se presento un manual de procesos y procedimientos por lo que hace que no se tengan claras las actividades que se vana realizar, adicional a eso no se tiene claro los procesos y procedimientos que existen dentro de la cooperativa, adicional se encontró que existe una falta de análisis y de seguimiento a los colaboradores por lo que esto pondría crear un costo adicional ya que los colaboradores no tendrían un resultado de la gestión realizada por lo que no se sabe si lo que se hizo durante el mes esta generando resultados o no, todo esto se genera ya que no existen las herramientas correctas de evaluación ni mucho menos existen procesos para la evaluación de los colaboradores, y carecen de capacitación constante para el personal, todo esto podríamos decir que viene siendo algo negativo en su totalidad para la cooperativa ya que no permite el

crecimiento de los colaboradores en su ámbito laboral, además de esto no permite que la cooperativa tenga nuevo flujo y nuevos procesos ya que los básicos no se encuentran esquematizados.

3.2.5 O2 Mapa de procesos propuesto

El mapa de procesos diseñado para la Cooperativa de servicio de transporte Pesado Rio Secoya, establece los procesos directivos, agregados de valor y los de apoyo.

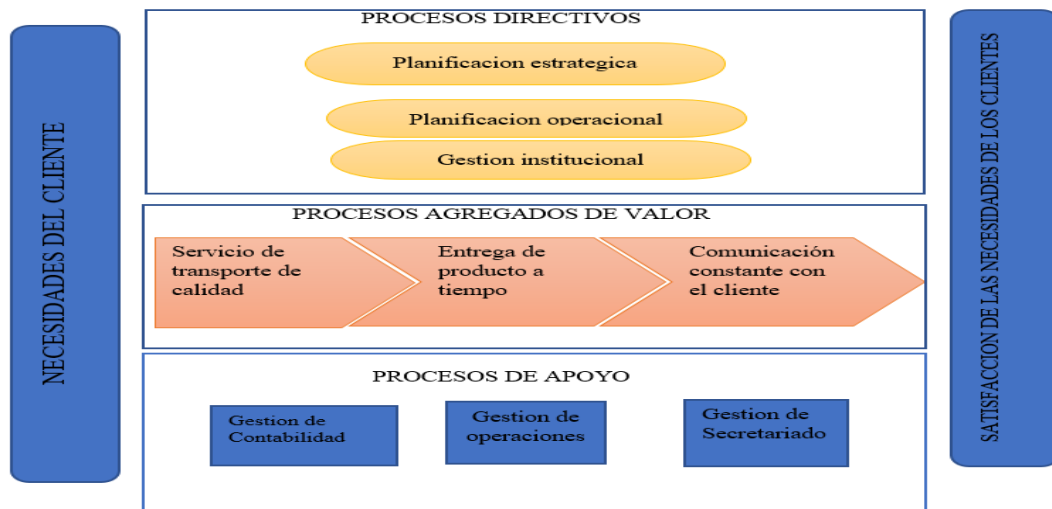


Gráfico 26-3. Mapa de procesos propuesto

Fuente: Investigación de campo

Ejecutado por: Chilingua, E. 2022.

3.2.5.1. Diseño de los procesos administrativos y financieros

El diseño de los procesos administrativos y financieros tiene como finalidad documentar de acuerdo a las normas, leyes generalmente aceptadas en la administración por procesos. El formato que se utilizó permite organizar la secuencia de las actividades de los procesos, los responsables y se acompaña con un ciclo de procedimiento definido a través de diagramas de flujo, de manera que se alcance a sistematizar y a precisar las actividades, para que se estandarice, y se obtenga mejoramientos continuos en los procedimientos.

La metodología que se utilizó para levantar los procesos fue mediante reuniones con el personal que es responsable de los procesos administrativos y financieros, para asegurar que los actores hayan sido congregados y con ellos se levante la información, se estructure los procesos, de acuerdo a la planificación de documentación propuesta.


3.2.5.2. Validación de los procesos

Una vez que se diseñó de los procesos administrativos y financieros, se procedió a la validación, para que los responsables de los mismos tengan la versión final y algún argumento que se permita revisar, para tratar de resolver y que quede el proceso para su aplicación. De esta forma se socializó los procesos que a continuación se describen:

3.2.6 Procesos Administrativos

3.2.6.1 Proceso: planificación estratégica

Tabla 31-3: Plan estratégico

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO RIO SECOYA DEL CANTÓN SHUSHUFINDI
		PROCESO
		CÓDIGO
		Planificación estratégica
		CTPRS -01
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Gerente	Procede a desarrollar un diagnóstico interno y externo con la finalidad de establecer las posibles debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la cooperativa.
2	Gerente	Ejecuta la exposición de la información sustentando los resultados del diagnóstico situacional.
3	Consejo administrativo	Diseño del direccionamiento estratégico que le va a guiar a la cooperativa en los próximos cinco años.
4	Consejo administrativo	Determinan los componentes estratégicos, a través de los ejes que servirán para las metas institucionales en el largo, mediano y corto plazo.
5	Gerente	Ejecuta la revisión de los componentes estratégicos, los programas y proyectos definidos en esta etapa de la planificación estratégica.
6	Consejo administrativo	Sistematizan los programas y proyectos que son necesarios que aplique la cooperativa de transportes en los próximos cinco años y remiten al departamento contable para establecer el presupuesto.
7	Contabilidad	Desarrolla los presupuestos referenciales de los programas y proyectos del plan estratégico.
8	Gerente	Elabora el borrador de la planificación estratégica de la cooperativa, con la finalidad de dar a conocer al consejo administrativo
9	Consejo administrativo	Revisa el borrador de la planificación y establece la fecha de reunión en coordinación con la gerencia para instaurar la planificación estratégica
10	Gerente	Elabora la propuesta definitiva de la planificación estratégica
11	Gerente	Somete a la aprobación a la asamblea general de socios
12	Asamblea de socios	Aprueba la planificación estratégica

Fuente: Investigación de campo
Ejecutado por: Chilinguina, E. 2022.

Flujograma de la planificación Estratégica

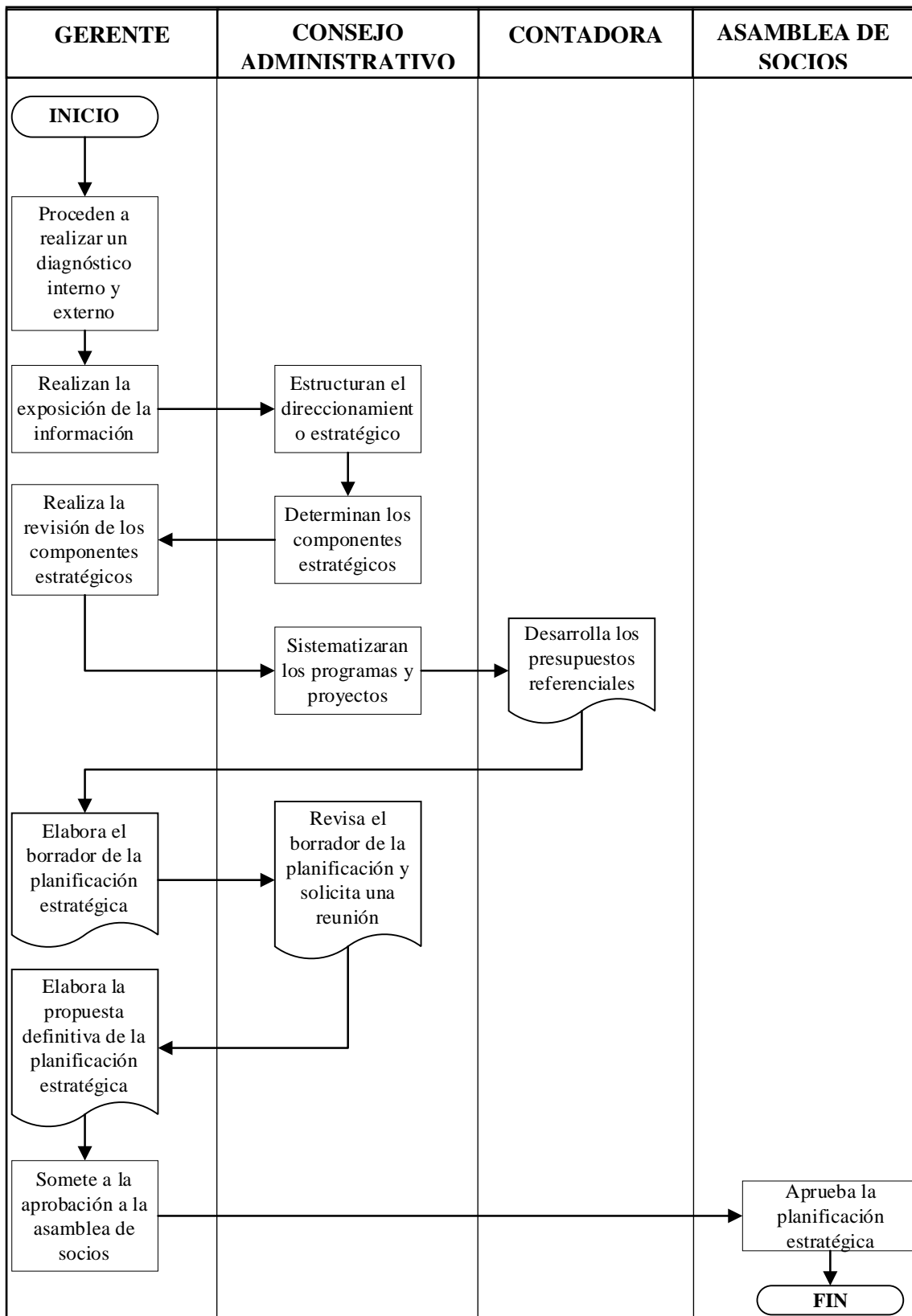



Gráfico 27-3. Flujograma de la planificación estratégica

Fuente: Investigación de campo

Ejecutado por: Chilingua, E. 2022.

3.2.6.2 . *Proceso: plan operativo anual*

Tabla 32-3: Plan operativo anual

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO RIO SECOYA DEL CANTÓN SHUSHUFINDI	
	PROCESO	Planificación Operativa Anual
	CÓDIGO	CTPRS -02
No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Gerente	Convoca a una reunión al consejo administrativo para instaurar el Plan Operativo Anual de la institución.
2	Consejo administrativo	Ejecuta una reunión para instaurar el Plan Operativo Anual de la institución.
3	Gerente	Elabora el calendario de posibles ingresos y egresos que va tener la institución en su año operativo pertinente.
4	Gerente	Desarrolla el Plan Operativo Anual de acuerdo al año pertinente.
5	Consejo administrativo	Proceden a convocar a los socios de la cooperativa para darles a conocer el Plan Operativo Anual de la institución.
6	Asamblea de socios	Aprueba el plan operativo
7	Personal	Participan activamente en la socialización del Plan Operativo Anual de la cooperativa.

Fuente: Investigación de campo

Ejecutado por: Chilibinga, E. 2022.

Flujograma del Plan Operativo Anual

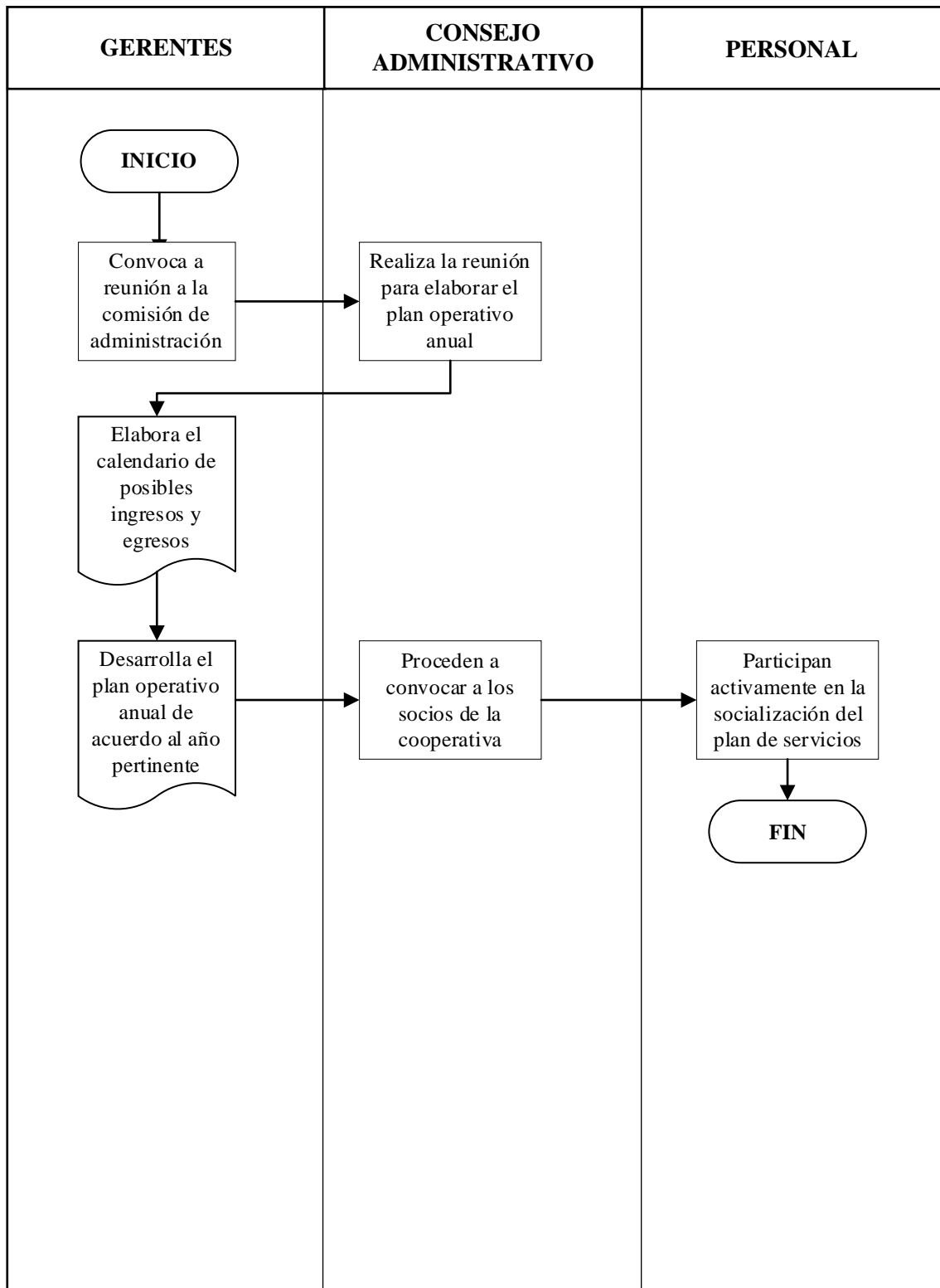



Gráfico 28-3. Flujograma del plan operativo anual

Fuente: Investigación de campo

Ejecutado por: Chilingua, E. 2022.

