

**CAPITULO I:**  
**PERFIL DE LA INVESTIGACION**

## 1.1 Introducción

“Una estructura organizacional define la manera en que las actividades del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan formalmente” (Robbins & Judge, 2013, p. 480).

Bajo la importancia de la estructura organizacional, el presente trabajo se orientó a analizar la incidencia y las consecuencias de no contar con una estructura organizacional óptima y un adecuado manual de organización y funciones que afecta directamente a toda la cooperativa.

La “COOPERATIVA DE TRANSPORTE NACIONAL E INTERNACIONAL TARIJA DEL SUR S.R.” carece de algunos de estos documentos administrativos, siendo estos un requisito fundamental para la evaluación, valoración y fortalecimiento de la gestión administrativa. Se pretende dotar este documento e investigación basado en el diseño organizacional óptimo para la cooperativa fundamentalmente con la intención de minimizar la incertidumbre organizacional e instruir a los miembros que componen la organización sobre la importancia y seguimiento adecuado de las actividades ya establecidas en orden lógico y en un tiempo definido para el adecuado funcionamiento de la empresa.

En la actualidad toda organización debe utilizar estrategias como soluciones a fin de captar clientes y mejorar su proceso interno, así liderar y fortalecer la gestión administrativa para responder a las nuevas necesidades y los cambios abruptos del mercado. con este fin, alguna de las soluciones por las que optan las empresas, es contar con un óptimo diseño organizacional, con el propósito de mejorar los canales de comunicación y coordinación; así como determinar las funciones específicas, responsabilidades y el perfil requerido de cada uno de los cargos asignados a las diferentes divisiones y departamentos dentro de la estructura organizacional de la Empresa.

## 1.2 Antecedentes

La COOPERATIVA DE TRANSPORTE NACIONAL E INTERNACIONAL “TARIJA DEL SUR S.R.” nace como una sentida necesidad en la ciudad de Tarija con la prestación de servicio de transporte público aglutinándose en sociedad de cooperativa y crear sus propias fuentes de trabajo y cubrir el vacío que deja el estado boliviano según los estipulados de la constitución política del estado.

En fecha 25 de enero de 2007 se otorgó la Resolución Administrativa donde se otorga el permiso para iniciar sus actividades y poder realizar sus viajes al interior y exterior, unidades que serán manejadas por sus propietarios y choferes.

Reunidos los Consejos de Administración, Vigilancia y el asociado en Asamblea se aprobó la Constitución de la Cooperativa con 30 socios fundadores con la visión de llegar a ser una Cooperativa líder en transporte de carga pesada, confiable y competitiva con personal competente, utilizando tecnología de punta y mantener a los clientes satisfechos para que los consideren como su mejor proveedor.

Actualmente la misma está constituida por 57 socios, ubicada en la ciudad de Tarija, provincia Cercado, sección municipal de la ciudad de Tarija en la calle Suipacha y circunvalación. La cual se clasifica por la naturaleza de su actividad pertenece al sector transporte pesado y por la organización pertenece a la sociedad cooperativa enmarcándose en la doctrina solidaria y la ley general de sociedades cooperativas, su categoría es transporte /servicio internacional, contando con aportaciones de sus socios de 200\$u\$ mensuales para gastos de personal y ayuda social en caso de accidentes, el número de camiones máximo permitido son 2 por socio, La empresa cuenta con distintos sistemas de control, se paga varios seguros tanto nacionales como internacionales

El tipo de vehículos con los que cuentan son camiones de alto tonelaje remolque y semirremolqueo acoplado con una capacidad de carga de 28 – 29000 kilos, sus destinos de transporte son nacionales e internacionales:

- **Destinos nacionales**

Chuquisaca, La Paz, Cochabamba, Oruro, Potosí, Tarija y Santa Cruz.

- **Destinos internacionales**

Chile, Uruguay, Argentina, Brasil y Paraguay

La cooperativa no cuenta con varios documentos administrativos o un diseño organizacional adecuado ni digitalizado en su sistema administrativo.

La “Cooperativa de Transporte Nacional e Internacional Tarija del Sur Ltda.” no cuenta con un Manual de Cargos que le facilite reclutar y seleccionar adecuadamente su Recurso Humano, las contrataciones se hacen sin conocer realmente que tareas, deberes y responsabilidades tendrá el empleado dentro de la organización y se terminan definiendo a medida que van surgiendo nuevas necesidades en el cargo. Esto hace que la organización pierda competitividad en el mercado ya que subutiliza el talento que posee.

En secretaria nos indican que se usaron textos de manera empírica para redactarlos en sus sitios web por lo que se cuentan con duplicidad de misión y visión además de estar descritos de diferentes maneras es decir tienen plasmado en su página [administracion@tarijadelsur.com](mailto:administracion@tarijadelsur.com) y en su Sitio web: [www.tarijadelsur.com](http://www.tarijadelsur.com) y <http://www.tarijadelsur.com/>, redactados de manera diferente, también nos indican que no se cuenta con un organigrama formal, a pesar de que ahora existe más personal desde la creación de la empresa solo se ha ido adaptando los socios conforme necesidad a los cargos de la empresa o situación, asimismo se observa inexistencia de departamentos como recursos humanos, seguridad y salud ocupacional o marketing Sin embargo para estos sectores, se establecen consejos de administración vigilancia y transporte.

## **1.3 Justificación**

### **1.3.1 Justificación del problema**

La necesidad existente y el beneficio de implantar un Diseño Organizacional en la cooperativa de transporte nacional e internacional Tarija del sur, debido a que entendemos que un diseño organizacional es un elemento administrativo que se encarga de estructurar ordenada y sinérgicamente las diversas unidades orgánicas de una institución. Asimismo, busca brindar las condiciones racionales óptimas para que pueda operar en el día a día. Con esa intención es imprescindible un exhaustivo análisis de condicionantes exógenos y componentes endógenos que contribuirán en el perfil del diseño organizacional a ser construido.

Por condicionantes exógenos se puede entender a las variables del entorno de la empresa sobre las cuales no se tiene control: amenazas y oportunidades de tipo económicas, políticas, legales, sociales, ambientales, de mercado, etc. Mientras tanto, los componentes endógenos son variables del entorno de la empresa, sobre las cuales si tiene control la empresa para decidir: niveles jerárquicos amplitud de mano, descentralización/centralización, comunicación, etc.

La siguiente investigación esta direccionada a dotar a la Cooperativa dicha información y administrativos necesarios con la finalidad de que la mejore su desempeño laboral y brinde su servicio con eficiencia y calidad.

Siendo el personal parte fundamental para que la organización crezca exitosamente, es preciso comunicar e informar correctamente todas las obligaciones que tienen los empleados con la empresa y viceversa de igual manera sus derechos, tendrá un impacto positivo en el área administrativo, beneficiando a los dueños de la COOPERATIVA DE TRANSPORTE NACIONAL E INTERNACIONAL TARIJA DEL SUR al igual que todo el personal y socios, a fin de optimizar la estructura administrativa para el logro delos objetivos planteados.

### **1.3.2 Justificación práctica**

El siguiente proyecto de investigación dotara a la Cooperativa De Transporte Nacional e Internacional Tarija Del Sur R.L. un diseño organizacional como material administrativo con el fin de mejorar el rendimiento laboral tanto los canales de comunicación como la coordinación en cada uno de los departamentos para alcanzar los objetivos propuestos. Además, sirve como instrumento de apoyo en la administración, y contribuyen al mejoramiento continuo de las entidades.

### **1.3.3 Justificación metodológica**

El diseño organizacional en los tiempos modernos se ha convertido en un factor de ventaja competitiva para las empresas, motivo por el cual requiere que sean elaborados de manera profesional con fundamentos teóricos y metodologías prácticas, que generen valor a las empresas.

El propósito de la investigación surge por la necesidad de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa el cual se ha visto reflejado en el incumplimiento de las actividades laborales de algunos empleados debido a la duplicidad de tareas que no le competen a su cargo, por lo que se analizará la empresa en general para un mejor resultado. Después de hacer el estudio pertinente por medio de la observación directa y la entrevista se procederá a diseñar un diseño organizacional de acuerdo con las actividades que realiza la organización y así mejorar el desempeño laboral de manera eficaz y eficiente.

## **1.4 Planteamiento del problema**

La Cooperativa De Transporte Tarija Del Sur no cuentan con un Diseño Organizacional adecuado y existen factores que inciden dentro de la estructura organizacional en el desempeño laboral por lo que los trabajos de la empresa se han visto afectados por el desconocimiento de responsabilidades, realización ocasional de duplicidad de funciones que representa una baja productividad para la cooperativa. ya que implica costo y tiempo, también el proceso de reclutamiento, selección y contratación se ha visto afectado, al no tener definiendo cuales el perfil mínimo requerido, para tener personal idóneo en la cooperativa.

### **1.4.1 Descripción del problema**

La “Cooperativa de Transporte Nacional e Internacional Tarija del Sur S.L. actualmente cuenta con una nómina de alrededor de 8 personas administrativas y 57 socios que funcionan en una estructura organizacional informal.

La cooperativa no cuenta con un diseño de organización adecuado, se deberá analizar la propuesta de realizar un diseño organizacional, con el fin de identificar una estructura que tome en consideración las principales dificultades que puedan presentar para aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de las áreas de la organización y de sus interrelaciones estructurales.

La importancia del trabajo de investigación radica en la formulación y evaluación de herramientas teóricas y administrativas para presentar una propuesta del diseño organizacional adecuado con el fin de dotar a la Cooperativa de una herramienta administrativa útil.

### **1.4.2 Formulación de problema**

¿La falta del diseño organizacional influye en el desempeño laboral del personal de la Cooperativa De Transporte Nacional e Internacional Tarija del Sur R.L.?

## **1.5 Hipótesis**

El Diseño Organizacional influye en el desempeño laboral del personal de la Cooperativa De Transporte Nacional e Internacional Tarija del Sur R.L.

- **Variable dependiente**

**Y = Rendimiento Laboral**

- **Variable independiente x**

**X = Falta de Diseño Organizacional**

### 1.5.1 Operacionalización de variables

<b>VARIABLES</b>	<b>DEFINICION CONCEPTUAL</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL</b>	Palaci, F. (2005), define que el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo.	<b>calidad de trabajo</b>	Participación del trabajador
		<b>responsabilidades</b>	actuar con eficiencia
		<b>cultura organizacional</b>	ambiente de trabajo establecimiento de objetivos
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE: DISEÑO ORGANIZACIONAL</b>	Hintze, (2008) afirma que el diseño organizacional “es el proceso de definición inicialde la estructura y también el de redefinición posterior.	<b>estructura organizacional</b>	Organización
		<b>descripción de puestos</b>	Tipo de organigrama
		<b>comunicación</b>	Lenguaje sencillo

## 1.6 Objetivos de la investigación

### 1.6.1 Objetivo general

Determinar un diseño organizacional para mejorar el desempeño laboral de la Cooperativa de Transporte Nacional e Internacional Tarija del Sur S.R.L.

### 1.6.2 Objetivos específicos

- Analizar factores que afectan el desempeño laboral (motivación, clima laboral,

comunicación, factores ambientales y herramientas necesarias.