3.2.6.3 Procesos indicadores de gestión

Tabla 33-3: Proceso de indicadores de gestión

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO RIO SECOYA DEL CANTÓN SHUSHUFINDI	
		PROCESO	Indicadores de gestión.
		CÓDIGO	CTPRS -03
No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	
1	Gerente	En base a los requerimientos institucionales elabora los indicadores de gestión que permitan medir los resultados en forma anual a la cooperativa	
2	Gerente	Determina la frecuencia con que se instaurarán la medición de gestión a través de estos indicadores.	
3	Gerente	Desarrolla los instrumentos que se van a utilizar para sistematizar la información de evaluación de indicadores.	
4	Gerente	Formula el documento técnico de indicadores de gestión que van a ser medidos en la cooperativa.	
5	Gerente	Envía el documento técnico de indicadores de gestión al consejo de administración para su aprobación.	
6	Consejo de administración	Ejecutan la revisión del documento técnico de indicadores de gestión enviado por la gerencia, si están de acuerdo aprueban, caso contrario remiten a la gerencia para las correcciones pertinentes.	

Fuente: Investigación de campo

Ejecutado por: Chilingua, E. 2022.

Flujograma de Indicadores de Gestión

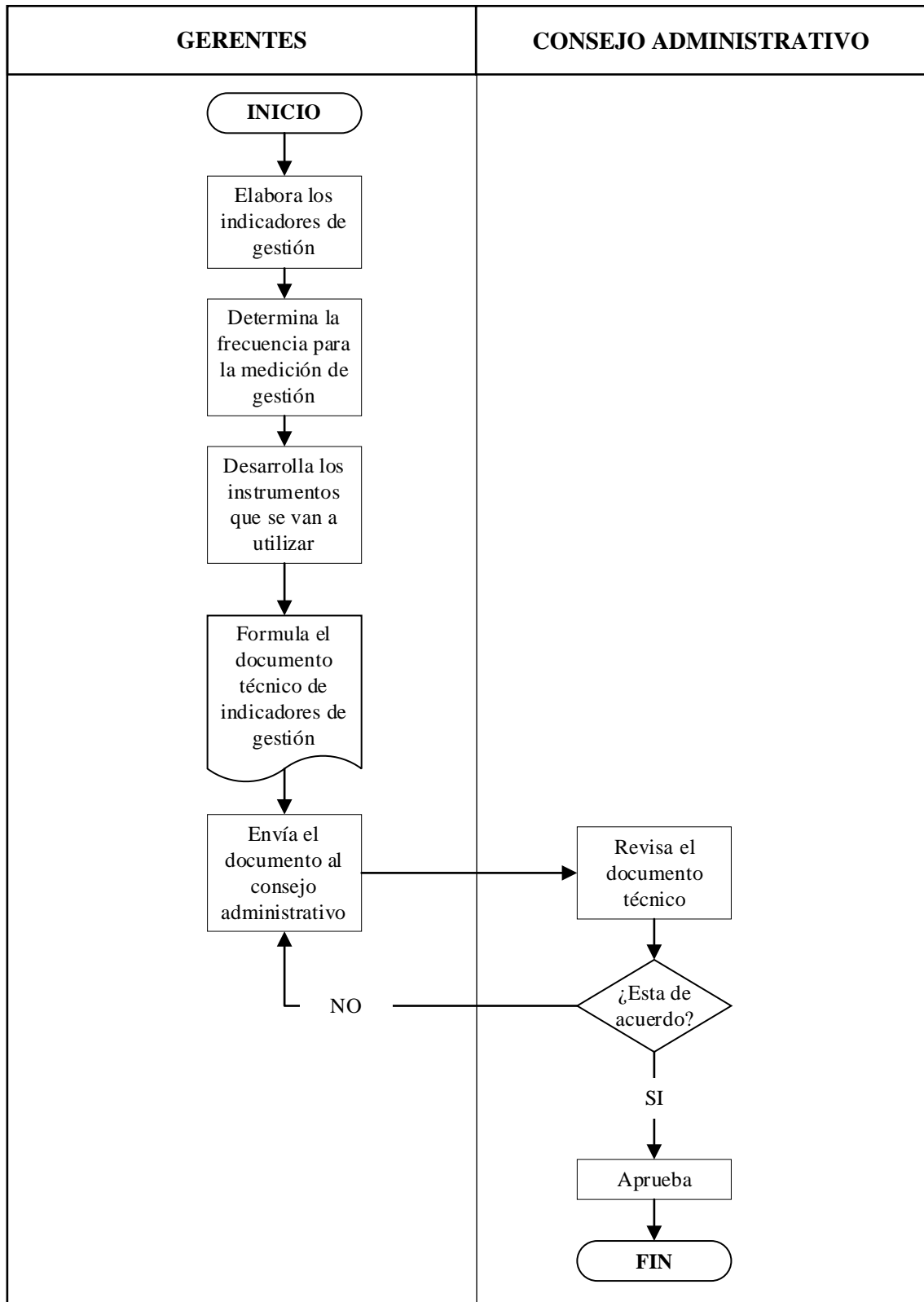



Gráfico 29-3. Flujograma de indicadores de gestión

Fuente: Investigación de campo

Ejecutado por: Chilingua, E. 2022.

3.2.6.4 Proceso reclutamiento y selección de personal

Tabla 34-3: Reclutamiento y selección de personal

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO RIO SECOYA DEL CANTÓN SHUSHUFINDI	
		PROCESO	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL
		CÓDIGO	CTPRS -01
No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES O PROCEDIMIENTOS	
1	Gerente	Elabora los perfiles de los puestos.	
2	Gerente	Ejecuta la descripción de los puestos	
3	Gerente	Detecta las necesidades de personal	
4	Gerente	Procede a la elaboración de la convocatoria para el reclutamiento de personal que permita la mayor participación de aspirantes que efectúen con los requisitos y competencias necesarias.	
5	Gerente	Ejecuta una entrevista preliminar a los aspirantes al cargo	
6	Gerente	Selecciona a las personas que hayan cumplido con los requisitos y competencias necesarias para ocupar un puesto en la institución de acuerdo a las bases del concurso.	
7	Gerente	Ejecuta la entrevista de selección.	
8	Gerente	Escoge al personal más idóneo que ocupara el puesto.	
9	Gerente	Ejecuta el contrato de la persona seleccionada	
10		Implementa mecanismos de inducción al personal que ha resultado seleccionado y escogido para ocupar el cargo, con la finalidad de garantizar una adecuada inserción en el puesto de trabajo.	

Fuente: Investigación de campo

Ejecutado por: Chilingua, E. 2022.

Flujograma de Reclutamiento y Selección del Personal

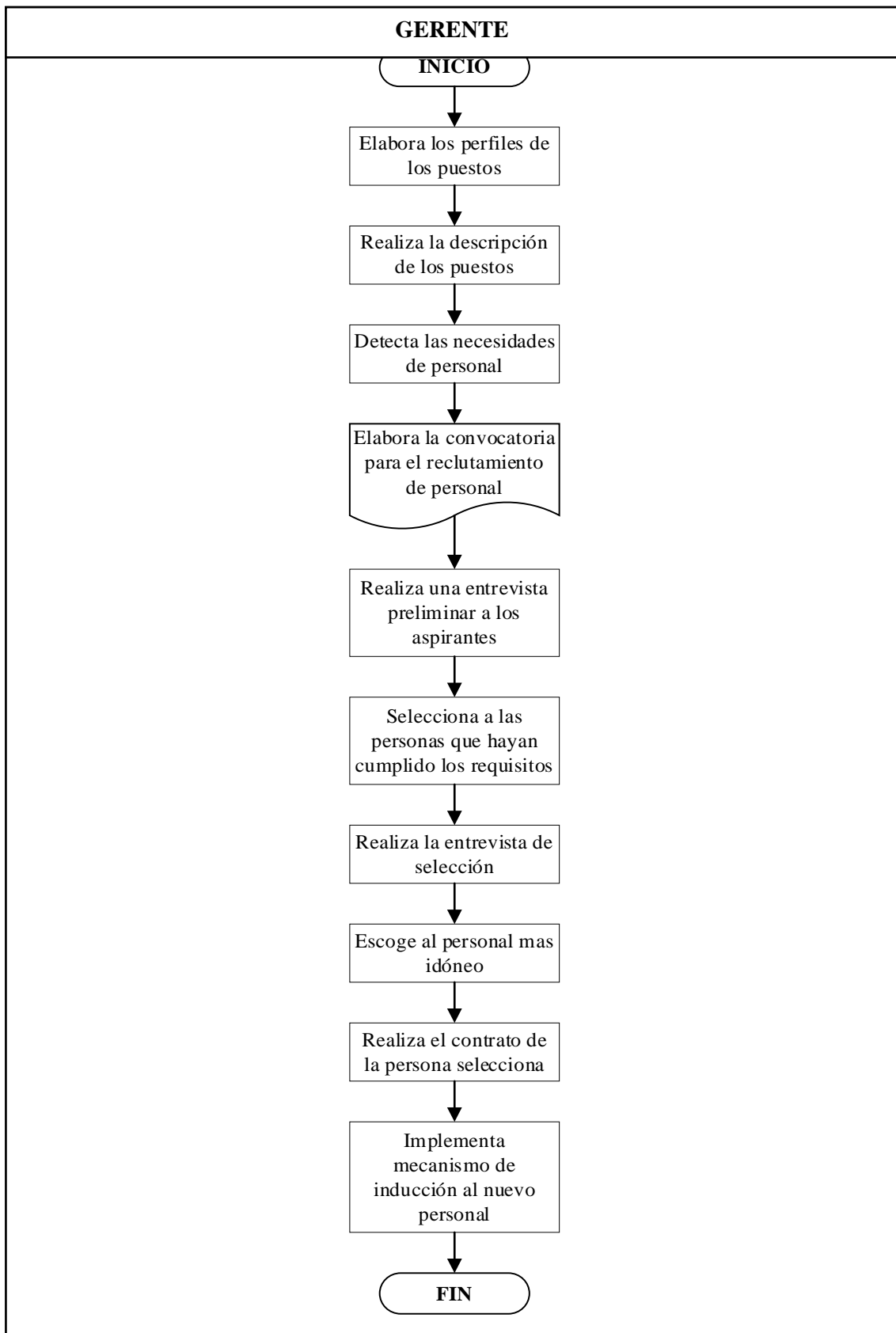



Gráfico 30-3. Flujograma de reclutamiento y selección del personal

Fuente: Investigación de campo

Ejecutado por: Chilibinga, E. 2022.

3.2.6.5 Proceso evaluación del desempeño del talento humano e institucional

Tabla 35-3: Procesos de evaluación del desempeño del talento humano e institucional

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO RIO SECOYA DEL CANTÓN SHUSHUFINDI	
		PROCESO	Evaluación del desempeño del talento humano e institucional
		CÓDIGO	CTPRS -02
No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES O PROCESO	
1	Gerente	Determina los objetivos y metas que tendrá la evaluación del desempeño institucional y del talento humano alcanzados en un periodo económico.	
2	Gerente	Desarrolla el programa de evaluación del desempeño, de acuerdo a las normas, leyes pertinentes de la cooperativa.	
3	Gerente	Ejecuta los instrumentos que van a ser utilizados para recolectar y sistematizar la información de evaluación del desempeño	
4	Gerente	Procede a evaluar el desempeño al talento humano en relación a las perspectivas de metas y resultados alcanzados en relación a lo planificado.	
5	Gerente	Evalúa el desempeño institucional a través de la medición de los objetivos y metas estratégicas y de cumplimiento en la misión institucional y la gestión del año operativo.	
6	Gerente	Da a conocer al consejo de administración los resultados de la evaluación del desempeño como un proceso interno programado para la institución y que se constituya en un mecanismo para el mejoramiento continuo.	
7	Personal	Analiza el informe del desempeño institucional del periodo económico y emite sus criterios en torno a los resultados alcanzados.	
8	Gerente	Recibe los criterios del consejo de administración y procede a planificar las acciones correctivas, predictivas, para mejorar el desempeño institucional.	

Fuente: Investigación de campo

Ejecutado por: Chiquinga, E. 2022.

Flujograma de Evaluación del Desempeño del Talento Humano e Institucional

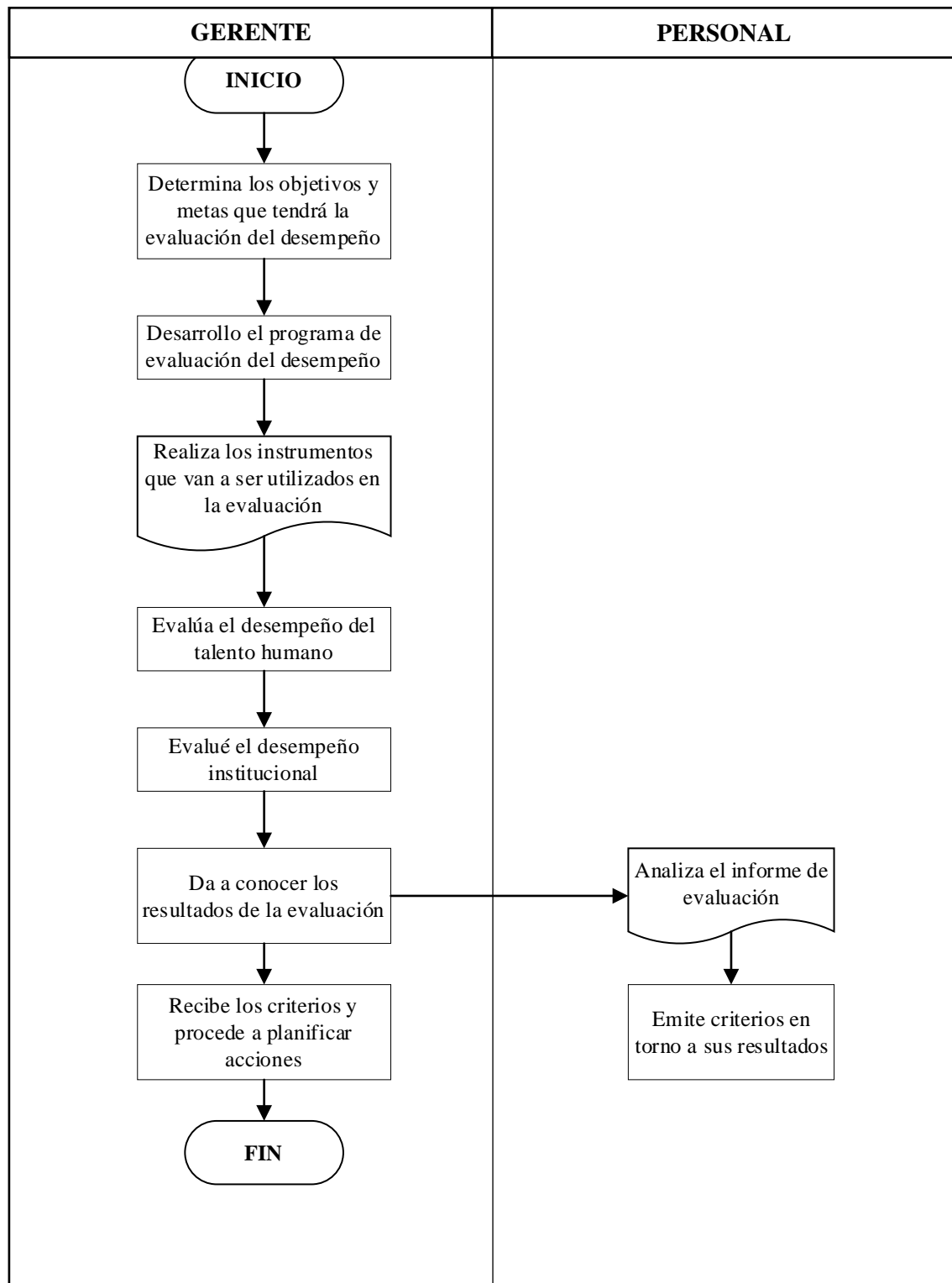


Gráfico 31-3. Flujograma de evaluación del desempeño del talento humano e institucional


Fuente: Investigación de campo

Ejecutado por: Chilingua, E. 2022.

3.2.7 Procesos Financieros

3.2.7.1 Proceso elaboración de presupuesto

Tabla 36-3: Elaboración de presupuesto

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO RIO SECOYA DEL CANTÓN SHUSHUFINDI	
	PROCESO	Elaboración de presupuesto
	CÓDIGO	CTPRS -03
No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Contadora	Diseño del presupuesto en base a los ingresos y egresos contemplados en el plan operativo anual, contemplando todos los montos que serán destinados para la operatividad de la cooperativa de transportes en un año calendario.
2	Contadora	Establecerá el presupuesto, contemplando las fuentes financieras y otras operaciones financieras que tendrá la institución.
3	Contadora	Los presupuestos de gastos se instaurarán con base en clasificaciones que permitan distinguir los gastos corrientes, de inversión y otros gastos.
4	Contadora	Identifica y jerarquiza las actividades y proyectos necesarios para el cumplimiento del plan operativo de la cooperativa
5	Contadora	Establece con claridad los valores referenciales que serán asignados para los gastos corrientes en forma eficiente y eficaz.
6	Contadora	Coordina la planificación del presupuesto en relación al plan operativo anual institucional
7	Contadora	Prepara el presupuesto para someterlo a conocimiento y resolución de la gerencia
8	Gerente	Recibe la proforma presupuestaria
9	Gerente	Analiza y si está de acuerdo procede a su aprobación, caso contrario establece modificaciones, sustituciones y otros que demuestren la viabilidad del presupuesto.

Fuente: Investigación de campo

Ejecutado por: Chilingua, E. 2022.

Elaboración de Presupuesto

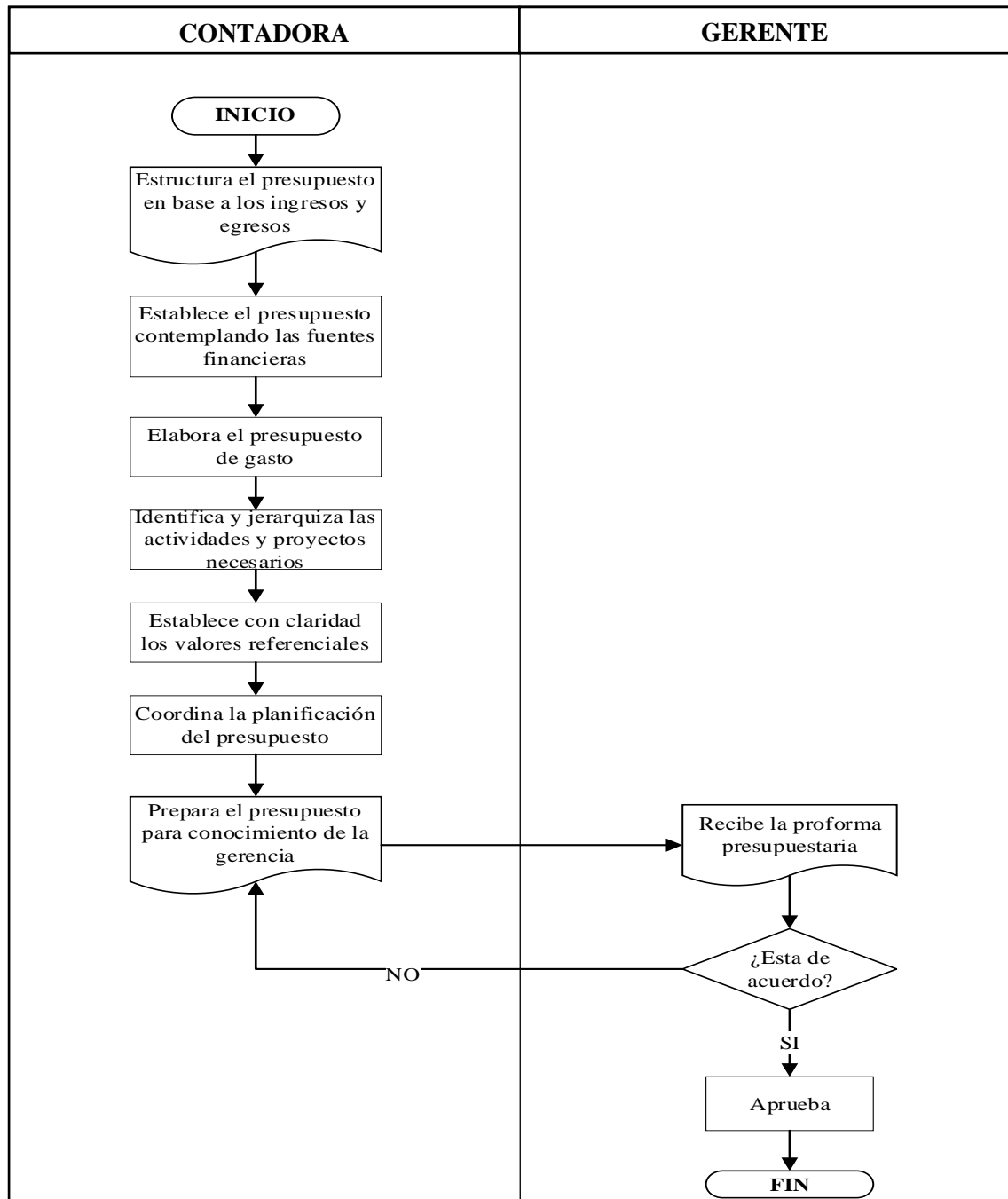



Gráfico 32-3. Elaboración de presupuesto

Fuente: Investigación de campo

Ejecutado por: Chilingua, E. 2022.

3.2.7.2 Proceso ejecución de presupuesto

Tabla 37-3: Ejecución de presupuesto

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO RIO SECOYA DEL CANTÓN SHUSHUFINDI	
	PROCESO	Ejecución de presupuesto
	CÓDIGO	CTPRS -04
Objetivo		
Políticas		
No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Contadora	Verifica la disposición de las cuentas que tiene relación con los gastos que se van efectuar
2	Contadora	Establece que los costos estén constando en el Plan Operativo Anual con las partidas correspondientes
3	Contadora	Informa a la gerencia de la factibilidad de ejecutar los costos y gastos para su aprobación
4	Gerente	Revisa la información y si está de acuerdo aprueba, caso contrario remite para las correcciones pertinentes
5	Contadora	Ejecuta el presupuesto en base a las normativas contables y disposiciones de la institución
6	Contadora	Ejecuta la facturación correspondiente de los costos y gastos efectuados
7	Contadora	Efectúa los asientos contables respectivos de los costos y gastos efectuados en el presupuesto del año pertinente
8	Contadora	Genera información para el diseño de la ejecución presupuestaria

Fuente: Investigación de campo

Ejecutado por: Chilibinga, E. 2022.

Flujograma de Ejecución de Presupuesto

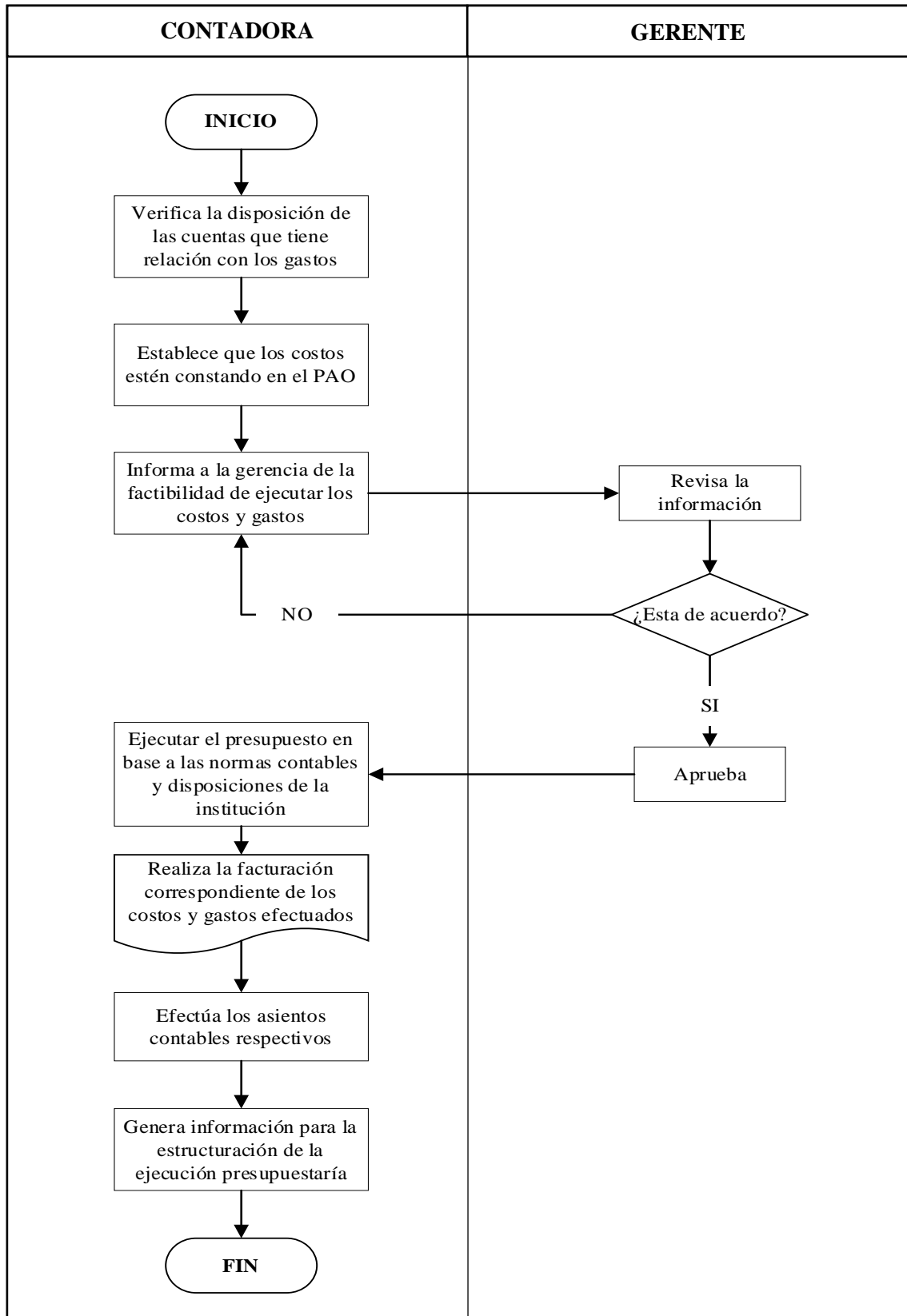



Gráfico 33-3. Flujograma de ejecución de presupuesto

Fuente: Investigación de campo

Ejecutado por: Chiliquinga, E. 2022.