- Realizar una evaluación general e identificar los principales problemas de la cooperativa de transporte Tarija Del Sur R.L. mediante un análisis administrativo.
- Determinar los requisitos y funciones de cada cargo a través de un levantamiento de información.
- Definir el direccionamiento estratégico para que la cooperativa cuente con una misión, visión, objetivos y valores organizacionales que muestre su identidad como organización.
- Elaborar un adecuado manual de funciones y procedimientos que explique las responsabilidades y funciones de cada cargo, y así lograr un buen desempeño en las actividades a realizar en la Cooperativa De Transporte Nacional e Internacional Tarija del Sur R.L.

## **1.7 Metodología**

El diseño de la investigación es no experimental ya que los fenómenos observados serán tomados tal como se dan en su contexto natural de tipo exploratoria y descriptiva.

### **1.7.1 Tipo de metodología**

#### **1.7.1.1 Investigación exploratoria**

El presente proyecto de investigación es de estudio exploratorio, ya que se investigaron los problemas que existen en la organización, lo cual reveló el funcionamiento de la empresa y sus carencias para posteriormente sugerir soluciones, porque nos permitió identificar el problema de estudio y dar apertura a ideas de lo que se desea plantear a través de la observación directa, la entrevista realizada y los cuestionarios.

Mediante esta investigación se busca establecer una estructura de trabajo actual y proponer la estructura organizacional y funcional óptima para la cooperativa.

El estudio exploratorio se efectúa normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación, o que no ha sido abordado antes, es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio. (HERNANDEZ, 2010)



### **1.7.1.2 Investigación descriptiva**

El tipo de investigación será descriptiva consiste en describir y evaluar ciertas características de una situación donde se analizan los datos reunidos para descubrir así, cuáles variables están relacionadas entre sí, el fin de estudio es describir los procesos que lleva a cabo la organización y nos permitió identificar el problema de estudio y dar apertura a ideas de lo que se desea plantear a través de la entrevista realizada y los cuestionarios.

Mediante esta investigación se busca esta identificar el problema de estudio y dar apertura a ideas de lo que se desea plantear a través de la entrevista realizada y los cuestionarios, se pretende recoger información básica y fundamental para la investigación cuya característica principal “es conocer situaciones, costumbres y actitudes predominante mediante la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas” consiste en describir registrar, analizar e interpretar los fenómenos y evaluar ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del tiempo la descripción, en el tiempo actual.

## **1.8 Métodos**

### **1.8.1 Método deductivo**

Mediante el método lógico deductivo se aplican los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios.

La investigación contará con un método deductivo debido a que debemos comprobar o refutar los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia.

De acuerdo con Ander-Egg, E. (1997, p. 97) “es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales.

Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones.

### **1.8.2 Método de análisis documental**

La recopilación de la información del proyecto de investigación será con apoyo de material impreso y digital donde nos permitirá plasmar la propuesta y dotar la herramienta necesaria a la cooperativa como material administrativo profesional

## **1.9 Técnicas de investigación**

Los tipos de técnicas que se van a utilizar en el presente trabajo son:

### **1.9.1 Entrevista**

Como instrumento de investigación la entrevista va dirigida para el director y todo el personal que labora en la empresa para recabar información profesional, con el fin de obtener buenos resultados. Dicho método consiste en reunirse y tener un contacto personal con cada uno de los ocupantes de los cargos de la empresa que puedan proporcionar información necesaria para el presente trabajo. Se harán las preguntas respectivas de cuyas respuestas se obtendrá una información detallada, clara y concisa acerca del cargo, ejecución de los procesos, la cual se agregará a las informaciones obtenidas por nuestros propios medios.

### **1.9.2 Observación directa**

A través de la observación directa se busca saber cuáles son las funciones que desempeñan los integrantes de la empresa para la obtención de información, es decir, que habrá acceso a la empresa y contacto directo con todos y cada uno de los involucrados en el proceso, registro y recolección sistemático, válido y confiable de comportamientos y conductas en el tiempo real y en el lugar de trabajo.

## **1.10 Delimitación de la investigación**

### **1.10.1 Límite de contenido**

Campo- Administrativo

### **1.10.2 Delimitación temática**

Área – Recursos Humanos

### **1.10.3 Delimitación geográfica**

Se llevará a cabo en Área urbana, Ciudad de Tarija, Provincia Cercado, Departamento de Tarija; Barrio San Marcos, Calle Suipacha entre Circunvalación y Pando Oficina Central.

**CAPITULO II:**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2 MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Definición de la administración**

“La administración es un proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”.

La administración se define como el proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que se lleven a cabo eficientemente y eficazmente con otras personas por medio de ellas. Desde el momento en que un individuo toma la decisión de transferir determinadas funciones a otras personas en el contexto del grupo, dirigiendo y coordinando las actividades que realizan los demás, entonces comienza a recibir el nombre de administrados. (Chiavenato, 2001)

#### **2.1.1 La importancia de la administración**

La importancia de la administración se ve en que está imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante.

Los hechos que demuestran objetivamente la importancia de la administración:

- La administración se aplica a todo tipo de Empresa
- El éxito de un organismo depende directa e inmediatamente de su buena administración.
- Una adecuada administración eleva la productividad
- La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo.
- En los organismos grandes de la administración es indiscutible y esencial

#### **2.1.2 Principios generales de administración según Fayol**

Un empleado de la empresa debe responder, recibir órdenes e informar a un único superior. Si son varias las personas que dirigen y ordenan a un trabajador se produce el desorden y mermará la disciplina, eficiencia, productividad y rentabilidad de la empresa.

Para ello la empresa debe contar con un organigrama en el que se fijen de manera clara las cadenas y líneas de mando en la empresa, existiendo una cabeza en la alta dirección y transmitiéndose la autoridad de manera vertical.

Principios generales de la administración Según Fayol:

- **División del trabajo:** Consiste en especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
- **Autoridad y responsabilidad:** El derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad.
- **Disciplina:** Depende de la obediencia, aplicación, energía, comportamiento.
- **Unidad de mando:** Cada empleado debe recibir órdenes de sólo un superior, es el principio de la autoridad única.
- **Unidad de dirección:** Una cabeza y un plan para cada grupo de actividades que tengan un mismo objetivo.
- **Subordinación:** de los intereses individuales a los intereses generales: Los intereses GENERALES deben sobreponerse a los intereses particulares.
- **Remuneración del personal:** Debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución.
- **Centralización:** Se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.
- **Jerarquía o cadena escalar:** Es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo, es el principio de mando.
- **Orden:** Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, es el orden material y humano.
- **Equidad:** Amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
- **Estabilidad y duración (en un cargo) del personal:** La rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización.
- **Iniciativa:** La capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito.
- **Espíritu de equipo:** La armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fuerzas para la organización.

### 2.1.3 Funciones de la administración

#### 2.1.3.1 Planificación

La planificación es el procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones a llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos; requiere la toma de decisiones,

esto es, elegir entre alternativas de futuros cursos de acción, la planeación incluye la definición de metas, el establecimiento de una estrategia y el desarrollo de planes para coordinar actividades.

### 2.1.3.2 Tipos de planes

Los planes se clasifican en:

- **Propósitos o misiones:** Se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de esta.
- **Objetivos o metas:** Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole.
- **Estrategias:** Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.
- **Políticas:** Son enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones.
- **Procedimientos:** Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras.
- **Reglas:** Se exponen acciones o prohibiciones específicas.
- **Programas:** Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado.
- **Presupuestos:** Es la formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos.

### 2.1.3.3 Dirección

Implica la capacidad de conducir a las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales y alcancen las metas de la organización.

Pone en marcha los lineamientos establecidos durante la planeación y organización al analizar los conocimientos pertinentes sobre la dirección, nos concentraremos en los factores humanos y de motivación, el liderazgo y la comunicación.

- **Factores humanos:** mientras que los objetivos empresariales pueden diferir tanto en una organización y otra, los individuos involucrados también poseen necesidades y objetivos

especialmente para ellos. Por medio de la función de dirección los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial, y al mismo tiempo contribuir al cumplimiento de los propósitos de la empresa.

- **La motivación:** es un término que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.
- **El liderazgo:** es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas grupales.
- **La comunicación:** es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla.

El proceso de comunicación, involucra al emisor, la transmisión de un mensaje por medio de un canal seleccionado y al receptor.

#### **2.1.3.4 Control**

El control es el proceso para asegurar que las actividades se ajusten a las actividades planificadas. Es el conjunto de actividades orientadas a la medición de los resultados, su comparación con lo planificado, la determinación de los desvíos y el análisis de sus causas.

Maddock, considera que controlar es: medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

La función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos.

El proceso básico de control implica tres pasos:

- Establecimiento de normas.
- Medición del desempeño con base en esas normas.
- Corrección de las variaciones respecto de normas y planes.

#### **2.1.3.5. Organización**

La organización es el proceso de crear una estructura dentro de una empresa, una administración eficiente requiere que la estructura formal este equilibrada y adaptada a los objetivos y operaciones primarias de la organización.

Organizar ordenar y agrupar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía.

La organización supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa.

#### **2.1.3.5.1. La organización formal**

Se entiende, en general, la estructura intencional de funciones en una empresa organizada formalmente.

La teoría clásica de la organización puso especial énfasis en la estructura de esta, es decir, en la organización formal. Estos autores consideraron como aspectos de la organización formal la división del trabajo, la especialización, la jerarquía de los niveles en la organización, etc.

Desde la perspectiva de los autores clásicos la organización formal es algo rígido. Weihrich (1994, pág. 245), quienes afirman que “describir una organización como formal no significa que hay algo inherentemente inflexible o indebidamente limitante en ella”, y continúan diciendo “la organización formal debe ser flexible.

En las organizaciones más formales debe darse cabida a la discrecionalidad para aprovechar los talentos creativos y reconocer las preferencias y capacidades individuales”.

Por su parte, Chiavenato (1999, pág. 252) considera que la función de organización consiste en “la determinación de los estándares de interrelaciones entre los órganos o cargos, definidos por las normas, directrices y reglamentos de la organización para lograr los objetivos”.

#### **2.1.3.5.2 La organización informal**

Es una red de relaciones interpersonales que surge cuando se asocia la gente, ya que la organización informal aparece cuando en una empresa existe un grupo (o varios grupos) de empleados que coinciden en actividades comunes o en los mismos lugares y que tienen una relación fuera del trabajo. Es lógico que cualquiera de los implicados acuda a los demás, dentro del trabajo, cuando deban resolver una cuestión en la que pueden ayudarse, a pesar de no tener relación jerárquica o departamental, o simplemente para comentar asuntos relacionados con la empresa. Estamos ante un grupo informal.



Chiavenato (1999, pág. 165) define a la organización informal como “el conjunto de interacciones y relaciones establecido por los diversos elementos humanos de una organización”.

La organización informal trasciende a la organización formal ya que escapa de los límites del organigrama e incluso del lugar y hora de trabajo.

Pérez Gorostegui (1997, pág. 38), la organización informal “no puede ser planificada ni estructurada, por lo tanto, lo único que se puede hacer es conocerla tan bien como se pueda y, en la medida de lo posible, tratar de que funcione a favor de la organización”.

## **2.2 Estructura organizacional**

“Una estructura organizacional define la manera en que las actividades del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan formalmente” (Robbins & Judge, 2013, p. 480).

### **2.2.1 Definición de la estructura organizacional**

- La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
- La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
- La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, coordinación y la integración efectiva de los esfuerzos entre los departamentos (Daft, 2013, p. 92).