3.2.7.3 Procesos gestión de pedido de materiales e insumos

Tabla 38-3: Gestión de pedido de materiales e insumos

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO RIO SECOYA DEL CANTÓN SHUSHUFINDI	
	PROCESO	Gestión de pedido de materiales e insumos
	CÓDIGO	CTPRS -05
No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Secretaria	Revisa el stock de insumos de material de oficina o de vehículos que existe en bodega.
2	Secretaria	Elabora el informe de pedido de insumos
3	Secretaria	Entrega e informe a contabilidad para su conocimiento
4	Contadora	Revisa el informe de pedido de materiales y si está en las partidas presupuestarias lo aprueba, caso contrario regresa la documentación a secretaria
5	Secretaria	Elabora la orden de pedido de los materiales para que sea aprobado por la gerencia
6	Gerente	Revisa la orden de pedido y la sustentación de contabilidad que existe la partida presupuestaria y procede a su aprobación.
7	Gerente	Recibe la visita del proveedor de los insumos que va adquirir la cooperativa de transportes y se ponen de acuerdo en los términos contractuales.
8	Gerente	Entrega orden de pedido de insumos al proveedor

Fuente: Investigación de campo

Ejecutado por: Chilingua, E. 2022.

Flujograma de Gestión de Pedido de Materiales e Insumos

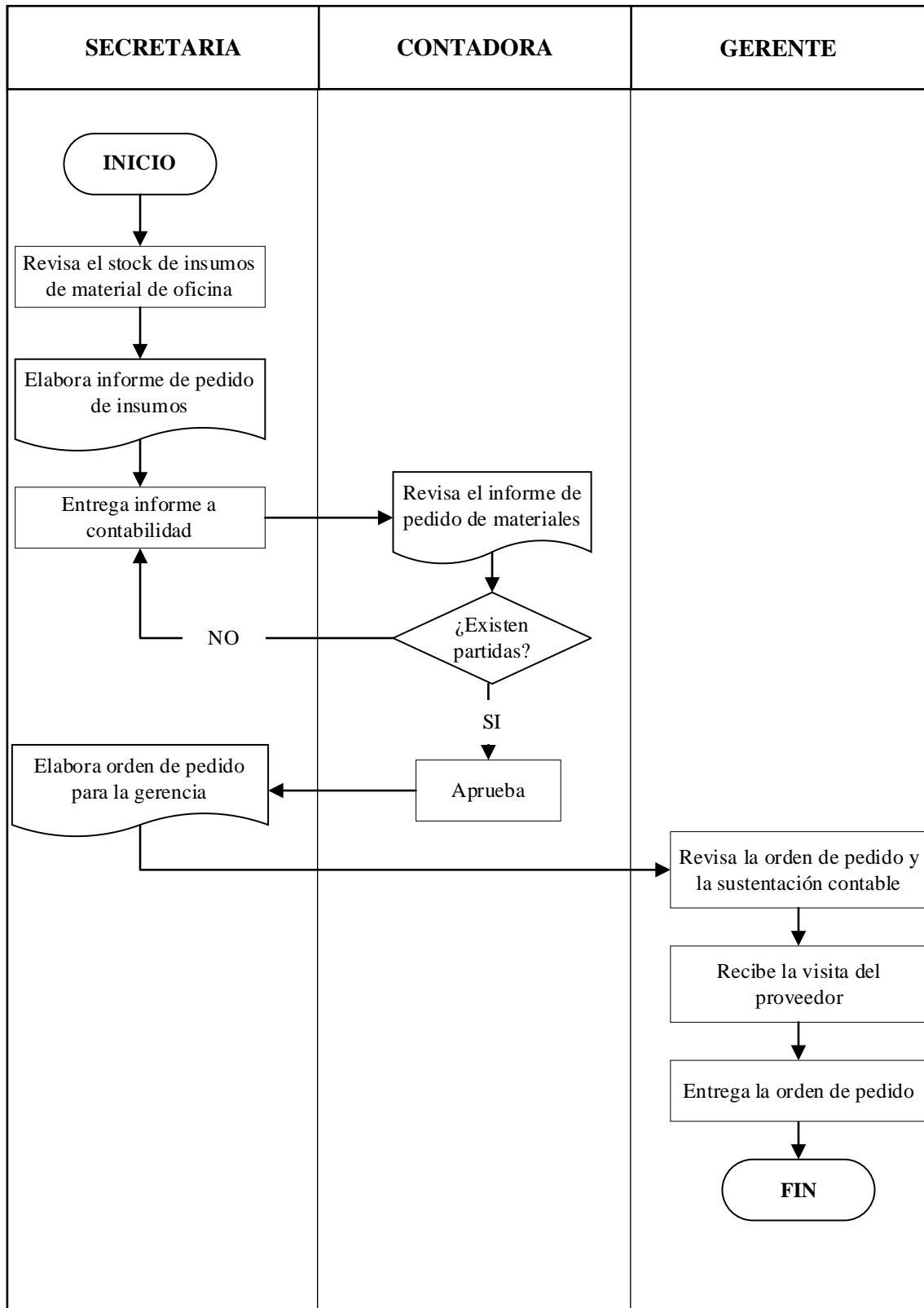



Gráfico 34-3. Flujograma de gestión de pedido de materiales e insumos

Fuente: Investigación de campo

Ejecutado por: Chilingua, E. 2022.

3.2.7.4 Proceso contable

Tabla 39-3: Proceso contable

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO RIO SECOYA DEL CANTÓN SHUSHUFINDI	
		PROCESO	Contable
		CÓDIGO	CTPRS -06
No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	
1	Contadora	Organiza, controla, y mantiene actualizado el sistema contable de la cooperativa de transportes	
2	Contadora	Prepara los documentos de soporte de las transacciones ejecutadas por la cooperativa de transportes en el año económico respectivo	
3	Contadora	Ejecuta los asientos contables respectivos de acuerdo a normas, leyes generalmente aceptadas en la contabilidad	
4	Contadora	Ejecuta la mayorización de las cuentas en el libro mayor de la institución	
5	Contadora	Elabora los ajustes respectivos de las cuentas del periodo contable	
6	Contadora	Efectúa los asientos de cierre respectivos de las cuentas del periodo económico	
7	Contadora	Diseño de los estados financieros: Estado de Pérdidas y Ganancias, Flujo de Caja, Estado de Situación Financiera	
8	Contadora	Remite los estados financieros a gerencia para su aprobación	
9	Gerente	Recibe y revisa los estados financieros pertinentes para su aprobación, si tiene alguna duda remite a contabilidad para su explicación.	
10	Contadora	Archiva los estados financieros para cuando el gerente solicite información financiera	

Fuente: Investigación de campo

Ejecutado por: Chilinguina, E. 2022.

Flujograma de Proceso Contable

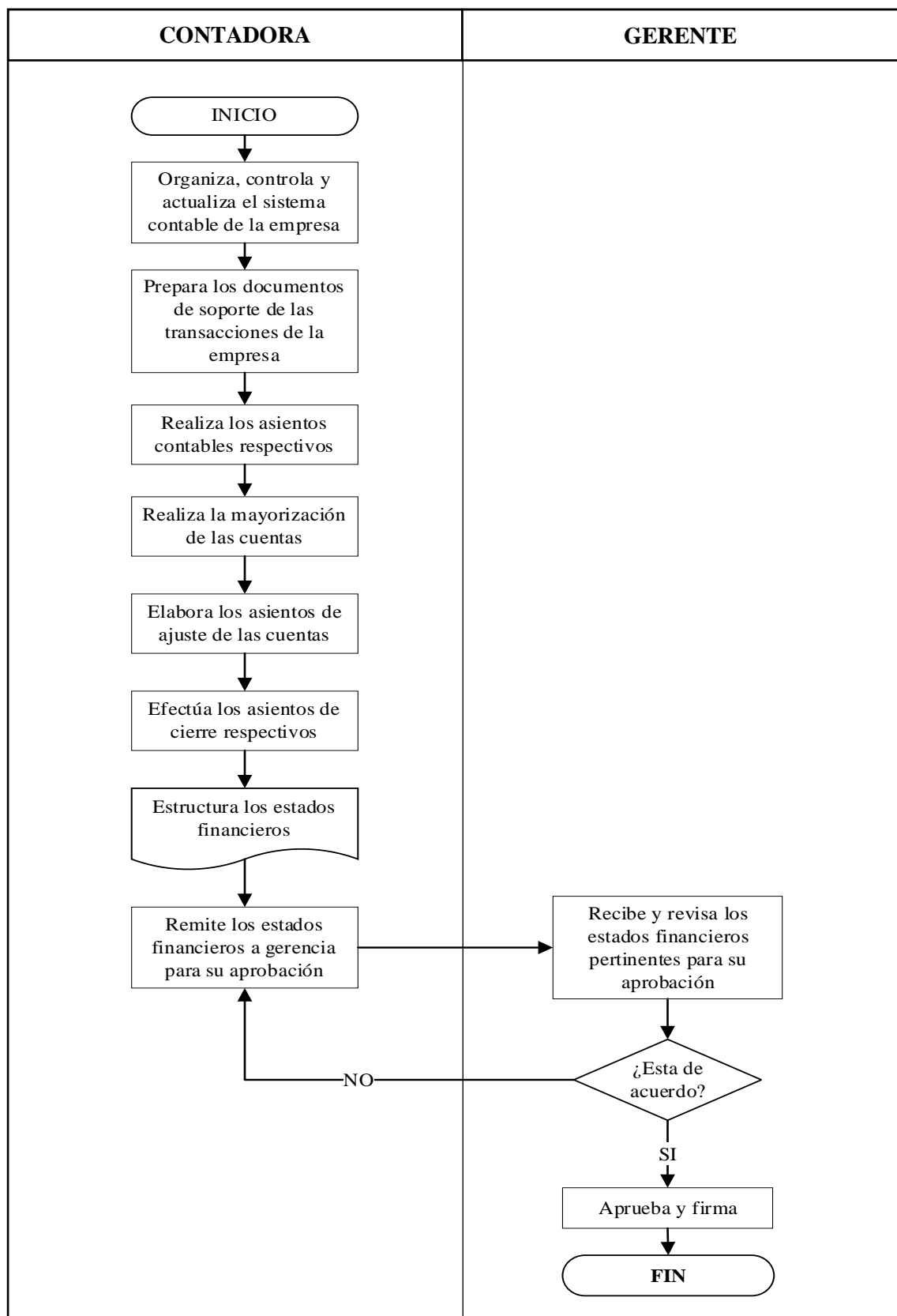


Gráfico 35-3. Flujograma de proceso contable

Fuente: Investigación de campo

Ejecutado por: Chilingua, E. 2022.

3.2.7.5 Servicio de transporte

Tabla 40-3: Servicio de transporte

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO RIO SECOYA DEL CANTÓN SHUSHUFINDI	
		PROCESO	Servicio de transporte
		CÓDIGO	CTPRS -01
No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	
1	Cliente	Pide a secretaria el servicio de transporte que solicitó y concretó con anterioridad	
2	Secretaria	Solicita a operaciones una unidad de la cooperativa para que realice el servicio solicitado	
3	Chofer	Ejecuta el recorrido para retirar y entregar el producto	
4	Chofer	Retira la el producto y entrega en el lugar que fue programado	
5	Secretaria	Certifica la carga del cliente, llenando el formato respectivo para ubicar el destino de la mercadería	
6	Cliente	Ingresa la mercadería a bodega de carga para ser despachado a la hora señalada y tiempo que requiere el chofer	
7	Cliente	Ejecuta el pago del servicio prestado	
8	Contadora	Paga el valor respectivo al dueño del vehículo reteniendo los valores respectivos	

Fuente: Investigación de campo

Ejecutado por: Chilingua, E. 2022.

Flujograma de Servicio de transporte

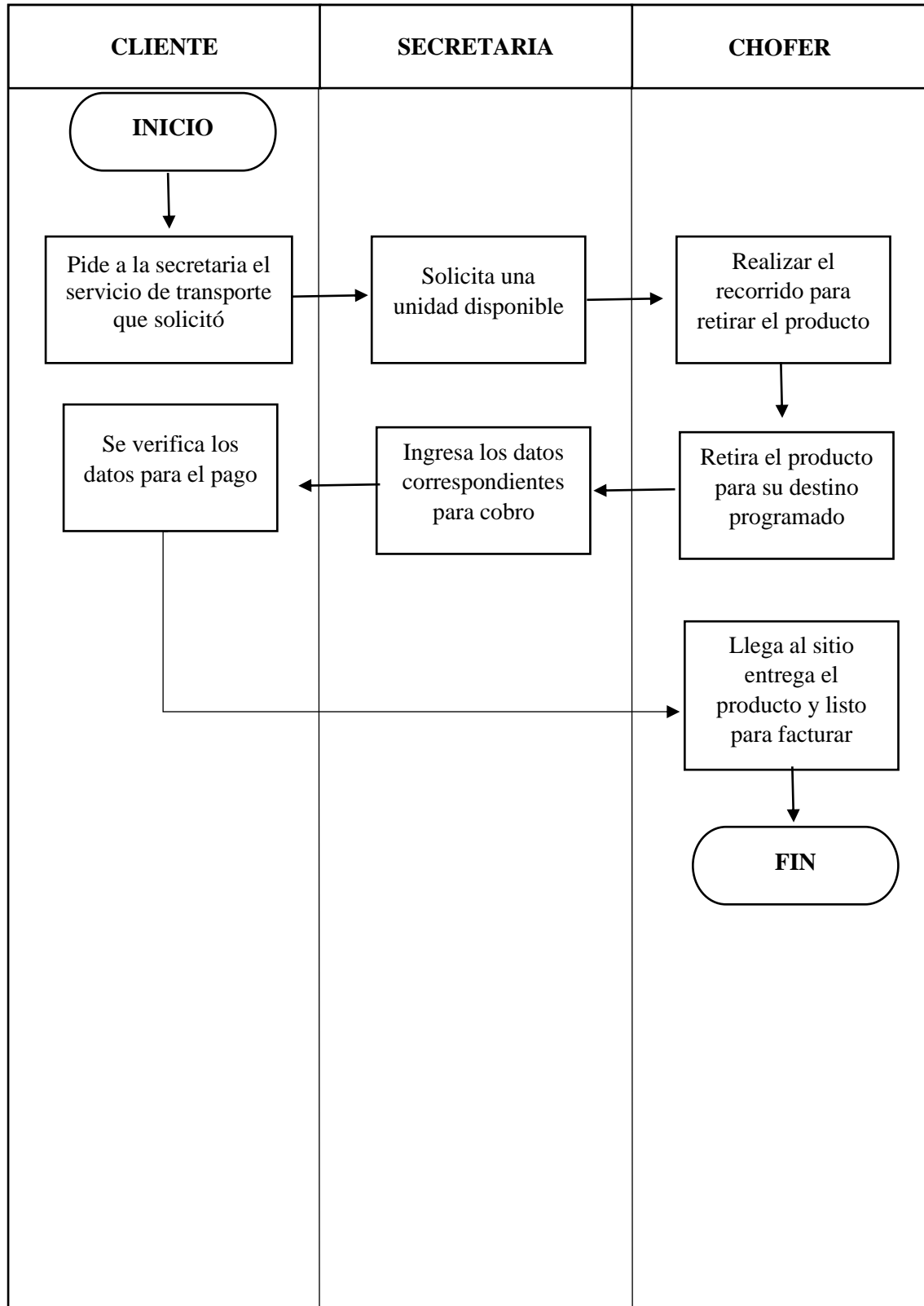


Gráfico 36-3. Flujograma de servicio de transporte

Fuente: Investigación de campo

Ejecutado por: Chilingua, E. 2022.

3.2.7.6 Recepción y entrega del producto

Tabla 41-3: Recepción y entrega del producto

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO RIO SECOYA DEL CANTÓN SHUSHUFINDI	
		PROCESO	Recepción y entrega del producto
		CÓDIGO	CTPRS -02
No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	
1	Cliente	Solicita el servicio de transporte para enviar el producto a un sitio determinado por un lapso de tiempo.	
2	Secretaria	Revisa las tarifas que tiene la cooperativa en relación al producto y la ruta del transporte.	
3	Secretaria	Verifica precios	
4	Cliente	Recibe la información de la secretaria en relación al precio del servicio de transporte. Si está de acuerdo ejecuta la contratación, caso contrario finaliza el proceso	
5	Contadora	Recepta el pago del servicio de transporte del servicio y emite la factura correspondiente.	
6	Contadora	Entrega la factura al cliente	
7	Chofer	Ejecuta el transporte del servicio respectivo al sitio asignado	
8	Chofer	Regresa a la cooperativa de transportes y guarda el vehículo en el patio de maniobras de la cooperativa	
9	Chofer	Informa a secretaria que se ha ejecutado el viaje respectivo	

Fuente: Investigación de campo

Ejecutado por: Chilingua, E. 2022.

Flujograma de Recepción y entrega del servicio

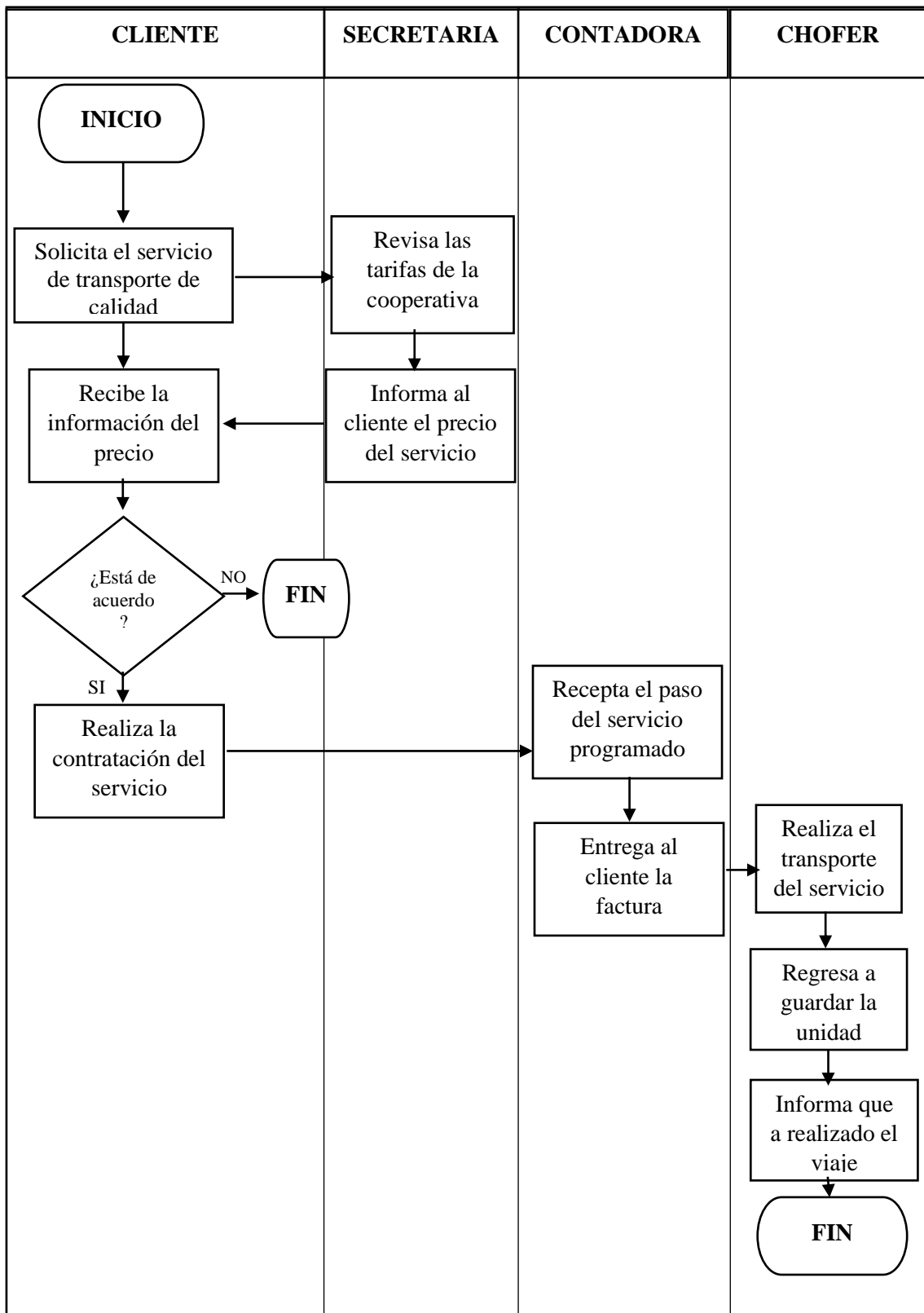



Gráfico 37-3. Flujograma de recepción y entrega del servicio

Fuente: Investigación de campo

Ejecutado por: Chilingua, E. 2022.

3.2.7.7 Comunicación con el cliente

Tabla 42-3: Comunicación con el cliente

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO RIO SECOYA DEL CANTÓN SHUSHUFINDI	
		PROCESO	Comunicación con el cliente
		CÓDIGO	CTPRS -03
No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	
1	Cliente	Pide información de los servicios que desea que le atienda la cooperativa (encomiendas, otros)	
2	Secretaria	Analiza las necesidades del cliente para tener un punto de partida que ayuda a concretar mejor la respuesta del servicio	
3	Secretaria	Informa al cliente el precio de las características del servicio que tiene la cooperativa de transportes; enfatizando la puntualidad, calidad, profesionalismo de la cooperativa de transportes y el precio.	
4	Cliente	Recibe la información y analiza, si está de acuerdo confirma el servicio requerido caso contrario termina el proceso	
5	Secretaria	Recepta la información del cliente para proceder a normalizar la contratación del servicio, enfatizando la forma de pago y otras cláusulas contractuales	
6	Secretaria	Confirma al cliente el servicio solicitado, para su ejecución normativa	

Fuente: Investigación de campo

Ejecutado por: Chilingua, E. 2022.

Flujograma de Comunicación con el cliente

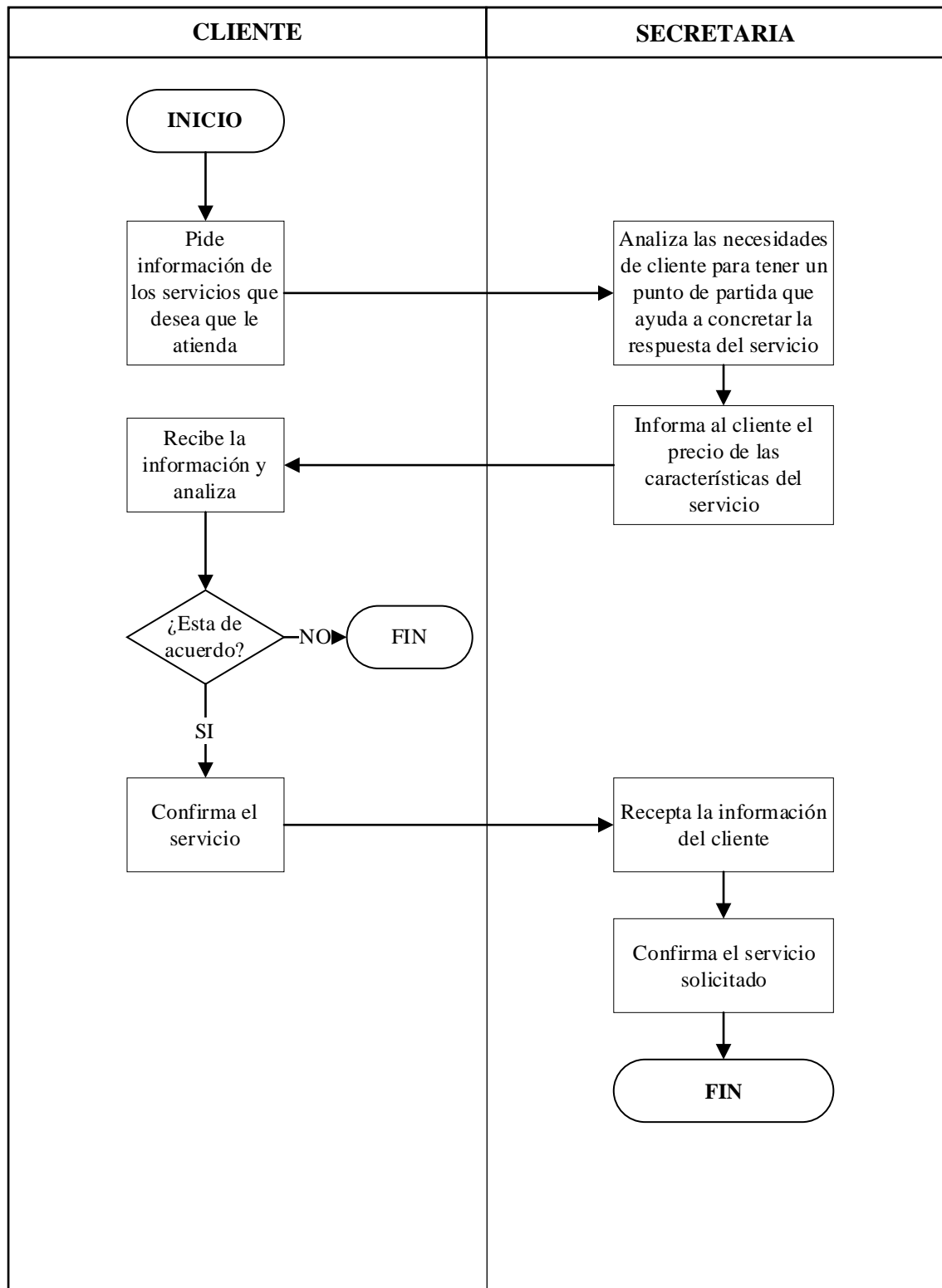


Gráfico 38-3. Flujograma de comunicación con el cliente

Fuente: Investigación de campo

Ejecutado por: Chilingua, E. 2022.

Como resultado de la elaboración del manual de procesos y procedimientos administrativos, se logrará una mejora en el clima laboral de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya y de esta forma se podrá obtener una comunicación efectiva entre los funcionarios en cada área de trabajo y de esta manera se ayudará a mejorar las relaciones entre los clientes externos e internos, para obtener un impacto beneficioso en:

La ejecución de un plan de capacitaciones a los empleados acorde a sus funciones.

Mejoras en el desempeño de cada una de las actividades asignadas acorde a sus funciones.

Mejorar la competitividad de la empresa al mejorar los servicios y a su vez satisfaciendo de mejor manera las necesidades de los usuarios.

La disponibilidad de contar con un personal capacitado y apto para desempeñar sus funciones.

Resumen comparativo.