Según los autores antes mencionados se comprende por estructura organizacional a la distribución, división, agrupación y coordinación de las tareas en los diferentes puestos de trabajo tanto en el área administrativa como operativa para el cumplimiento de obligaciones y responsabilidades en la empresa.

### **2.2.2 Importancia de las estructuras organizacionales**

Son importantes porque son el conjunto de las funciones y relaciones que determinan formalmente las responsabilidades y tareas en cada cargo. Es decir, todas las empresas deben tener

una estructura definida para crecer y ser rentables, ya que esta ayuda a los gerentes a determinar que talento se necesita integrar en la empresa (Suttle, 2017).

### 2.2.3 Elementos de la estructura organizacional

Robbins & Judge (2013) (p. 480). “Los gerentes tienen que considerar seis elementos fundamentales cuando diseñan la estructura de su organización: especialización en el trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, y formalización”.

#### 2.2.3.1 Tipos de estructuras organizacionales

Los tipos de estructuras organizacionales se refieren a los sistemas o modelos que se pueden implementar en la organización; a continuación, se detalla las tres principales:

- **Organización lineal:** Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales, el nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones. No es muy elaborada es por eso que este tipo de estructura es antigua, las decisiones las toma una sola persona y su comunicación es formal entre los mandos medios y superiores (Ugalde Resenterra, s.f). Se refiere a las diferentes formas o modelos de la estructura organizacional de una empresa, y son determinados por diversos factores como el giro de la empresa, su tamaño o sus recursos a continuación se desarrollarán los tipos de organización basados en la clasificación otorgada. (CHIAVENATO, 2007)
- **Organización funcional:** Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de especialización de las funciones. Muchas organizaciones de antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio

funcional para la diferenciación de actividades o funciones, el principio funcional separa, distingue y especializa.

- **Organización línea-staff:** El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea- staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo. En la organización línea-staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí.

## 2.3 Departamentalización

La Departamentalización se refiere a la estructura formal de la organización compuesta de varios departamentos y puestos administrativos y a sus relaciones entre sí. A medida que crece una organización, sus departamentos crecen y se crean más sub - unidades, lo que a su vez aumenta los niveles jerárquicos.

Esta situación, suele crear menos flexibilidad, adaptabilidad y unidad de acción dentro de la entidad. La Departamentalización es un agrupamiento eficiente y efectivo de los puestos en unidades de trabajo significativas para coordinar diferentes puestos, todo para facilitar la rápida realización de los objetivos de la organización.

La departamentalización resulta de la división del trabajo y del deseo de obtener unidades organizacionales de tamaño manejable y para utilizar la habilidad administrativa.

### 2.3.1 Tipos de departamentalización

Los tipos más usuales de departamentalización son los siguientes:

- **Departamentalización por función:** Reúne en un departamento a todos los que realizan una actividad o varias actividades relacionadas entre sí.
- **Departamentalización por territorio o geográfica:** Este tipo de departamentalización basada en áreas geográficas es más bien un método común para las empresas físicamente dispersas.

El principio consiste en que todas las actividades de un área determinada o territorio deberían agruparse y asignarse a un administrador.

- **Departamentalización por cliente:** El cliente es la clave para la forma en que se agrupan las actividades cuando las cosas que una empresa hace para él son administradas por un jefe de departamento. Hay casos en que se debe adoptar la decisión de separar algunos tipos de departamentos por clientes de los departamentos por producto.
- **Departamentalización por proceso o equipo:** Es utilizada principalmente por las empresas manufactureras en los niveles inferiores, por ejemplo, en un grupo de pintura, en el área de una planta, en la sección de prensa, de perforación o de máquinas automáticas de tornillos. Se toman en cuenta los trabajadores y los materiales que se reúnen en un departamento para realizar una determinada operación.

### 2.3.2 Cultura organizacional

La cultura organizacional es aquella que ofrece las condiciones en un ambiente de trabajo que facilita la generación de ideas, confianza y aprendizaje, es clave como suelo fértil para la creatividad e innovación. Por lo tanto, la cultura organizacional es vital para que se pueda proyectar en un modelo de gestión del factor humano en la organización, las personas se constituyen culturalmente un activo muy importante para el desarrollo de cualquier organización. (FREIRE, 2015).

### 2.3.3 Diseño organizacional

El diseño organizacional es prioritario en la administración de organizaciones, para diseñar estructuras que permitan la eficacia organizacional se deben considerar las dimensiones en la organización opera, así como los elementos que caracterizan su estructura. (ROBBINS & TIMOTY, 2013)

No obstante, Hintze, (2008) afirma que el diseño organizacional “es el proceso de definición inicial de la estructura y también el de redefinición posterior.

La evaluación de estructura, finalmente, es la comparación de las formas organizativas existentes o proyectadas con criterios de deseabilidad resultantes de decisiones políticas, de contrastes con estructuras de otras instituciones exitosas aceptadas como modelos, o del

conocimiento previo de determinadas características organizativas consideradas deseables o indeseables” (p. 189).

### 2.3.4 Características del diseño organizacional

Las cuatro características principales del diseño organizacional. Para Chiavenato (2001 pp. 209-215) enfoca que no existen dos empresas con diseños iguales.

Las características del diseño organizacional que interactúan y que son interdependientes son:

- **Diferenciación:** Se refiere a la división del trabajo Horizontal mediante departamentos y vertical en niveles jerárquicos mediante escalones de autoridad.
- **Formalización:** Es la existencia de reglas y reglamentos que prescriben cómo cuándo se ejecutan las tareas. Da lugar a la existencia de normas de conducta, rutinas y procedimientos, formularios y documentos con el fin de comprobar las actividades.
- **Centralización:** Se refiere a la localización y distribución de la autoridad para la toma de decisiones en la cima de la organización.
- **Integración:** Se refiere a los medios de coordinación y enlace de las partes de la organización. Por lo tanto, al realizar el diseño organizacional, se deben de considerar las siguientes variables:
  - Los objetivos de la empresa
  - La división del trabajo y coordinación de las unidades
  - Las personas que deben realizar el trabajo
  - La elección de cómo se hará el trabajo
  - Cambios que ocurran en el ambiente externo
  - Oportunidades y amenazas
  - Coacciones y contingencias.

### 2.3.5 Elementos del diseño organizacional (chiavenato, 2007)

- **Especialización:** Grado en el que las tareas de una organización se dividen en tareas separadas; conocida también como división del trabajo.
- **Departamentalización:** Fundamento mediante el cual se agrupan las tareas. Esta puede ser por funciones, productos, geográfica, procesos, clientes, equipos interfuncionales.

- **Cadena de mando:** Línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos, y define quien informa a quien. Amplitud de control: número de empleados que un gerente puede dirigir de manera eficiente y eficaz.
- **Centralización:** El grado al que se concentra la toma de decisiones en un solo punto de la organización.
- **Descentralización:** El grado en el que los empleados de nivel inferior proporcionan información o toman decisiones.
- **Formalización:** Grado en el que los trabajos de una organización son estandarizados, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados.

Por lo tanto, el diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de acuerdo a la especialización, departamentalización, centralización, descentralización y formalización dentro de la organización.

## 2.4 Manuales administrativos

Los Manuales Administrativos son documentos escritos que concentran en forma ordenada una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, así mismo son guías eminentemente dinámicas, de fácil lectura y manejo que transmiten de forma completa, sencilla, ordenada y sistemática la información de una organización por esto mismo este manual actúa como una herramienta de comunicación muy útil entre la empresa y el personal, manteniéndole al tanto de lo que se desea alcanzar y de qué manera hacerlo, permitiéndole al colaborador el manejo y control de la información. (REYES, 2007)

Los Manuales Administrativos son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización tales como antecedente, estructura, objetivos, políticas, procedimientos, así también las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus actividades. (SERRANO, 2000)

### **2.4.1 Objetivos de los manuales administrativos**

- Presentar una visión de conjunto de la entidad
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidades y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de medidas de modernización administrativa.
- Facilitar el reclutamiento y selección del personal.
- Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, que facilite su incorporación.

### **2.4.2 Clasificación de los manuales administrativos**

#### **2.4.2.1 Manual de organización**

Reúne los lineamientos generales del colaborador expresando los objetivos principales a seguir, definiendo los fines a alcanzar, detallando los medios y estableciendo las políticas a cumplir.

En este manual se agrupan las funciones que han de cumplir los integrantes según la estructura organizativa que se adopte y se determina cual es la responsabilidad asignada o correspondiente a cada tarea. También queda expresada en él, las relaciones entre los distintos departamentos y sectores de la empresa, y en caso de conflicto actúan como medio de regulador o atenuantes de las diferencias para que el motivo de conflicto se solucione sin alterar la estructura de la empresa.

#### **2.4.2.2 Manual de funciones**

Comprende una descripción detallada de las tareas que deben desarrollar los individuos en los distintos sectores de la organización. Es absolutamente necesario que todas las funciones o tareas que se llevan a cabo en un sector o por un individuo queden expresadas por escrito, ya que de esta manera en caso de conflicto, se puede saber con exactitud quien no cumplió con sus tareas o

quien invadió obligaciones correspondientes a otro sector o persona, el manual de funciones debe expresarse claramente y sin ambigüedad, a que unidad o individuo reporta la tarea que se está descubriendo y en caso inverso quienes son los subordinados de ese sector o individuo. Describe los elementos para cada una de los cargos establecidos, además, de quien depende el cargo y quienes depende de él, para que y hasta que límites tiene autoridad y cuál es el alcance de su grado de responsabilidad.

### 2.4.2.3 Estructura de un manual de puestos o funciones

Benjamín y Fincowsky (2014),

**Prólogo:** Es presentación que hace del manual alguna autoridad de la organización.

**Introducción:** La introducción describe la estructura y contenido del documento.

**Antecedentes Históricos:** Es una descripción de la historia, origen y evolución del área, organización o ámbito de aplicación del manual.

Diseño de la Estructura Organizacional

- **Estructura orgánica:** Para Benjamín y Fincowsky (2014, p. 198), la estructura orgánica es una “descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía”.
- **Organigrama:** Según Benjamín y Fincowsky (2014, p. 198), “Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de alguna de sus áreas, que muestra qué unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría”. El organigrama representa de manera gráfica como está estructurada el área en estudio y sus interrelaciones.
- **La misión.** es de suma importancia ya que sirve de guía para orientar las acciones a seguir para el cumplimiento de lo deseado en la organización.
- **Funciones.** Es la especificación de las tareas y responsabilidades de cada cargo en la estructura organizacional. Benjamín y Fincowsky (2014, p. 199).

### 2.4.2.4 Manual de procedimientos

Describe claramente las etapas o pasos que se deben cumplirse para ejecutar una función, cuáles son los soportes documentales y que autorización requiere.



Bajo este rotulo podemos incorporar al manual de sistemas administrativos las normas, las instrucciones y los memorandos.

#### **2.4.2.5 Manual de autorizaciones**

Fija los límites de actuación de las personas, expresado en valores monetarios o unidades de monedaeste manual expresa los límites de autoridad de los individuos detallando que le está permitido aprobar y comenzar un gasto o compras.

#### **2.4.2.6 El manual de organización y funciones mof**

Como su mismo nombre lo indica es fundamentalmente la unión del manual de organización y el manual de funciones. (RIOS, 2010)

El Manual de Organización y Funciones, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado y que sirve como guía para todo el personal, el MOOF contiene esencialmente la estructura organizacional comúnmente llamado organigrama y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa, también se suele incluir en la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa.