Situación actual	Modificaciones de la propuesta	Resultado u objetivo
Carencia de una adecuada organización.	Reestructurar la forma en que está planteada la organización mediante un nuevo organigrama	Lograr un desempeño adecuado en cada uno de los cargos.
Miedo al cambio por parte de los empleados.	Socializar el manual de procedimientos y demostrar lo positivo que es tener las responsabilidades de manera clara y precisa.	Que los empleados se sientan orgullosos de sus funciones y estén dispuestos a cumplir con cada una de ellas
Atrasos en la realización de las diversas actividades diarias de la cooperativa	Plasmar la manera correcta de ejecutar cada proceso y de cómo se sincroniza con las diferentes funciones.	Fluidez en las actividades diarias de la cooperativa.
Carencia de departamentos muy importantes para el correcto funcionamiento de la cooperativa.	Incrementar nuevos departamentos dentro de la cooperativa.	Evitar que otros funcionarios realicen actividades que no les competen.
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.

Fuente: Investigación de campo
Ejecutado por: Chilibinga, E. 2022.

3.2.8 *Direccionamiento estratégico*

3.2.8.1 *Misión*

Somos una Cooperativa de Transporte de Carga Pesada a nivel nacional, con capacidades eficientes, demostrando calidad y seguridad con nuestros clientes, y trabajando con responsabilidad frente al medio ambiente y su entorno.

3.2.8.2 *Visión*

Buscamos consolidarnos como la Organización líder en el mercado de transporte de carga y servir tanto a los señores socios como a nuestros clientes, brindándoles confianza y seguridad por nuestros servicios para alcanzar un reconocido prestigio nacional.

3.2.5.3. *Objetivos empresariales*

- Garantizar el cumplimiento de metas económicas mensual y anual en beneficio de los socios.
- Ofrecer un servicio de calidad responsable y seguro a los clientes.
- Cubrir con las necesidades de transportar la mercadería a los diferentes puntos del país.
- Innovar constantemente la tecnología, para así brindar un mejor servicio de transporte a los clientes.

3.2.8.3 *Base Legal*

Para el cumplimiento de fines y objetivos está sujeta a los reglamentos establecidos para su funcionamiento por:

- La Constitución de la República.
- Ley de Cooperativas.
- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Ley de Código de Trabajo, Ley de Tránsito y Transporte Terrestre.
- Los estatutos y reglamentos de la Cooperativa se basan en la Ley de Cooperativas.

3.2.8.4 Valores

- 1 Respeto
- 2 Lealtad
- 3 Ética
- 4 Responsabilidad
- 5 Puntualidad
- 6 Trabajo en equipo

3.2.9 Propuesta del diseño de la organización

Para la propuesta del diseño organizacional se considera lo siguiente

Leyenda	Elaborado por	Aprobado por: Gerencia
	Autoridad Elsa Estefanía Chilibuquina Astudillo Apoyo Asesoría	Fecha:

Fuente: Investigación de campo

Ejecutado por: Chilibuquina, E. 2022.

Propuesta del diseño de la cooperativa

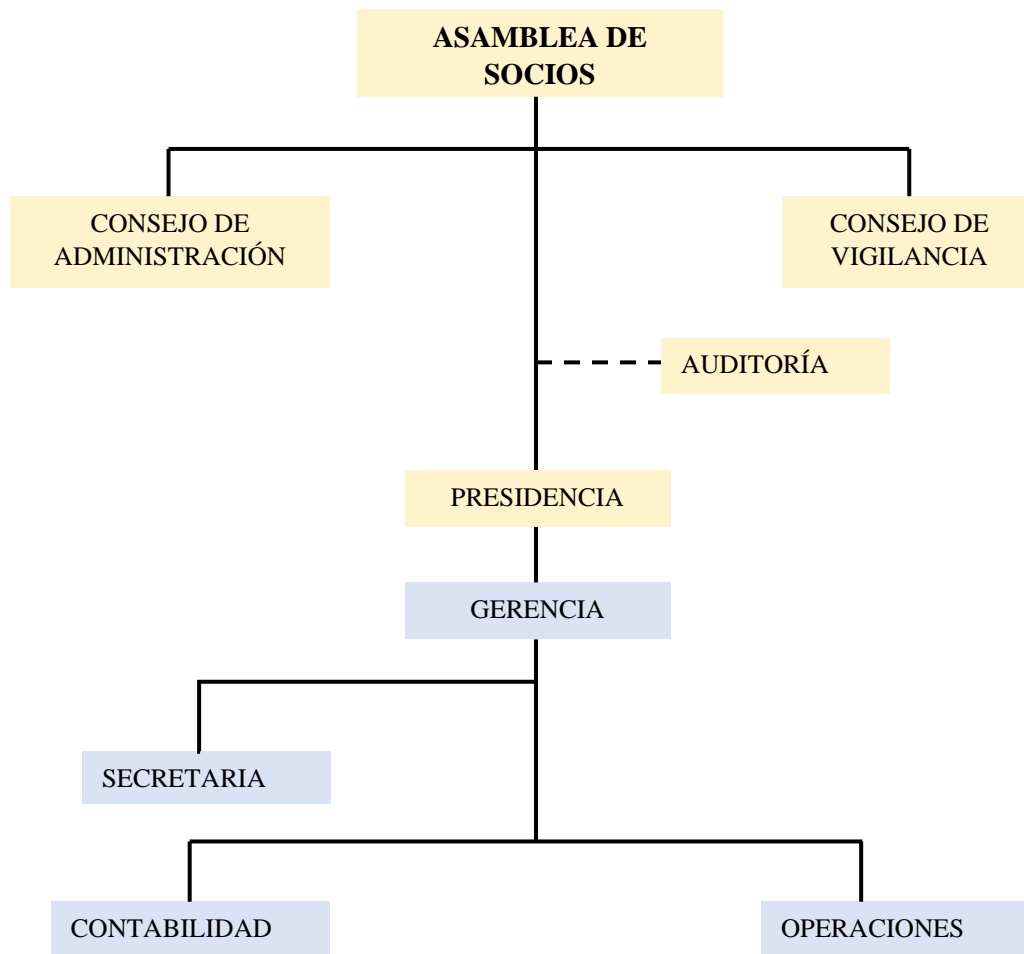


Gráfico 39-3. Organigrama diseño del de la cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya del Cantón Shushufindi


Fuente: Investigación de campo

Ejecutado por: Chilingua, E. 2022.

3.2.10 Manual de funciones del talento humano de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

3.2.10.1. Funciones del director

Tabla 43-3: Funciones del director


	COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO RIO SECOYA DEL CANTÓN SHUSHUFINDI	
CARGO DELEGADO:	DIRECTOR	
REQUISITOS		
Ser socio legalmente reconocido de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya.		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Gobernar, administrar y vigilar el funcionamiento de la cooperativa • Desarrollar reuniones presididas por el presidente de la cooperativa, sean estas ordinarias o extraordinarias • Resolver los informes de los consejos de administración, vigilancia y gerente general • Cumplir con las normativas de funcionamiento legales que exige el reglamento y estatuto de la cooperativa • Conocer y aprobar el plan estratégico, los planes operativos y los presupuestos de la cooperativa • Nombrar y remover a los vocales de los consejos de administración y vigilancia • Conocer y resolver sobre los informes de los consejos de administración y vigilancia • Dar cumplimiento al Reglamento y Ley de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial. • Cumplir con las disposiciones de las frecuencias del transporte, otorgada por el Gobierno Autónomo Descentralizado de Shushufindi y demás normativas reglamentarias legales para el funcionamiento. • Autorizar la adquisición de bienes, inmuebles y otros contratos de adquisición de la cooperativa conforme matriz de niveles de adquisición. 		

Fuente: Investigación de campo

Ejecutado por: Chilingua, E. 2022.

3.2.10.2. *Funciones del consejo administrativo*

Tabla 44-3: Funciones del consejo administrativo


	COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO RIO SECOYA DEL CANTÓN SHUSHUFINDI
CARGO DELEGADO:	CONSEJO ADMINISTRATIVO
REQUISITOS	
Ser socio de la cooperativa de servicio de transporte Pesado Rio Secoya.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar y controlar que se efectúen las normas, leyes, los reglamentos por parte de los funcionarios de la institución • Aprobar los planes estratégicos, operativos de la cooperativa • Remover al gerente y otros funcionarios cuando exista los causales respectivos • Examinar los procesos administrativos, financieros que ejecuta la gerencia y los otros funcionarios de la institución • Desarrollar el control de los presupuestos, estados financieros y económicos de la cooperativa sustentados en los informes de gerencia y contabilidad • Cumplir y hacer cumplir los procesos establecidos en la cooperativa • Formular los informes a la presidencia y la asamblea de socios, de acuerdo a las normas, leyes y reglamentos de la cooperativa. • Autorizar la adquisición de bienes, inmuebles y otros contratos de adquisición de la cooperativa 	

Fuente: Investigación de campo

Ejecutado por: Chilingua, E. 2022.

3.2.10.3. Funciones del consejo de vigilancia

Tabla 45-3: Funciones del consejo de vigilancia


	COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO RIO SECOYA DEL CANTÓN SHUSHUFINDI
CARGO DELEGADO:	CONSEJO DE VIGILANCIA
REQUISITOS	
Ser socio de la cooperativa de servicio de transporte Pesado Rio Secoya.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir la ley, el estatuto y las decisiones de la asamblea de socios, los reglamentos internos y acuerdos • Vigilar la ejecución presupuestaria de la cooperativa • Controlar y evaluar semestralmente la ejecución de compras y erogaciones económicas ejecutadas por la gerencia y contabilidad • Fijar los límites de gastos para las remuneraciones fijas y extraordinarias del personal administrativo y operativo de la cooperativa • Aprobar los estados financieros preparados por la gerencia, el departamento contable y la presidencia de la cooperativa • Manifiestar ante la asamblea general de socios cualquier tipo de anomalía, negligencia o exceso de funciones que incurra el personal administrativo y operativo de la entidad. • Aplicar acciones de fiscalización según el reglamento y estatutos de la cooperativa • Remitir informes a la gerencia, la presidencia y la asamblea general de socios, respecto al cumplimiento de metas, objetivos, acuerdos y disposiciones emitidas por la asamblea de socios • Liquidar los fondos de caja chica, bancos, valores y títulos de la cooperativa • Desarrollar los arqueos de caja chica y de las cuentas contables • Verificar la veracidad de la información contable y financiera 	

Fuente: Investigación de campo

Ejecutado por: Chilingua, E. 2022.

3.2.10.4. Funciones del presidente

Tabla 46-3: Funciones del presidente


	COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO RIO SECOYA DEL CANTÓN SHUSHUFINDI	
CARGO DELEGADO:	PRESIDENTE	
REQUISITOS		
Ser socio activo de la cooperativa de acuerdo a los estatutos, reglamentos y normativas por lo menos de 2 años.		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Proponer a la Asamblea de Socios la adopción de acciones para el funcionamiento eficiente y eficaz de la cooperativa, de acuerdo a las normativas de la ley transporte y tránsito. • Convocar a asambleas generales, según las normas, leyes y reglamentos de la entidad • Convocar a reuniones ordinarias y extraordinarias a los consejos de administración y vigilancia • Gestionar el desenvolvimiento administrativo y operativo de la cooperativa en coordinación con la gerencia • Llevar el control de los libros de actas de los respectivos consejos según el art. 37 de la ley de transporte público. • Manifiestar cualquier tipo de anomalía administrativa, financiera y operativa a la asamblea de socios • Coordinar con la gerencia toda la gestión institucional para cumplir con los planes estratégicos, planes operativos y los presupuestos asignados • Evaluar los informes de gestión de la cooperativa • Exigir a los consejos de administración y vigilancia los informes respectivos que sean compatibles con el reglamento, decisiones de la asamblea de socios • Someter a decisión definitiva a la asamblea general de las observaciones encontradas en la gestión de la gerencia • Presidir las sesiones de la asamblea general de socios y de los consejos de administración y vigilancia, así como de actos que le inviten a la cooperativa • Representar a la cooperativa ante los organismos pertinentes • Ejercer la representación administrativa y judicial de la cooperativa con las facultades que establece la ley y demás actos jurídicos en que se encuentre inmersa la cooperativa. 		

Fuente: Investigación de campo

Ejecutado por: Chilinguina, E. 2022.

3.2.10.5. *Funciones del gerente*

Tabla 47-3: Funciones del gerente


	COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO RIO SECOYA DEL CANTÓN SHUSHUFINDI
CARGO DELEGADO:	GERENTE
REQUISITOS	
REQUISITOS DE FORMACIÓN	Ing. Administración de cooperativa de transportes
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	2 años como mínimo en cargos similares
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Dominio personal • Inteligencia emocional • Toma de decisiones • Solución de problemas • Manejo de gestión institucional • Gestión financiera y de presupuestos 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Instaurar los planes estratégicos, planes operativos y el diseño del presupuesto con el departamento contable de la cooperativa • Desarrollar el control de las funciones, procesos que ejecuta el personal administrativo y operativo de la cooperativa • Representar en forma legal a la cooperativa según los tramites que sean necesarios su presencia, de acuerdo a las normas, leyes y reglamento establecido por la institución. • Asistir a las reuniones del consejo de administración, consejo de vigilancia, de acuerdo a las políticas y reglamento de la institución • Velar por el cumplimiento de las metas, objetivos y resultados planificados en los planes operativos anuales • Evaluar la gestión del desempeño del talento humano, así como la institucional de acuerdo a parámetros establecidos • Desarrollar las acciones de selección de personal con sus respectivos procesos, para disponer de personal idóneo en la institución. • Autorizar la adquisición de bienes, inmuebles y otros contratos de adquisición de la cooperativa conforme matriz de niveles de adquisición. 	

Fuente: Investigación de campo

Ejecutado por: Chilinginga, E. 2022.

3.2.10.6. *Funciones del contador/a*

Tabla 48-3: Funciones del contador

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO RIO SECOYA DEL CANTÓN SHUSHUFINDI	
CARGO DELEGADO:	CONTADOR/A	
REQUISITOS		
REQUISITOS DE FORMACIÓN	Ing. Contabilidad y Auditoría	
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	2 años como mínimo en cargos similares	
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión contable financiera • Manejo de recursos materiales, económicos, financieros • Diseño de la gestión contable financiera 		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar los registros contables obligatorios, de acuerdo a las normas, leyes generalmente aceptadas de contabilidad • Establecer los aspectos financieros del ejercicio económico al término del año fiscal • Remitir los estados de resultados financieros con los sustentos respectivos para su aprobación a la gerencia • Instaurar informes de declaración de pago de impuestos y otras deducciones de acuerdo a lo previsto en la ley • Establecer con exactitud la situación económica, financiera de la cooperativa, cumpliendo con las normas, leyes contables aplicables • Desarrollar conciliaciones bancarias • Establecer los ingresos operacionales en el grupo de cuentas respectivas, así como de los egresos de acuerdo al catálogo de cuentas • Asesorar en a la gerencia y a la presidencia con principios básicos fundamentales de la contabilidad • Sustentar todas las transacciones comerciales que ejecuta la institución según las normas, leyes contables vigentes en el país. • Desarrollar pagos de nómina al talento humano 		

Fuente: Investigación de campo

Ejecutado por: Chilinguina, E. 2022.

3.2.10.7. *Funciones del secretario/a*

Tabla 49-3: Funciones del secretario/a

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO RIO SECOYA DEL CANTÓN SHUSHUFINDI	
CARGO DELEGADO:	SECRETARIO/A	
REQUISITOS		
REQUISITOS DE FORMACIÓN	Título de secretario/a ejecutivo/a	
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	2 años como mínimo en cargos similares	
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Manejo de documentación y archivo • Interrelación de las comunicaciones internas y externas • Gestión de la información 		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Atender a clientes internos y externos de la cooperativa • Asistir a las reuniones que realice la asamblea de socios • Llevar la agenda del gerente • Controlar el inventario de insumos y materiales de mantenimiento de los vehículos • Responsable del manejo de documentación de la cooperativa • Mantener actualizado los archivos de los documentos físicos de la cooperativa • Custodiar la documentación de la cooperativa • Desarrollar el pedido de materiales de la cooperativa • Otros 		

Fuente: Investigación de campo

Ejecutado por: Chilinguina, E. 2022.

Una vez establecidos los procesos y procedimientos que sustentan las operaciones que se realiza dentro de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya detalladamente se puede apreciar cada una de las funciones que los colaboradores van a cumplir en su puesto de trabajo, además se puede tener una apreciación de como se realizan los diferentes procesos para tener un control sobre ellos, lo que nos permitirá que mientras existan mejores procesos estos puedan ser cambiados para una mejor estructura, además de esto se podría tener un excelente control de los colaboradores y de la cooperativa en su totalidad, siendo esto muy beneficioso para la toma de buenas decisiones al a hora de tener un contrato más extenso, además de esto se puede entender

que los procesos y procedimientos de la cooperativa podrán estar al alcance de todas las personas inmersas en la misma lo que quiere decir es que se podrá solicitar información y será más fácil la accesibilidad a la misma, además de esto si se llegare el caso de que un colaborador y ano quiera seguir en la cooperativa este no será imprescindible ya que el puesto de trabajo se lo tiene bien desarrollado y mediante el manual y un poco de paciencia el nuevo colaborador sabrá exactamente que debe hacer y cómo actuar ante cualquier situación que se presente.

3.2.11 O3 Programa de capacitación

El presente programa de capacitación, será aplicado a todo el personal que trabaja en la cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya

Objetivo

Tiene como objetivo mejora el desempeño de cada uno de los colaboradores para que sea más propenso, para brindar oportunidades en el desarrollo de cargos que ocupan actualmente.

Temas de capacitación

Los temas del programa de capacitación fueron obtenidos de la cooperativa realizada a los colaboradores de la cooperativa y se determinó los siguientes:

- ✓ Manual de funciones
- ✓ Manual de procedimientos
- ✓ Filosofía empresarial
- ✓ Cooperativismo
- ✓ Comunicación y trabajo en equipo

Presupuestos de capacitación

Tabla 50-3: Presupuestos de capacitación.

DESCRIPCIÓN	COSTO TRIMESTRAL	COSTO TOTAL ANUAL
Instructor	500,00	2000,00
Materiales	300,00	1200,00
Imprevistos	100,00	400,00
Total	900,00	3600,00

Fuente: Investigación de campo

Ejecutado por: Chilingua, E. 2022.

3.2.11.1. Cronograma de capacitación

El presente cronograma de capacitación tendrá una duración de un año estimado donde el tiempo de las capacitaciones constará con una duración de 8 horas por cada tema, manteniendo el horario de los trabajadores.

Tabla 51-3: Cronograma de capacitación

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN DE AL COOPERATIVA DE TRANSPORTES PESADO RIO SECOYA						
	Tema	Objetivo	Actividades	Personal a capacitar	Duración	
1	Modelos de gestión	Elevar el nivel de conocimientos sobre su área de trabajo.	Explican cuál es su importancia en su aplicación Definición Importancia Características Modo de aplicación	Gerente Presidente. Contadora Secretaria	8 horas/2 horas diarias	Lunes y martes por un mes. 8am-10am
2	Filosofía empresarial	Conocer la filosofía empresarial que ayuda o promueve la motivación dentro y fuera de la Cooperativa.	Revisión de Misión y Visión, Valores de la Cooperativa	Gerente, Presidente. Contadora, Secretaria	8 horas/2 horas diarias	Miércoles 8am-10am
3	Manual de funciones	Proporcionar conocimientos sobre sus funciones diarias.	Definición e importancia de los manuales de funciones Tipos de manuales Importancia de los manuales. Aplicación de los manuales de	Gerente, Presidente, Contadora, secretaria.	8 horas/2 horas diarias	Viernes 8am-10am

			funciones Consejos prácticos para la aplicación de los manuales.			
4	Manual de procedimientos	Proporcionar conocimientos sobre sus actividades diarias.	Definición e importancia de los manuales de procedimientos. Aplicación de los manuales de procedimientos. Consejos prácticos de los manuales de procedimientos	Gerente, Presidente, Contadora, secretaria.	8 horas/ en 2 horas diarias	Jueves /por un mes. 8am-10am
5	Liderazgo	Integrar líderes capaces de transformar y cambiar sus paradigmas en de la Cooperativa	Que es un líder. Los elementos del liderazgo. El líder como motivador. Tipos de personalidades. Elementos para una comunicación efectiva. Liderar equipos de trabajo.	Gerente Presidente	8 horas/2 horas diarias	Sábado 8am-12pm
6	Estrategia de comunicación	Proceso de comunicación	Examinar los canales de comunicación dentro de la Cooperativa Formal Informal	Gerente Presidente Contadora Secretaria	8 horas/ 2 horas diarias	Lunes/por un mes. 8am-10am
7	Cooperativismo	Implementar personal con conocimientos sobre cooperativas	Que es una cooperativa. Tipo de cooperativa. Servicio que ofrece.	Gerente Presidente Contadora	8 horas/2 horas diarias	Sábado 8am-10am

			Importancia	Secretaria		
8	Comunicación trabajo y en equipo	Elevar el nivel de conocimientos en los empleados logrando una mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus tareas.	Definición de comunicación y trabajo en equipo. Importancia Elementos para obtener un buen equipo de trabajo y bien comunicado. Consejos prácticos para la obtener un buen equipo de trabajo y bien comunicado.	Gerente Presidente Contadora Secretaria	8 horas/2 horas diarias	Martes 8am-12pm

Fuente: Investigación de campo

Ejecutado por: Chilibingua, E. 2022.

3.2.12 Programa de Comunicación.

Fortalecer la imagen e identidad corporativa de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya en un plazo de dos años, a través de la implementación de un Programa de comunicación interna que garantice las óptimas condiciones de interacción e interrelación entre la entidad y los principales públicos de interés de la comunidad.

Objetivos específicos.

- Diseñar un programa de comunicación interna, con el propósito de fortalecer la identidad de la cooperativa, así como contribuir a alcanzar las metas y objetivos organizacionales.
- Reducir y prevenir conflictos favoreciendo el diálogo, escuchar y colaboración.
- Establecer canales de comunicación para mejor fluidez de la información.

Estrategias.

Implementar un programa de comunicación interna.

Acciones, cronograma y presupuesto.

Estrategias Constan de las mismas que se enumeran y se detallan a continuación.

3.2.12.1. Cronograma del programa de comunicación interna

Tabla 52-3: Cronograma del programa de comunicación interna

Objetivo	Participación	Estrategia	Táctica de la estrategia	Duración	Medios a utilizar	Herramientas	Responsables
Estructurar y aplicar procesos de información efectiva.	Directivos Gerente Presidente Contadora Secretaria	Desarrollar programas de gestión comunicacional para difundir la información organizacional.	Actualización de la base de datos de información organizacional.	3 meses	Reuniones visuales y documentos impresos	Reuniones Debates Impresos: Volantes Publicidad: vallas Folletos	Gerente
		Desarrollar acciones creativas de comunicación.	Crear un enlace de redes de internet de información para poder enviar las últimas novedades organizacionales realizadas en la Cooperativa.	3 meses	Visual Internet	Página web Folletos Volantes	Gerente
Utilizar todas las herramientas de difusión tecnológica que faciliten apropiadamente	Directivos Gerente Presidente Contadora Secretaria	Implementación de manual de funciones- Socialización, sensibilización y preparación del manual de procesos.	Elaborar en un boceto los manuales. Reunión con los directivos para la	3 meses	Reuniones Impresos Audiovisuales Radio Prensa escrita	Reuniones Impresos Publicidad de cambio.	Gerente

la comunicación interna y externa.			presentación y revisión de los manuales. Efectuación de talleres y seminarios tutoriales de socialización de información de contenidos de los manuales.				
	Directivos Gerente Presidente Contadora Secretaria	Implementar cambios a la filosofía corporativa	Difusión y presentación de la misión y visión a los miembros de la Cooperativa.	Implementación de la nueva misión y visión institucional.	Reuniones Impresos Audiovisuales	Impresos Carteleras Boletines institucionales Afiches	Gerente.
	Directivos Gerente Presidente Contadora	Motivación, incentivos y estimulación permanente.	Entregar incentivos a los clientes externos e internos.	Las promociones solo serán el primer mes durante el primer trimestre a partir de la presentación de	Impresos Audiovisuales	Impresos Carteleras Boletines institucionales Afiches	Gerente

				la nueva misión y visión. Talleres de capacitación para controlar y formar la capacidad comunicativa de los miembros de la cooperativa.			
Diseñar e implementar programas de responsabilidad social, así como campañas publicitarias que permitan obtener la lealtad de los socios.	Directivos Gerente Presidente Contadora Secretaria	Implementar estrategias de responsabilidad social empresarial.	Realizar incentivos que se extiendan hasta la familia de los colaboradores. Desarrollo interno de jornadas de integración ambientación y buen vivir.	Los planes de pago incentivos y jornadas de integración se lo harán anualmente.	Interpersonales. Reuniones	Carta de invitación personal. Cartelera de aviso.	Gerente

Fuente: Investigación de campo

Ejecutado por: Chilibinga, E. 2022.

Tabla 53-3: Desarrollo de los días programa de comunicación y costo

N o	ACTIVIDAD	ESTRATEGIA	TIEMPO		
1	Innovación y adaptar un proceso de comunicación interno	Desarrollar programas de gestión comunicacional para difundir la información organizacional.	4 meses	lunes y martes	300,00
		Desarrollar acciones creativas de comunicación.			200,00
2	Reforzar y fortalecer eficazmente la imagen de cooperativa como entidad de Transporte.	Implementación de manual de funciones.	4 meses	lunes y martes	500,00
		Socialización, sensibilización y preparación del manual de procesos.			500,00
		Implementar cambios a la filosofía corporativa.			300,00
		Entregar incentivos a clientes internos y externos.			400,00
		Establecer relaciones afectivas y efectivas para impulsar la comunicación protocolaria del personal de la cooperativa.			500,00
3	Reforzar la cultura organizacional y así promover la responsabilidad social empresarial.	Desarrollar programas encaminados y orientados a contribuir solidariamente en la generación de una economía equitativa.	4 meses	lunes y martes	400,00
		TOTAL...			3100,00

Fuente: Investigación de campo

Ejecutado por: Chilingua, E. 2022.

3.2.13 Matriz de objetivos estratégicos e indicadores para la Cooperativa Transporte Pesado Rio Secoya

Tabla 54-3: Matriz de objetivos estratégicos e indicadores para la Cooperativa Transporte Pesado Rio Secoya

Nombre	Objetivo estratégico	Formula	Indicador	Meta	Tiempo	Responsable
Programa de capacitación	Capacitar al personal administrativo	Número de curso dictados/ número de cursos planificados*100 Número de personas capacitadas/ número de personas programadas*100	Capacitar al 100% al personal administrativo.	Contar un personal 100% capacitado.	1 año.	Gerente.
Programa de comunicación interna	Desarrollar charlas periódicas para mejorar la comunicación interna.	Número de requerimientos sobre charlas /número charlas atendidos*100	Lograr 100% charlas requeridas	Implementar 6 charlas trimestralmente	1 año.	Gerente
Tareas diarias	Incrementar las tareas diarias mensualmente	Actividades ejecutadas /actividades planeadas*100.	Cumplir con el 100% de las tareas cumplidas	Diariamente	Diariamente	Gerente
Atención al cliente	Incrementar la atención al cliente trimestralmente.	Quejas atendidas/quejas ingresadas*100	Reducir el 80% de quejas.	Atender las quejas trimestralmente.	Trimestralmente	Gerente
Aporte de socios	Incrementar la tasa de aportes recibidos.	Aportes recibidos / aportes programados *100	Cumplir con el aporte de los socios en un 100%.	Controlar el aporte de los socios.	Mensualmente	Gerente

Fuente: Investigación de campo

Ejecutado por: Chilibingua, E. 2022

Se determinó que en la cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya no existen procesos adecuados los cuales interrumpen las actividades diarias ocasionado problemas con los clientes. Se estableció que el nivel jerárquico no es aceptable para el funcionamiento óptimo de la empresa de transportes considerando que no es normado mediante por procesos y procedimientos detallados en un manual que cumplan como reglamento. Se elaboró un manual de procedimientos y procedimientos para la cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya utilizando un diseño fácil de utilización y comprensión, que contiene información necesaria que brinda el conocimiento de los procesos y procedimientos acoplados de forma detallada de acorde a cada área donde los colaboradores de la institución deben desarrollar sus actividades.