#### **2.4.3 Elemento del manual de organización y funciones**

- Estructura organizacional
- Análisis de puestos
- Descripción de puestos
- Perfil de puesto

Estos elementos se encuentran relacionados entre sí ya que la estructura orgánica será la base para realizar el análisis de puesto a partir de este análisis se obtendrá información vital para la realización de la descripción de puestos y con la información obtenida a raíz del análisis y la descripción de puestos se podrá conformar cada uno de ellos de los perfiles.

#### **2.4.4 Análisis de puestos**

El análisis de puestos es un estudio que se realiza para identificar los objetivos y las funciones que realmente se llevan a cabo por los ocupantes de un cargo específico, así como las competencias laborales que tienen estos ocupantes, dando como resultado una descripción de puestos. Se dice que “es la técnica mediante la cual se recopilan, en forma ordenada y sistemática, los requisitos mínimos necesarios para llevar a cabo el desempeño exitoso de las funciones de un puesto”. Es decir, es una herramienta que consiste en estudiar y documentar las labores que se llevan a cabo de acuerdo con las actividades realizadas en el puesto.

El analizar los puestos conlleva a un proceso que consiste en obtener información relevante para determinar los deberes, tareas o actividades que le corresponde a cada puesto que conforman una empresa, por ello la importancia de tener una estructura organizacional delimitada antes de desarrollar este estudio. Este procedimiento tiene por fin realizar una investigación sistemática, siguiendo un número de pasos establecidos antes del estudio, cuando se culmine con el análisis se elaborará un escrito donde se resumirá la información obtenida en cuanto a las tareas o actividades individuales del cargo; el jefe de Recursos Humanos usará estos datos posteriormente para desarrollar las descripciones y especificaciones de cada puesto de trabajo.

##### **2.4.4.1 Importancia del análisis de puestos**

- Proporciona un resumen de los deberes y responsabilidades, de cada puesto de trabajo, en relación con otros, los conocimientos y habilidades necesarias y las condiciones de trabajo en las que se realiza.
- Se reúnen, se analizan y registran los datos del puesto como es realmente y no como debería ser.
- Ayuda a las organizaciones a enfrentar el hecho de que están ocurriendo cambios.
- Es muy útil para realizar una correcta Planeación de Recursos Humanos.
- Cada puesto necesita diferentes conocimientos, cualidades y niveles de habilidad.
- Es necesario para el proceso de reclutamiento y selección, ya que permite al seleccionador saber cuáles son las competencias necesarias para desempeñar el puesto exitosamente.
- Es la base para realizar las evaluaciones del desempeño.

- Útil para valorizar el puesto de acuerdo con las competencias.
- Ofrece información valiosa desde el punto de vista de la higiene y seguridad organizacional.
- Un diseño del puesto de trabajo erróneo es fuente principal de desmotivación, insatisfacción y baja productividad de los recursos humanos.

#### 2.4.4.2 Descripción de puestos

La descripción de puesto es meramente un documento en el que se enlistan los objetivos, funciones, así como el entorno social y las dimensiones que influyen o afectan a dicho puesto y que lo diferencian de otros cargos de la organización, en otras palabras, es un compendio que detalla lo que idealmente debe hacer el ocupante del puesto, no necesariamente lo que hace, así como la frecuencia en que lo hace, y para que lo hace.

- **Tareas:** Actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo, es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios.
- **Funciones:** Conjunto de tareas (cargos por hora) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante de cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada.
- **Cargo:** El concepto de cargo se fundamenta en las nociones de tareas, atribución y función con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización.
- **Perfil de puesto:** Hablar de análisis, descripción y perfil del postulante es hablar de tres términos diferentes pero relacionados entre sí, ya que el análisis viene a ser un estudio que se realiza para identificar los objetivos y las funciones que realmente se llevan a cabo por los ocupantes de un puesto específico y las competencias laborales que estos mismos poseen, a partir de este análisis se tendrá como resultado la descripción y los perfiles de puestos.

La diferencia entre descripción y perfil de puestos radica esencialmente en que la descripción enuncia lo que se espera que el ocupante de un puesto realice en términos de actividades y resultados mientras que el perfil del puesto contiene las especificaciones referidas a personalidad, competencias laborales, experiencia, formación, e inclusive si se desea las condiciones de trabajo que el ocupante del puesto deberá tener idealmente.

## 2.5 Rendimiento laboral

Según el autor corporativo (WorkMeter, 2013) afirmó que: “El rendimiento laboral es sinónimo de productividad existente entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc.” (p. 6).

De acuerdo con la autora (Jaén, 2010) afirmó que: “Es como un conjunto de conductas en el entornolaboral, en lugar de definirlo como el resultado de estas” (p. 12).

Según los autores (Albán Pérez & Carvajal Jiménez, 2015) afirmaron que: “El rendimiento hace referencia al nivel de desempeño y esfuerzo obtenido en una tarea, en donde influyen las diferentes habilidades y conocimientos del individuo el cual está influenciado por el ambiente y las condiciones laborales” (p. 44). De acuerdo con los autores antes mencionados el rendimiento laboral lo definen como un resultado alcanzado relacionado con los medios disponibles, teniendo en cuenta su comportamiento(conducta) para así poder identificar los empleados buenos de los malos y de acuerdo a eso sugerir algún cambio.

Muchas veces el rendimiento laboral se utiliza como sinónimo de productividad. Pero en este rendimiento laboral entran en juego múltiples factores. La estrategia, la capacitación, la remuneración y el entorno son los factores que, si el empleado posee, su rendimiento laboral probablemente aumenta.

## 2.6 Desempeño laboral

Palaci, F. (2005), define que el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuos(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.

Diferencia de rendimiento laboral y desempeño laboral

- **Rendimiento laboral:** Es aquello que produce un empleado o un equipo de trabajadores
- **Desempeño laboral:** Es la manera en que estas personas cumplen con cada una de las tareas y funciones que se le han asignado.

## 2.7 Claves para mejorar el rendimiento y el desempeño laboral

Las claves para lograr un buen desempeño y rendimiento laboral son prácticamente las mismas:

- **Un buen ambiente de trabajo:** Que los empleados se sientan cómodos en el lugar de trabajo para desempeñar su oficio es muy importante.
- **Establecer objetivos:** Tener objetivos es una muy buena técnica para motivar a los empleados, los objetivos deben de ser viables, medibles y que ofrezcan un desafío.
- **Formación:** El desarrollo profesional es otra herramienta para la motivación de los empleados.
- **Participación:** Contar con la opinión de los empleados en la toma de decisiones dará como resultado que el producto final sea parte de todos.
- **Reconocimiento:** Es una de las más importantes para promover un buen desempeño laboral. Que se reconozca al empleado su labor y esfuerzo por parte de un superior aumentará la autoestima y satisfacción del empleado.
- **Igualdad de trato:** Promover una igualdad dentro del equipo y la empresa es esencial para todos los empleados.
- **Motivación de los empleados:** Principalmente la más importante, Una buena motivación es esencial para un buen desempeño y rendimiento laboral.

### 2.7.1 Evaluación de desempeño

Dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto. Esto cobra especial relevancia si se está utilizando un procedimiento de evaluación de desempeño.

- **Eficacia:** Consiste en alcanzar las metas establecidas en la empresa. Eficacia Del latín refiere que a su vez se deriva del término *facere*, que significa “hacer o lograr”. Se refiere a la consecución de metas. Logro de los objetivos Quijano (2006) Capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos. Díez De Castro et al. (2002) extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados (ISO 9000: 2008) Resultados alcanzados que cumplen los objetivos o requisitos de calidad Gutiérrez (2005).

Grado en que las salidas actuales se corresponden con las salidas deseadas. Mallo y Merlo (1995)

- **Eficiencia:** Se refiere a lograr las metas con la menor cantidad de recursos. Obsérvese que el punto clave en esta definición es ahorro o reducción de recursos al mínimo. Relación entre los esfuerzos y los resultados, por lo que se mide dividiendo las salidas entre las entradas. Díez De Castro et al., (2002). Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. Grado en que se cumplen los objetivos, teniendo en cuenta la calidad y la oportunidad, y sin tener en cuenta los costos Aedo (2005); Gutiérrez, 2005
- **Productividad:** Se trata de la relación producto-insumo en un período específico con el adecuado control de la calidad. Puede expresarse con la siguiente ecuación:

$$\text{Producción} = \text{Productividad} / \text{Insumo}$$

Hernández y Rodríguez en su libro “Introducción a la Administración”, establece que la productividad puede medirse en relación con la totalidad de insumos empleados, o bien, con la de alguno en particular; genéricamente, los insumos se dividen en materiales, máquinas y mano de obra.

Dentro del concepto productividad existen una serie de términos que hay que tomar en cuenta: tecnología, organización, recursos humanos, relaciones laborales, condiciones de trabajo y calidad.

Estos 3 conceptos, productividad, eficacia y eficiencia pueden ir de la mano, pero siempre según los objetivos que se persiga, ya que la productividad es la diferencia entre eficiencia y eficacia, lo que indica que, aun en una misma empresa, debemos considerar que existirán unidades con diferentes niveles de productividad.

Es claro que el sólo deseo de ser eficiente y de alta calidad, o de calidad mundial, no es suficiente para lograr esa meta, es necesario contar con una estructura adecuada y capaz de cumplir con los requerimientos, teniendo en cuenta estas 3 variables que se complementan y que forman la base para un negocio exitoso

# **CAPITULO III: DIAGNÓSTICO**

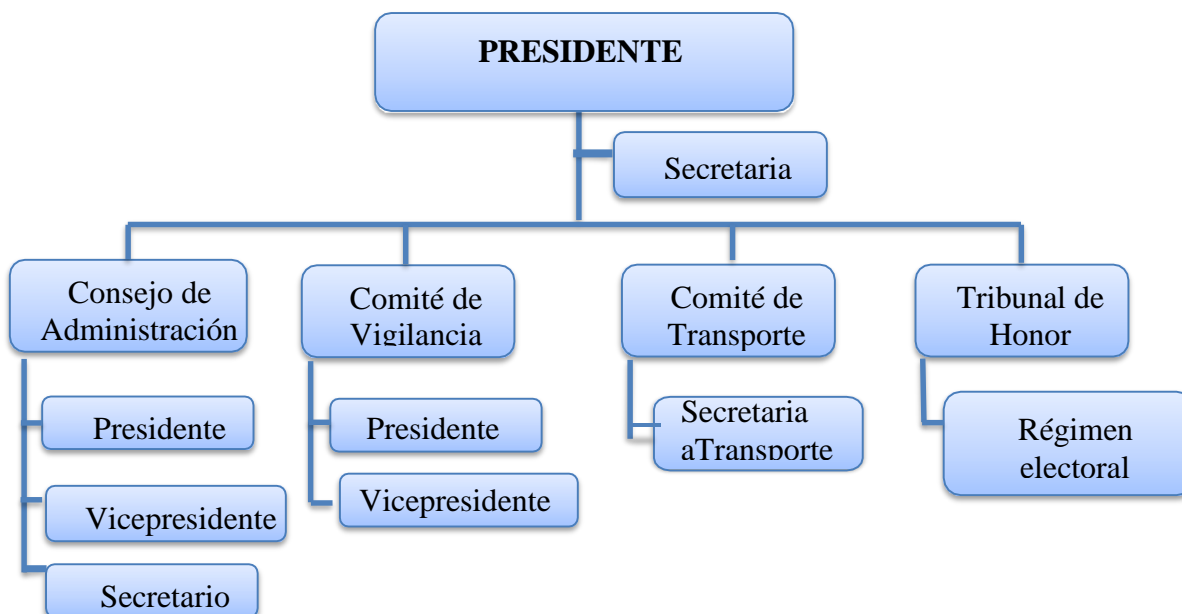
### 3 DIAGNOSTICO

#### 3.1 Diagnóstico del entorno interno

La empresa no cuenta con documentos administrativos digitalizados por lo que la secretaria nos explicó que no se cuenta con varios documentos y que se usaron solo de manera empírica para redactarlos en sus sitios web por lo que cuentan con varios puntos descritos de diferente manera es decir tienen plasmado en su página una misión y visión y en otros documentos la información de sumisión y visión está redactada diferente, no cuentan con un organigrama formal, definido tampoco a pesar de que ahora existe más personal desde la creación de la empresa solo se ha ido adaptando a los cargos a los socios conforme necesidad de la empresa, sin embargo, establecen consejos de administración vigilancia y transporte.