CONCLUSIONES

- Una vez analizados los referentes teóricos estos han servido de guía y han sustentado la investigación del diseño del manual de procesos y procedimientos administrativos.
- Se ha realizado un diagnóstico situacional de la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya lo cual ha permitido la verificación de la información de una manera más certera la elaboración de la investigación donde se ha verificado la ausencia de una secuencia de procesos y procedimientos además la falta de control de los colaboradores.
- Se diseñó un manual de procesos y procedimientos para la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya que contribuye mejorando los niveles de eficiencia y eficacia.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que todos los procesos que se determinen a futuro en la cooperativa de transporte Pesado Rio Secoya sean mediante un documento verídicos que sirva de respaldo para coordinar las actividades administrativas mediante el manual de procesos y procedimientos.
- Se recomienda a los directivos que el manual de procesos y procedimientos sea acoplado como herramienta básica para detallar sus actividades adecuadamente el funcionamiento administrativo de la cooperativa y sirva para mejorar la estructura organizacional para brindar un servicio de acuerdo a las exigencias del cliente.
- Se recomienda al gerente capacitar al personal que labora en la cooperativa de transporte Pesado Rio, sobre el uso y aplicación del manual, de acorde a las estrategias planteadas y puedan ser evaluadas en forma periódica, para mejorar el desempeño empresarial y desarrollar sus actividades de forma eficiente y eficaz.

BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, R. (2012). *Técnicas de documentación e investigación*. Venezuela: Universidad Nacional Abierta.
- Alcívar, C. & Cusme, L. (2012). *Manual de funciones para el área administrativa del colegio nacional mixto "13 DE OCTUBRE" – CALCETA*. Obtenido de: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Frepository.espm.edu.ec%2Fbitstream%2F42000%2F136%2F1%2FC%25C3%25A9sar%2520Vitaliano%2520Alc%25C3%25ADvar%2520%2526%2520Lu%25C3%25ADs%2520Armando%2520Cusme.pdf&cflen=18882>
- Alvarado, M. (2015). *Elaboración del manual de procesos y procedimientos aplicado al proceso de producción para el mejoramiento continuo de Hidalgo Broncano Cia. Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo. Periodo 2013*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politecnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/10087>
- Américo, S. (2014). *Administración I y II*. México: Linux.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación. introducción a la metodología científica*. Caracas: Editorial Episteme.
- Arias, N. . (2017). *El proyecto de investigación (guia para su elaboracion)*. Venezuela: Editorial Episteme.
- Atagua, M., Donatti, D., & Ferrer, J. (2017). *Conceptos básicas de metodología de la investigación*. . Obtenido de: <https://core.ac.uk/download/pdf/80532214.pdf>.
- Ayala, E. (2015). *Diseño de manuales administrativos, enfoque clásico y neoclásico*. México: Trillas.
- Barquero, M. (2016). *Manual práctico de control interno*. Barcelona: Profit Editorial.
- Biegler J. (2017). *Análisis y sistemas de procedimientos*. Obtenido de: www.uproanilisisdesist.com.
- Biegler, J. (2014). *Análisis y sistemas de procedimientos*. Obtenido de: www.uproanilisisdesist.com.
- Bravo, J. (2018). *Gestión de procesos*. Chile: Editorial Evolución S.A.
- Camacho, P. & Nory, M. (2018). *Guia para la elaboración de manuales*. Obtenido de: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.uv.mx%2Fpersonal%2Ffcastaneda%2Ffiles%2F2010%2F10%2Fguia_elab_manu_proc.pdf&cflen=793775

- Castañeda, F. (01 de 06 de 2004). *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos*. Obtenido de: https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la teoría general de la administración*. España: Trillas.
- Del Cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2017). *Investigación: fundamentos y metodología*. México: Person Educación.
- Drovelta S. & Granagnini, H. . (2017). *Granagnini diccionario de administración y ciencias afines*. . Colombia: Pensil Hall.
- Ferrer, J. (2017). *Metodología de la investigación*. Obtenido de: <http://metodologia02.blogspot.com/p/metodos-de-la-investigacion.html>
- Gómez, F. (2015). *Análisis y sistemas de procedimientos* Obtenido de: www.uproanilisisdesist.com
- Gómez, F. (13 de Enero de 2017). *Análisis y sistemas de procedimientos*. Obtenido de: www.uproanilisisdesist.com
- Gómez, G. (2017). *Planeación y Organización de empresas y sistemas administrativos*. México: Interamericana editores S.A.
- González, H. (12 de septiembre de 2017). *Manual de procedimientos administrativos*. Obtenido de: <http://www.manual de procedimientos administrativos. MPD/ 02>.
- Harrington, H. (2014). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Colombia: McGraw-Hill.
- Hernández, I. Fernandez, H., & Baptista, D. (2017). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, R. (2012). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, S. & Palafox de Anda, G. (2012). *Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México:: McGraw-Hill.
- Himmelblau, D. & Bischoff. K. (2014). *Análisis y simulación de procesos*. España: Reverté.
- Lara, F. (2018). *Políticas para la creación de un diagrama de flujo*. Obtenido de: <https://slideplayer.es/slide/11989704/>
- Lardent, E. (2018). *Técnicas de organización, sistemas y métodos*. España: Editorial Club de Estudio.
- León, C. (2017). *Diseño de un manual de normas y procedimientos administrativos*. España: Trillas.
- Llanos, N. (2017). *Manual de procesos y procedimientos*. Aycardi ingenieros civiles S.A.S. Obtenido de: <https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/5845/LlanosCastroEulaliaNathalye2017pdf;jsessionid=5D4BF0EA1E652B35AD194B7DA807F545?sequence=1>

- Maldonado, P. (2018). *Metodología de la investigación Social: paradigmas: cuantitativo, sociocrítico, cualitativo, complementario*. Bogotá: Ediciones de la UI
- Münch, L. (2010). *Administración. gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Oberti, A., & Bacci, C. (2018). *Metodología de la investigación*. México: Thomson.
- Palma, J. (2018). *Manual de procedimiento. análisis descripción y diseño de cargos*. Obtenido de: <http://www.gestiopolis.com>.
- Parquet, M. (2017). *Administración moderna*. México: Editorial Limusa.
- Quimiz, G. & Ramírez, P. (04 de 01 de 2021). *Revista de investigación formativa*. Obtenido de: <http://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/view/242/327>
- Reyes, A. (2017). *Administración de personal. relaciones humanas*. México: Editorial Limusa.
- Robbins, S. (2014). *Fundamentos de la administración, conceptos y aplicaciones*. México: Pearson Prentice Hall.
- Robles, F. (2018). *Método inductivo y deductivo: características y diferencias (Ejemplos)*. . Obtenido de: <https://www.lifeder.com/metodo-inductivo-deductivo>
- Rodríguez, J. (2012). *Sinopsis de auditoría administrativa*. México: Editorial Trillas,.
- Rodríguez, L. (2017). *Planeación estratégica en la gestión empresarial, ponencia presentada en el primer seminario regional interamericano de contabilidad*. San Salvador: Linuxa.
- Ruiz, J. (2016). *Metodología de la investigación cualitativa*. Argentina: Universidad de Deusto.
- Ruiz, N. (2015). *Elaboración y propuesta de implementación de un manual de procedimientos para la empresa Ferrecaracol Cia Ltda.* (Tesis de pregrado, Universidad Católica del Ecuador). Obtenido de: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/9101>
- Sabino, C. (2018). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo.
- Tejerna, B. (2017). *El Control*. México: Editorial la Huella.
- Terry, G. (2016). *Principios de la administración*. México: Editorial Continental S.A.
- Torres, C. (2017). *Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos*. La Habana: Trillas.
- Tovar, A. & Mota, A. (2007). *Un modelo de administración por procesos*. Mexico: PANORAMA EDITORIAL.
- Trespalacios, J., Bello, L., & Vázquez, R. (2015). *Investigación de mercados: métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones en marketing*. Lima: Editorial Paraninfo.
- Yanez, B. (2014). *Manual de procedimientos y gestión administrativa para la distribuidora el Ranchito de la ciudad de Santo Domingo*. (Tesis de pregrado, Universidad Regional Autónoma de los Andes). Obtenido de: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2F>

dspace.uniandes.edu.ec%2Fbitstream%2F123456789%2F1169%2F1%2FTUSDADM0
28-2015.pdf&clicn=4337390

Zambrano, R. (2011). *"Diseño de un manual de procedimientos para el departamento de operaciones y logística en la compañía Circolo S.A. y su incidencia en el año 2011"*. (Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana). Obtenido de:
<https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/1644>

ANEXOS

ANEXO A: FORMATO DE ENCUESTA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES LA COOPERATIVA DE
TRANSPORTE PESADO RIO SECOYA**

Objetivo: Diseñar un manual de procesos y procedimientos administrativos para la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya del Cantón Shushufindi, Provincia de Sucumbíos” para corregir los niveles de eficiencia y eficacia organizacional

Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación y responda según su criterio.

1. ¿Usted cuando ingreso a formar parte de la empresa le proporcionaron capacitación e inducción?

Si	
No	
No recuerdo	

2. ¿El encargado del talento humano le entregaron a usted un manual de proceso y procedimientos donde se especifiquen las tareas a realizar en la cooperativa cuando formo parte de la misma?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

3. ¿A Usted al formar parte de la cooperativa le socializaron la filosofía corporativa de la empresa?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	

En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

4. ¿En su puesto de trabajo actualmente desempeña todas las funciones para las que fue contratado?

Si	
No	

5. ¿Dentro de la cooperativa según su criterio existe una segregación adecuada de funciones, de tal manera que no exista duplicidad de funciones?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

6. ¿Conoce usted si la cooperativa cuenta con un manual de procedimientos administrativas?

Si	
No	
Desconoce	

7. ¿Genera usted algún informe o quejas a sus superiores en donde reporta los inconvenientes relacionados con los problemas presentados?

Siempre	
A veces	
Nunca	

8. ¿Se siente comprometido con el puesto de trabajo que está desempeñando?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

9. ¿La institución cuenta con una buena estructura organizativa, un sistema de gestión de procesos y procesos?

Si	
No	
Desconoce	

10. ¿Según su criterio qué problema ocasiona al no contar con un manual de procesos y procedimientos para realizar actividades dentro de la cooperativa?

Duplicidad de tareas	
Definición de metas	
Determinación de tiempos	
Retraso de actividades	
Mala reputación	

11. ¿Cree usted que la toma de decisiones emitida por la alta gerencia está basada en los procesos y procedimientos que a diario se ejecuta en la empresa?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

12. ¿La institución utiliza alguna herramienta administrativa para la medición de su desempeño?

Siempre	
A veces	
Nunca	
Desconoce	

13. ¿Usted ha recibido bonificaciones por parte de la cooperativa por su desempeño?

Siempre	
A veces	
Nunca	

14. ¿Las autoridades de la empresa desarrollan capacitaciones para su desempeño laboral?

Siempre	
A veces	
Nunca	

15. ¿Considera necesario un manual de procesos y procedimientos que facilite la ejecución de sus actividades diarias, de una manera oportuna?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

Gracias por su colaboración



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE
TRANSPORTE PESADO RIO SECOYA**

Objetivo: Diseñar un manual de procesos y procedimientos administrativos para la Cooperativa de Transporte Pesado Rio Secoya del Cantón Shushufindi, Provincia de Sucumbíos” para corregir los niveles de eficiencia y eficacia organizacional

Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación y responda según su criterio.

1. ¿La institución hace visible el direccionamiento estratégico ante sus colaboradores la misión, visión, objetivos?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

2. ¿El gerente le ha dado a conocer el funcionamiento de la empresa cada que tiempo?

Mensual	
Trimestral	
Semestral	
Anual	
Nunca	

3. ¿Cree usted que la institución cuenta con una buena estructura organizativa y un sistema de gestión por procesos?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

4. ¿Cree usted que dentro de la empresa se ha brindado capacitaciones a los colaboradores de acuerdo a sus áreas de trabajo?

Si	
No	
A veces	

5. ¿¿La institución utiliza alguna herramienta para medir el desempeño y resultados de los colaboradores?

Siempre	
A veces	
Nunca	

6. ¿Cada que tiempo se realiza en la institución reuniones para medir los resultados administrativos y económicos?

Mensual	
Trimestral	
Semestral	
Anual	
Nunca	

7. ¿La institución cuenta con una gestión por procesos administrativos propicios para la toma de decisiones?

Si	
No	

8. ¿Cuáles de los siguientes problemas le acarea a un colaborador al no contar con procesos y procedimientos para realizar sus actividades?

Duplicidad de tareas	
Definición de metas	
Determinación de tiempos	
Retraso de actividades	
Mala reputación	

9. ¿La institución cuenta con una buena estructura organizativa y un sistema de gestión de administrativo

Si	
No	
A veces	

10. ¿Considera que es necesario un manual de procesos y procedimientos para facilitar la ejecución de las actividades diarias, de una manera adecuada?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

Gracias por su colaboración