Según lo que nos informó no tienen un documento plasmado de los cargos existentes en la cooperativa, pero se organizan según Estatuto orgánico De La Cooperativa De Transporte Nacional E Internacional "Tarija Del Sur" R. L. cabe recalcar que únicamente está organizado su directorio y no así su personal administrativo, es decir que los socios tienen sus cargos, pero el personal carece de un documento escrito donde se expone sus responsabilidades y funciones

*Cuadro 1 Estructura organizacional de la Cooperativa De Transporte Nacional e Internacional Tarija Del Sur R.L.*





### 3.2 Misión - Visión

La misión y visión de la empresa existen 2 distintas en su página web, pero ninguna está en su sistema administrativo, únicamente están los objetivos.

- **1ra Misión redactada en página web de la empresa**

Como empresa de Transporte de carga Internacional, busca ser una Cooperativa reconocido en los mercados Nacionales e Internacionales como una empresa líder en la prestación de servicios de Transporte de carga, confiable y competitiva con personal competente, utilizando tecnología depunta y mantener a nuestros clientes satisfecho. Teniendo costos competitivos en el mercado.

- **2da Misión redactada en otra en página web**

Somos una empresa de trayectoria con la finalidad de brindar soluciones inmediatas a los clientes que están en la búsqueda de un servicio de transporte nacional, seguridad, garantía, eficiente, responsable, puntual y estratégicamente competitivo en el mercado de transporte terrestre de carga.

- **Visión1 redactada en página web de la empresa**

Brindar un servicio de primera calidad en el transporte de su carga, cumpliendo con los estándares de seguridad, garantía y tiempos de entrega pactados con nuestros clientes.

- **Visión 2 redactada en otra plasmada en página web**

Consolidar a COOPERATIVA DE TRANSPORTE “TARIJA DEL SUR” como la empresa líder en transporte, con excelencia en sus servicios, eficiente, competitiva, con alianzas estratégicas en el ámbito nacional. Comprometida con el servicio al cliente, la formación integral de su recurso humano, y la motivación necesaria para lograr mantenerse como líderes en un mundo.

### 3.3 Objetivos

#### 3.1 Objetivo general

Nuestro objetivo es garantizar a nuestros clientes, que la mercadería que confían llegará a su destino en perfectas condiciones en el tiempo pactado, minimizando contratiempos y manteniendo la calidad de nuestro servicio de acuerdo con sus necesidades.

### **3.2 Objetivos específicos**

- Posicionamiento de nuestra empresa en el rubro de servicio de transporte
- Contar con un personal capacitado y excepcional
- Lograr un incremento de viajes a comparación de las gestiones anteriores
- Hacernos conocer como empresa de calidad

La “Cooperativa de Transporte Nacional e Internacional Tarija del Sur” representa una firma con más de 15 años de servicio ininterrumpido de transporte pesado en Bolivia, Argentina, Chile, Uruguay representando al sector del Transporte Pesado siendo una Cooperativa líder en los países indicados.

### **3.3 Valores**

- Claridad de Acción
- Seriedad y Profesionalismo
- Capacidad de Ejecución
- Innovación

### **3.4 Políticas**

- La Cooperativa De Transporte Nacional e Internacional Tarija DEL SUR asume el reto de mantener y mejorar la seguridad de sus trabajadores, la protección del medioambiente, manteniéndose a la vanguardia para efectos de mejorar sus operaciones y servicios.
- Otorgar un servicio de transporte de carga manteniendo los parámetros de seguridad con garantía Implementar acciones preventivas y correctivas enfocadas a la protección del medio ambiente, asícomo la seguridad y salud de nuestros trabajadores y de las personas que presten servicio dentro denuestras instalaciones áreas de responsabilidad.
- Identificar y controlar los riesgos relacionados con la ocurrencia de incidentes o enfermedades ocupacionales, identificación de impactos ambientales producto de las labores que desempeñamos comprometiéndonos a mejor continuamente.

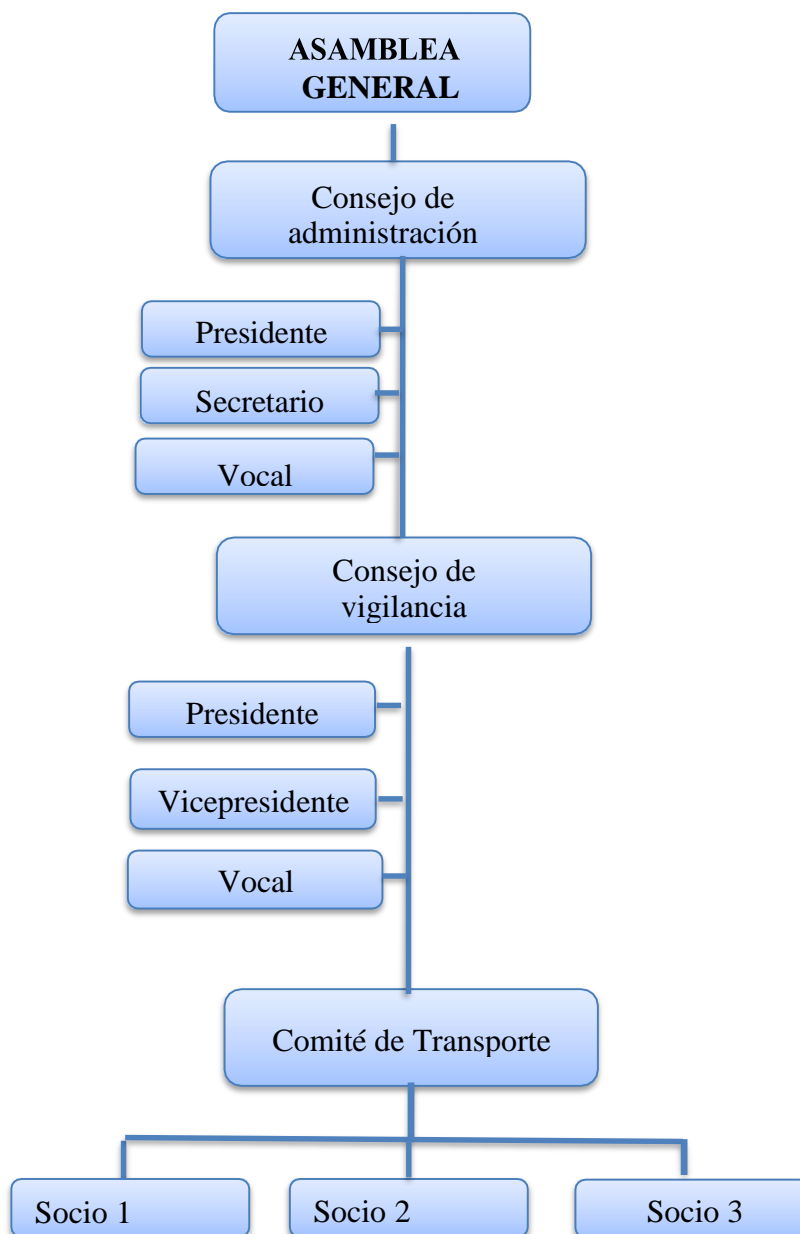
- Proveer un ambiente de trabajo seguro y saludable para nuestros trabajadores, controlando los riesgos en todas nuestras actividades. Un mejoramiento continuo de los estándares de calidad, seguridad, salud ocupacional y protección medio ambiental promoviendo una conducta responsable. Fomentar la cultura de seguridad, basada en la prevención de riesgos y en la adopción de un comportamiento responsable para alcanzar nuevos objetivos.
- Respetar y cumplir leyes, normas y regulaciones aplicables, nacionales e internacionales relacionados al objeto de nuestros servicios, así como cumplir con las normas de nuestros clientes a efecto de garantizar un servicio eficiente.
- Promover la formación, capacitación y sensibilización de nuestro personal, para un adecuado y eficaz desempeño de las labores.
- Respetar la cultura, tradiciones, valores y costumbres de los diversos sectores regionales, nacionales e internacionales donde realizamos nuestras operaciones.

### **3.5 Análisis administrativo**

La cooperativa se rige bajo el reglamento de la Autoridad de Fiscalización y Control de Cooperativas (AFSCOOP) es la institución del Estado que regula, fiscaliza y supervisa a todas las cooperativas en el territorio boliviano, independiente del servicio que presten.

La estructura organizativa de la cooperativa (artículo 50 de la L.G.C.) está compuesta de la siguiente manera:

Cuadro 2 Organigrama De Directorio



Las empresas de transporte pesado han tenido que implementar tecnología y nuevos sistemas para ser eficientes en sus operaciones. Es por eso que varios de los socios ya cuentan con camiones electrónicos y de alta gama, pero todos tienen como requisito contar con un Sistema de Rastreo Satelital obligatorio para dotar mayor seguridad al cliente y la cooperativa.

Es un sistema que provee de información en tiempo real sobre la ubicación de la persona o camión, basados a través del uso de localizadores GPS y un sistema de transmisión que es un modem inalámbrico.

Esta tecnología ofrece una ventaja competitiva para las empresas de transporte de carga, ya que nos permite:

- Reducir tiempos de entrega, utilizando la información histórica
- Determinar: velocidad, tiempo y ubicación en que se encuentre
- Evitar retrasos en la entrega del producto
- Ofrecer un mejor servicio al cliente

Es importante resaltar que, para las empresas de Transporte Terrestre de Carga Pesada, el factor tecnológico, a través de los sistemas de monitoreo y rastreo, hoy en día representan un aliado estratégico en su funcionamiento como industria, brindándoles así la competitividad y el respaldo en sus operaciones logísticas.

Para el sector de Transporte de Carga Pesada, la seguridad también juega un rol importante, es por ello por lo que muchas de ellas operan bajo certificaciones internacionales, el cual, les permite brindar un servicio: completo de calidad.

El sector Transporte de Carga Pesada, respaldado por el uso de la tecnología, mediante los sistemas de monitoreo y rastreo, han influido directamente en el desempeño logístico.

En el ámbito administrativo todos y cada uno del personal administrativo cuentan con corporativos que dota la cooperativa además de un correo propio y sistema interno compartido donde la información se encuentra digitalizada en cada una de sus computadoras, las oficinas cuentan con una red wifi, teléfono fijo y todas las instalaciones de servicios básicos necesarios.

Además de contar con material de escritorio por mayor como impresoras, tinta sellos, papeles folders, etc.

### **3.6 Conclusiones de diagnóstico interno**

De acuerdo con la información recopilada, identificamos que es necesario implementar una estructura organizacional formal, se puede remarcar que la empresa no cuenta con varios documentos administrativos formalmente, sin embargo, en la visita a la cooperativa y conversando con el personal de la empresa, se pudo notar que en su mayoría están conscientes de que la empresa busca brindar un servicio de calidad en transporte.

La Cooperativa carece de un direccionamiento estratégico, motivo por el cual los socios y colaboradores no trabajan enfocados en objetivos, no contar con una misión y visión perjudica

al personal de la cooperativa, ya que no se trabaja en conjunto en búsqueda de logros organizacionales.

En conclusión, se cuenta con una organización informal o empírica, que se ha ido adaptando conforme la necesidad se daba y no definida formalmente, así mismo se pudo evidenciar que tampoco se cuenta con su misión y visión claras, es por ello que se debe de redactar manuales de organización y funciones que definan con claridad las tareas que deben desempeñar los ocupantes de los distintos cargos existentes dentro de la empresa.

No se cuenta con un organigrama, que refleje la estructura básica de la Cooperativa, además la carencia de un Manual de Funciones, problemas que deriva que en un determinado momento se dé la multiplicidad de funciones, y es donde el colaborador comienza a presentar errores en su labor y los procesos a efectuar no siempre terminan bien e implica costos.

Este proyecto aportara brindando la mejor alternativa, en cuanto a la estructura organizacional para que la Cooperativa De Transporte Nacional e Internacional Tarija Del Sur para que pueda disponer de una herramienta sencilla, útil y practica para aplicarla y poder responder a las necesidades que se le presenten día a día, en la ejecución correcta de las actividades del personal.

Luego del análisis efectuado a la cooperativa en estudio y tomando en cuenta la entrevista con el presidente se han encontrado:

A través de la fuente secundaria y la entrevista con el presidente de la cooperativa nos cercioramos que no cuenta con una estructura actualizada y solo con algunos puntos que pertenecen a un diseño organizacional lo que ocasiona un poco de confusión y la sobrecarga de tareas, además de conflictos laborales debido a las responsabilidades sus funciones.

Evidentemente la falta de un manual de funciones afecta el desarrollo diario de las actividades y esto repercute en el crecimiento de la misma lo que ocasiona que el personal en muchos casos no se hace responsable de ciertas actividades porque nunca le han asignado de manera formal.

### **3.7 Análisis del entorno externo**

#### **3.7.1 Análisis Pesta**

A Continuación, se describen las variables que actualmente tienen mayor relevancia en

cuanto al macroentorno de la empresa.

El análisis PESTA que se presenta a continuación se hace a nivel Bolivia, seleccionado las variables que mayor impacto tienen sobre la empresa.

### 3.7.2 Factores político-legal

Al encontrarnos en un país que no ofrece una estabilidad legal, por el cambio constante de las leyes muchas personas y empresas no se quieren arriesgar a invertir para el crecimiento de la sociedad.

Para la apertura de una nueva o la continuidad de una empresa comercial y el funcionamiento de la misma es necesario cumplir diferentes obligaciones como impuestos. La aplicación de un régimen tributario para las actividades realizadas en Bolivia se encuentra regida por la Ley de Reforma Tributaria, se encuentra la aplicación de las siguientes tasas impositivas:

- Impuesto al valor agregado (IVA): Con una alícuota del 13%, aplicable a todas las actividades de venta.
- Impuesto a la Propiedad de Inmuebles y Vehículos Motorizados: Impuesto anual aplicado a la propiedad inmueble y vehículos automotores.
- Impuesto a las Transacciones (IT): La alícuota asignada a este impuesto es del 3%, pagadero en forma mensual.
- Impuestos anuales a la alcaldía municipal.

Presidente constitucional del estado plurinacional de Bolivia

- **LEY GENERAL DE COOPERATIVAS: REGLAMENTO DE LA Ley N.º 356,**

Considerando:

Que el Parágrafo II del Artículo 306 de la Constitución Política del Estado, establece que la economía plural está constituida por las formas de organización económica comunitaria, estatal, privada y social cooperativa.

Que el Artículo 310 del Texto Constitucional, determina que el Estado reconoce y protege las cooperativas como formas de trabajo solidario y de cooperación, sin fines de lucro. Se promoverá principalmente la organización de cooperativas en actividades de producción.

**Artículo 1. (OBJETO).** La presente Ley tiene por objeto regular la constitución, organización,

funcionamiento, supervisión, fiscalización, fomento y protección del Sistema Cooperativo en el Estado Plurinacional de Bolivia, en sujeción a las disposiciones de la Constitución Política del Estado.

**Artículo 3. (ÁMBITO DE APLICACIÓN).** La presente Ley se aplica a todas las cooperativas, cualquiera sea: el sector en el que desarrollan sus actividades, asociadas y asociados, y a las instituciones auxiliares del cooperativismo, en la jurisdicción territorial del Estado Plurinacional de Bolivia.

- **LEY N° 165 LEY DE 16 DE AGOSTO DE 2011**

**ARTÍCULO 1. (OBJETO).** La presente Ley tiene por objeto establecer los lineamientos normativos generales técnicos, económicos, sociales y organizacionales del transporte, considerado como un Sistema de Transporte integral – STI, en sus modalidades aérea, terrestre, ferroviaria y acuática (marítima, fluvial y lacustre) que regirán en todo el territorio del Estado Plurinacional de Bolivia a fin de contribuir al vivir bien.

**ARTÍCULO 3. (NORMAS QUE RIGEN EL SISTEMA DE TRANSPORTE INTEGRAL – STI).** El Sistema de Transporte Integral – STI, en todo el Estado Plurinacional de Bolivia, se rige por la Constitución Política del Estado, los Tratados, Convenios e Instrumentos Internacionales, la Ley Marco de Autonomías y Descentralización, la presente Ley, normas sectoriales y otras normas específicas del ordenamiento jurídico del Estado Plurinacional.

**ARTÍCULO 9. (POLÍTICA SECTORIAL).** La política sectorial de transporte, tiene el propósito de orientar la intervención del Estado Plurinacional en el nivel central, departamental, municipal y autonomías indígenas originario campesinas, para contribuir a la consecución de los fines esenciales del Estado, lograr una movilidad libre y digna en todo el territorio nacional en todas sus modalidades de transporte y consolidar un país integrado e integrador a nivel nacional e internacional.

**ARTÍCULO 13. (SISTEMA DE TRANSPORTE INTEGRAL QUE GARANTICE EQUIDAD, CALIDAD Y SEGURIDAD EN EL SERVICIO).** Se deberá promover la integralidad del Sistema de Transporte Integral – STI, en lo referido a la infraestructura, servicios y logística, orientados a garantizar la equidad, calidad y seguridad del transporte de personas y carga en todo el territorio nacional.

### **3.7.3 Factores económicos**



Entre enero y agosto de 2022, las exportaciones bolivianas llegaron a US\$9.456 millones, mientras que las importaciones del país llegaron a US\$ 8.354 millones según información publicado por el instituto nacional de estadística INE.

*Cuadro 3 Volumen De Exportaciones*

**Estas cifras significan un incremento del 36% interanual en el caso de las exportaciones y del 45% en las importaciones.**



Fuente: INE

En muchas economías desarrolladas, el transporte representa entre el 6% y el 25% del PIB fácilmente. el valor que representa todos los activos de transporte, incluidas las infraestructuras y los vehículos, pueden llegar a representar prácticamente la mitad del PIB de una economía avanzada.

- A **nivel microeconómico** evaluamos la importancia del transporte **de manera más específica** en la economía. En este sentido, el transporte está vinculado a los costes de producción, consumo y distribución.

Como ya hemos visto, los efectos positivos causados por el transporte para una economía son innegables. Sin embargo, el valor añadido y los efectos sobre el empleo de los servicios de transporte suelen ir más allá de los generados por esa actividad.

Los efectos indirectos son extraordinarios, ya que, las empresas de transporte compran parte de los recursos que necesitan (combustible, suministros, mantenimiento, etc..) a proveedores locales. Ayudando a la economía local y generando un valor añadido a esta.

En Bolivia existe una norma de combustible donde expresa que únicamente se puede cargar el máximo de 800L de Diesel para transporte de carga pesada con destino internacional.

En algunos países de destino como por ejemplo Argentina y Paraguay, Ante un severo faltante de gasoil en casi todo el Interior del país, el precio del combustible premium (grado 3) entró en un virtual desdoblamiento, entre los vehículos de patente los extranjeros por lo que se cobra mucho más a los extranjeros.

- **PIB:** La Paz, 19 de octubre de 2022 (INE).- En un contexto internacional adverso, aún debilitado por los efectos de la pandemia por COVID – 19 y el conflicto bélico suscitado en Europa, con el resurgimiento de problemas inflacionarios en las principales economías, que repercutieron en la región y principalmente a países vecinos y socios comerciales; Bolivia reporta un ambiente de estabilidad económica que se refleja en el comportamiento de sus principales indicadores macroeconómicos en términos de precios y crecimiento, es así que el Producto Interno Bruto (PIB) de Bolivia, en el primer semestre de la presente gestión, registró una variación acumulada de 4,13%, como resultado de las medidas de política económica y social implementadas orientadas a la reconstrucción económica.
- **PIB por actividad económica:** Las actividades económicas que mejor desempeño tuvieron de enero a junio de 2022 respecto a similar período de 2021, fueron: Transporte y Almacenamiento, Otros Servicios y Electricidad, Gas y Agua. En el primer caso, la variación fue de 10,45%, principalmente, como consecuencia del crecimiento de 36,42% del Servicio de Transporte Aéreo, y 17,45% Transporte Ferroviario, a razón del mayor flujo de pasajeros y carga. Por su parte, la actividad de Otros Servicios registró una variación de 8,65%, como consecuencia del crecimiento en 12,95% del servicio de Restaurantes y Hoteles. Mientras que, la actividad de Electricidad, Gas y Agua, registró variación de 7,03%, resultado principalmente del mayor crecimiento en el servicio de Electricidad de 7,61%.

### 3.7.4 Factores sociales

El transporte es parte esencial de la misión del Banco Mundial de luchar contra la pobreza e impulsar la prosperidad compartida. Con las políticas y recursos adecuados, el transporte tiene el poder de impulsar las economías, ayudar a enfrentar el cambio climático y conectar a las

personas con servicios básicos como la salud o la educación.

La crisis provocada por la COVID-19 no ha hecho más que subrayar la importancia del transporte: el año pasado, el sector fue fundamental para trasladar a trabajadores esenciales a sus empleos, mantener la economía a flote y poner en marcha la distribución de las vacunas en el mundo. Pero la actual situación también ha expuesto las vulnerabilidades de la industria del transporte, ya que los operadores enfrentan graves trastornos y grandes pérdidas de ingresos en todo el mundo.

Cuando el mundo emerge de la pandemia, repensar la movilidad es ahora una prioridad a fin de mejorar la resiliencia de los países y crear las condiciones para una recuperación más verde e inclusiva.

Reducir el impacto del transporte sobre el clima es una de las prioridades más urgentes. El sector representa el 23 % de las emisiones mundiales de gases de efecto invernadero relacionadas con la energía, cifra que podría superar el 30 % en la próxima década bajo un escenario de “prácticas habituales”. Se requieren soluciones ambiciosas para reducir la huella de carbono de los sistemas de transporte nuevos y existentes. Las oportunidades más significativas para hacer que el sector avance hacia la sostenibilidad climática incluyen reformas de políticas e inversiones en el diseño de redes de transporte público, la eficiencia vehicular, la gestión de la demanda, el desarrollo regional y el uso del suelo.

La seguridad vial es otro desafío crucial que debe abordar el sector del transporte. Más de 1,35 millones de personas pierden la vida anualmente debido a accidentes de tránsito, y el 93 % de las muertes se producen en los países en desarrollo. Otros 50 millones de usuarios de las calles y carreteras resultan gravemente heridos todos los años. Las muertes y lesiones por accidentes viales reducen el PIB de los países de ingreso bajo y mediano en un porcentaje estimado de entre 1 % y 5 %. Reducir a la mitad las muertes por accidentes de tráfico podría aumentar en 22 % el PIB per cápita en algunos países en un periodo de dos décadas.

### **3.7.5 Factores tecnológicos**

En los últimos tiempos estamos siendo testigos de una revolución digital, que poco a poco está cambiando profundamente el sector del transporte.

Las nuevas tecnologías hacen que cada vez estas empresas sean más competitivas, ya que se están viendo obligadas a diferenciarse del resto de algún modo para poder obtener una ventaja sobre el resto de competidores de su sector.

Es especialmente en las áreas de transporte marítimo y **terrestre** donde se están experimentando cambios más significativos que tienen muchas ventajas y están aumentando considerablemente su competitividad. Estas nuevas tecnologías benefician tanto al cliente como a la empresa. Permiten un uso más eficiente de los recursos disponibles, de las infraestructuras y de la información. Ahora los conductores pueden saber el estado de las carreteras o el meteorológico a tiempo real, pudiendo variar la ruta y ahorrar combustible y tiempo si las condiciones son desfavorables.

La inteligencia no solo se aplica a los factores externos, también se aplica a las condiciones del propio vehículo ya que gracias a los sensores incorporados en los vehículos de mercancías es posible **detectar averías**, conocer su **posición exacta** en cada momento e incluso hacer un estudio del **estilo de conducción** de cada empleado.

### **3.7.6 Factores ambiental**

El impacto ambiental de los transportes no solo se remite a las emisiones de gases de efecto invernadero, los ecosistemas tienen umbrales ecológicos de resiliencia para soportar los impactos. Si los contaminantes superan estos límites, algunas especies más sensibles pueden desaparecer generando un desequilibrio en todo el ecosistema. El actual cambio climático y la extinción de especies son algunos de los primeros efectos visibles de esto. La pérdida de ecosistemas naturales es perjudicial para la calidad de vida de las personas. Además, los desequilibrios pueden alterar los ecosistemas al punto de generar pérdida en la capacidad productiva de los terrenos agrícolas repercutiendo en la seguridad alimentaria de la sociedad.

El impacto ambiental que genera el transporte en sus diferentes ámbitos es una de las principales preocupaciones.

Esto se debe entre otras cosas a la quema de combustibles y emisión de gases de efecto invernadero como el CO<sub>2</sub>, que inciden directamente al calentamiento global y cambio climático.

Este es un tema complejo de abordar ya que en la medida que aumente el desarrollo de

los países y las sociedades crezcan aumentando sus niveles de consumo, también aumentarán el consumo de combustible y las emisiones de los transportes, sobre todo los de carga de suministros y mercancías.

“Para el año 2050, se tiene previsto que los camiones de carga mediana y pesada en todo el mundo consuman 1.240 mil millones de litros de combustible, un aumento del 38% sobre los niveles del año 2000.” (Julio Villalobos Contreras. Director del Centro de Transporte y Logística. Universidad Andrés Bello)

### **LEY 165 DE 16 DE AGOSTO DE 2011 EVO MORALES AYMA**

#### **Artículo 16°.- (Sistema de Transporte Integral - STI, orientado a proteger el medio ambiente)**

El Sistema de Transporte Integral - STI, en las actividades de planificación y operación de todos sus componentes (infraestructura, servicios de transporte y servicios complementarios) y modalidades de transporte (aéreo, terrestre, ferroviario y acuático), deberá promover la protección del medio ambiente, resguardando los derechos de la Madre Tierra.

Debido a esta ley y demás normas que establece tanto la constitución política del estado, la ley general de trabajo y transporte, los reglamentos del régimen de cooperativas basados en promover el cuidado del medio ambiente la cooperativa está en constante revisión y mantenimiento para tener sus camiones aptos para su manejo y traslado.

### **3.8 Resumen general del pesta**

*Cuadro 4 Matriz Pesta*

FACTORES	CALIFICACIONES		
	OPORTUNIDAD	INDIFERENTE	AMENAZA
Falta de apoyo acerca de las políticas de protección a las empresas privadas en el sector del transporte.			X

Ley general de cooperativas 356	X		
Ley general del transporte 165	X		
<b>FACTOR ECONOMICO</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>INDIFERENTE</b>	<b>AMENAZA</b>
Volumen de exportación	X		
PIB	X		
<b>FACTOR SOCIAL</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>INDIFERENTE</b>	<b>AMENAZA</b>
Importancia del transporte	X		
La crisis afectada por el COVID-19			X
La seguridad vial			X
<b>FACTOR TECNOLOGICO</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>INDIFERENTE</b>	<b>AMENAZA</b>
Avances de la tecnología	X		
<b>FACTOR AMBIENTAL</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>INDIFERENTE</b>	<b>AMENAZA</b>
Contaminación del medio ambiente			X
Ley 165 Art. 16 orientado a la protección del medio ambiente	X		

# **CAPITULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

## **4 INVESTIGACION DE MERCADOS**

### **4.1 Objetivos**

#### **4.1.1 Objetivo General**

Analizar y determinar la necesidad y afectación sobre el personal de la Cooperativa De Transporte Nacional e Internacional Tarija Del Sur R.L. por la falta de un adecuado diseño organizacional y cómo influye en el desempeño laboral.

#### **4.1.2 Objetivos específicos**

- Examinar las condiciones de trabajo, cultura organizacional, relaciones internas y externas del personal, canales de comunicación.
- Determinar los factores que afectan el desempeño laboral del área administrativa
- Analizar cuáles son los requisitos actuales que precisa cada cargo

### **4.2 Recopilación de datos**

#### **4.2.1 Metodología**

Por el tipo de investigación se utilizará el diseño exploratorio y descriptivo, que permitirá conocer la situación actual del objeto de estudio.

La recopilación de datos será a través de observación directa y entrevista realizada al personal de la cooperativa de la cual tiene un total de 8 administrativos y 57 socios.

El análisis e interpretación de los resultados en la presente investigación nos muestra la información obtenida en el trabajo de campo.

#### **4.2.2 Muestra de Población**

Se consideró no realizar el procedimiento del tamaño de la muestra, ya que se realizó a todo el personal de la empresa con el fin de obtener un porcentaje más exacto en la realización del trabajo de investigación, siendo un número reducido de personal.



A continuación, se procede a desarrollar la encuesta con cada una de las preguntas detalladamente, así como la representación gráfica y la interpretación de cada una de ellas.

El universo de estudio estará integrado por los trabajadores de La COOPERATIVA DETRANSPORTE NACIONAL E INTERNACIONAL TARIJA DEL SUR S.L. detallado en el siguiente cuadro:

*Cuadro 5 Población*

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>POBLACIÓN</b>
<b>ADMINISTRATIVOS</b>	<b>8</b>
<b>SOCIOS</b>	<b>57</b>
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>

### 4.3 Técnica de entrevista

*Cuadro 6. Entrevista al presidente del directorio*

<b>ENTREVISTA</b>	
Entrevista realizada al presidente del directorio	
<b>NOMBRE:</b> Cimar Osman Ponce López <b>CARGO:</b> presidente de la cooperativa	
<b>1. ¿La cooperativa de transporte nacional e internacional Tarijadel Sur R.L. cuenta con un diseño organizacional adecuado?</b>	NO
<b>2. ¿Existe un Manual de Organización y Funciones?</b>	NO
<b>3. ¿Desde la creación de la cooperativa ha existido cambios después de las elecciones por cambio de autoridades en cuestión de puestos?</b>	No ha habido cambios, únicamente en casos extraordinarios se organiza una asamblea ordinario o extraordinaria para tratar los puntos o el suceso para que los socios decidan de manera democrática el accionar frente al asunto
<b>4. ¿Se considera importante la actualización de estos documentos: misión visión políticas manuales organigrama? ¿Por qué?</b>	SI debido a que se evidencia duplicidad de trabajo además de que se observa que falta delimitar responsabilidades y funciones para un mejor desempeño

<b>5. ¿Cómo califica el desempeño de los funcionarios administrativos?</b>	Regular a buena debido a la falta de coordinación o comunicación interna
<b>6. ¿Cómo califica el desempeño de los funcionarios del directorio?</b>	Regular a buena debido a que en ocasiones evidencio la falta de compromiso y compañerismo
<b>7. ¿Cuáles son los conflictos más destacados que ha identificado usted como jefe inmediato?</b>	Poca Comunicación compañerismo y coordinación interna
<b>8. ¿Crea un buen clima de trabajo, o interviene destrabando situaciones de conflicto?</b>	Si el dialogo es el camino correcto para esclarecer cualquier situación
<b>9. ¿Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes?</b>	Las personas merecen l mejor trato e intento comunicarme siempre de la mejor manera respetuosamente
<b>10. ¿Qué aspectos considera más importante al momento de evaluar el desempeño?</b>	La aceptación al cambio y la constante iniciativa de actualización en su campo
<b>11. ¿Cuáles son los principales problemas que han presentado sus colaboradores en función a su desempeño?</b>	desconocimiento en tramites extranjeros o situaciones Problemas en cuestión de comunicación Falta de compromiso y eficiencia

#### 4.4 Estructura de entrevista al personal administrativo

La presente entrevista está dirigido al personal administrativo de la cooperativa, con la finalidad de obtener información sobre la entidad, en este sentido solicitamos a usted nos ayude con el llenado.

**CARGO .....**

1. ¿Qué tareas realiza?
2. ¿Qué desestresas o habilidades requiere su puesto laboral?
3. ¿cuáles son sus responsabilidades?

4. **¿Qué experiencia exige su cargo?**
5. **¿Cuáles son los requisitos que precisa su cargo actual?**
6. **¿Conoce con detalle cuáles son sus funciones y responsabilidades de su puesto?**  
SI NO
7. **¿Alguna vez ha realizado actividades que crea no correspondiente a su área?**  
SI NO
8. **¿Cuándo paso a formar parte de la Cooperativa su antecesor le dio indicaciones de sus funciones a través de un manual?**  
SI NO
9. **Según su opinión cree necesario redactar el Manual de Organización de la empresa incluyendo las misiones, funciones, características de cada puesto de trabajo, responsabilidades, autoridad, dependencia y perfil de cada cargo, para solucionar los problemas administrativos de la cooperativa**  
SI NO OTRO DOCUMENTO ADMINISTRATIVO.....
10. **¿Cree usted que el no especificar las funciones de un cargo al interior de la empresa afecta la productividad del empleado?**  
SI NO A VECES
11. **¿Existe algún método más sencillo para realizar su trabajo de la mejor manera posible?**
12. **¿Según su criterio laboral que departamentos considera que hacen falta en la empresa?**
13. **¿Tuvo alguna rotación de puesto desde su ingreso a la cooperativa?**  
SI NO

**14. Marque las dificultades que presenta con mayor frecuencia para realizar su trabajo:**

- ❖ tiempo
- ❖ Desorganización
- ❖ Falta de material
- ❖ Falta de conocimiento
- ❖ Falta de un organigrama estructural Mala cultura y clima organizacional Falta de planificación de trabajo Falta de compromiso laboral
- ❖ capacitación insuficiente o desconocimiento de tareas Inadecuada administración

**15. ¿Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida cuando se le otorga tareas o funciones?**

**16. ¿El ambiente laboral dentro de la cooperativa, es un clima?**

- ❖ MUY FAVORABLE
- ❖ FAVORABLE
- ❖ DESFAVORABLE

**17. ¿Se relaciona informalmente con todo el personal de la empresa? Esto incluye conversaciones generales sobre el trabajo, la familia, los deportes y la actualidad u otros temas**

**SI NO**

**18. ¿Qué factor cree que resulta determinante, para motivación, en el desempeño laboral y relación entre compañeros de trabajo?**

**19. Según su criterio ¿cuáles son las fortalezas y debilidades que presenta la cooperativa?**

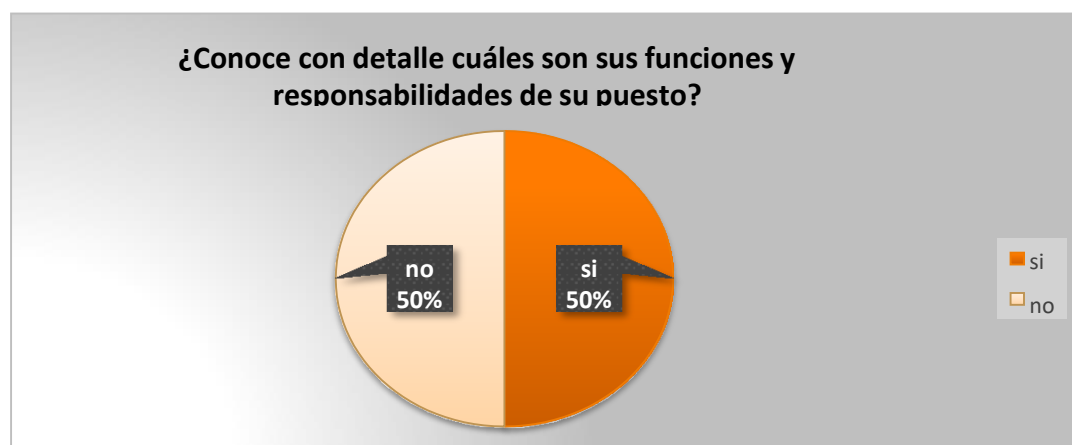
**20. Según su criterio ¿cuáles son las oportunidades o amenazas a las que se puede presentar la cooperativa?**

## 4.5 Análisis de datos

### Pregunta 1

¿Conoce con detalle cuáles son sus funciones y responsabilidades de su puesto?

CARGO	
PRESIDENTE	SI
VICEPRESIDENTE	NO
CONTADOR	SI
AUXILIAR CONTABLE	SI
LOGISTICA	NO
SECRETARIO DE TRANSPORTE	SI
SECRETARIA	NO
TESORERO	NO



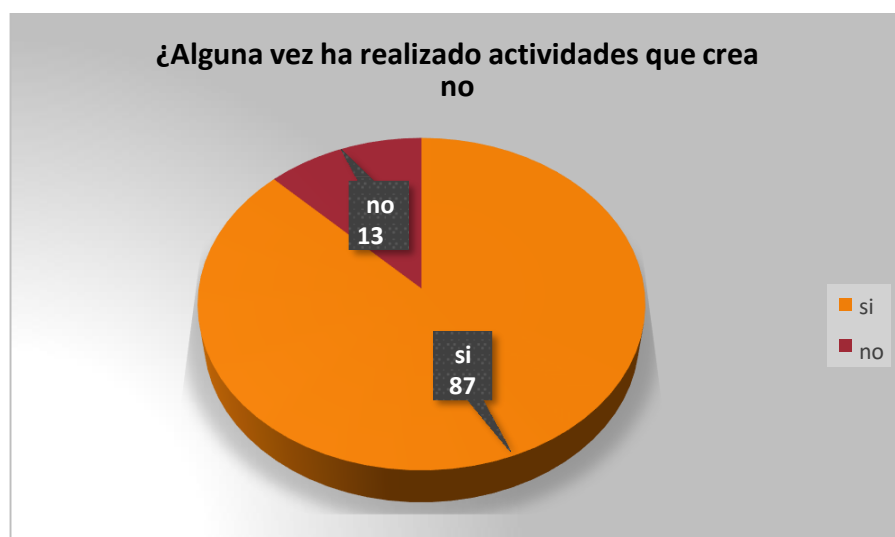
### Interpretación

Según la encuesta realizada a los representantes de directorio y a los administrativos el 50% del personal conoce sus funciones y responsabilidades y el otro 50% desconoce a detalle sus funciones a pesar de que todo el personal tienen antigüedad superior a los 7 años en la cooperativa.

## Pregunta 2

¿Alguna vez ha realizado actividades que crea no correspondiente a su área?

CARGO	REALIZO
PRESIDENTE	SI
VICEPRESIDENTE	SI
CONTADOR	SI
AUXILIAR CONTABLE	SI
LOGISTICA	SI
SECRETARIO DE TRANSPORTE	NO
SECRETARIA	SI
TESORERO	SI



## Interpretación

El 87% del personal de la cooperativa ha realizado actividades y funciones que no corresponden a su área laboral y solo el 13% no lo ha hecho, cabe recalcar que el 13% representa únicamente a secretaria de transporte.

### Pregunta 3

¿Cuándo paso a formar parte de la Cooperativa su antecesor le dio indicaciones de sus funciones a través de un manual?

CARGO	
PRESIDENTE	si
VICEPRESIDENTE	NO
CONTADOR	NO
AUXILIAR CONTABLE	SI
LOGISTICA	NO
SECRETARIO DE TRANSPORTE	NO
SECRETARIA	NO
TESORERO	si



### Interpretación

Según encuesta el 63% del personal al integrarse a la cooperativa no recibieron indicaciones o un manual de funciones ya que la mayor parte del personal administrativo son personas que consolidaron su puesto laboral desde la creación de la cooperativa y el 37% del personal que si recibieron algún tipo de indicación u orientación son personas que se integraron

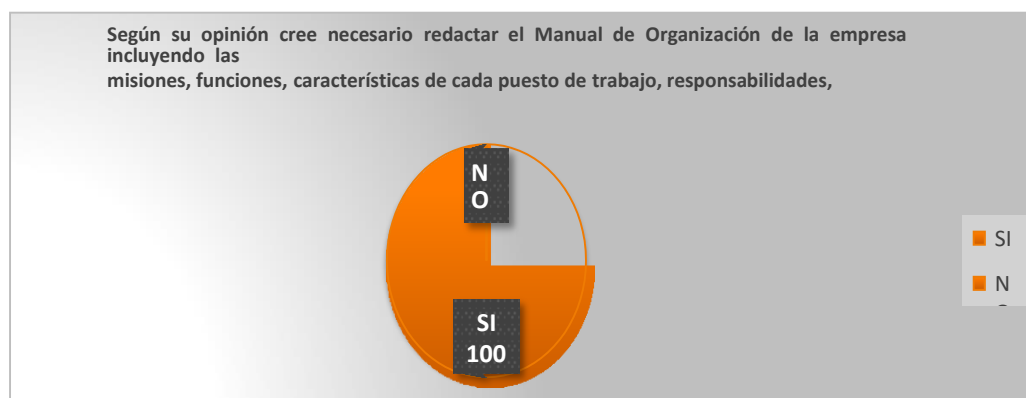


posteriormente.

#### Pregunta 4

Según su opinión ¿cree necesario redactar el Manual de Organización de la empresa incluyendo las misiones, funciones, características de cada puesto de trabajo, responsabilidades, autoridad, dependencia y perfil de cada cargo, para solucionar los problemas administrativos de la cooperativa?

CARGO	
PRESIDENTE	SI
VICEPRESIDENTE	SI
CONTADOR	SI
AUXILIAR CONTABLE	SI
LOGISTICA	SI
SECRETARIO DE TRANSPORTE	SI
SECRETARIA	SI
TESORERO	SI



#### Interpretación

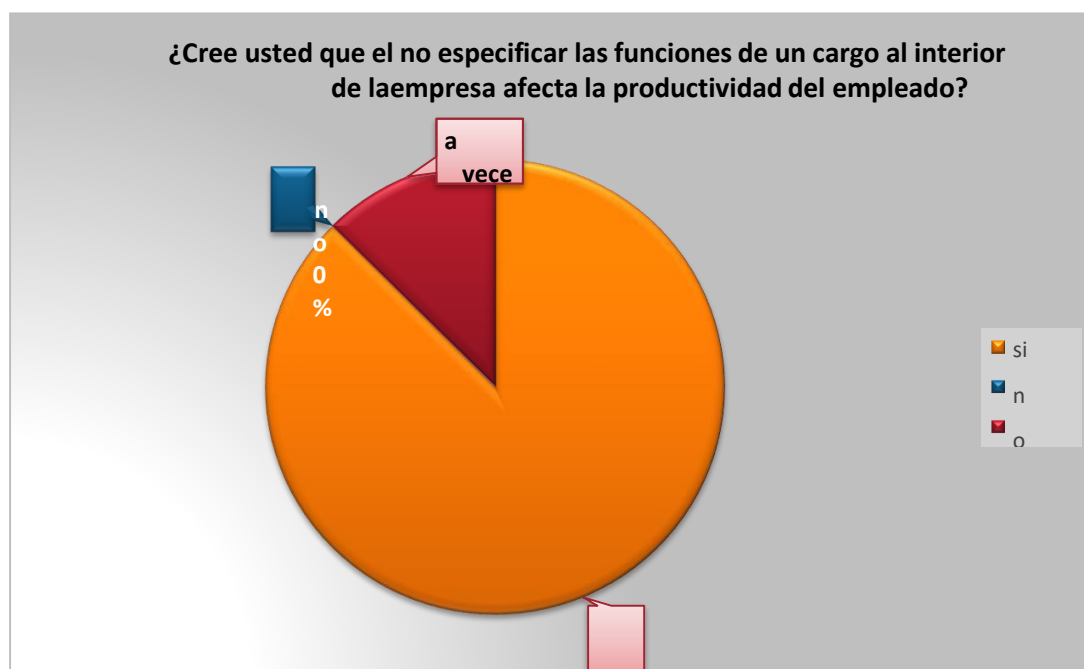
Todo el personal concuerda y considera muy importante la implementación de un diseño organizacional adecuado para mejorar el desempeño laboral y disminuir las fallas que están teniendo, a pesar de que se considera que ya se han acomodado por costumbre a realizar sus actividades con normalidad les es importante la limitación de tareas y la adecuación de funciones

conforme sus áreas.

### Pregunta 5

**¿Cree usted que el no especificar las funciones de un cargo al interior de la empresa afecta la productividad del empleado?**

CARGO	
PRESIDENTE	SI
VICEPRESIDENTE	A VECES
CONTADOR	SI
AUXILIAR CONTABLE	SI
LOGISTICA	SI
SECRETARIO DE TRANSPORTE	SI
SECRETARIA	SI
TESORERO	SI



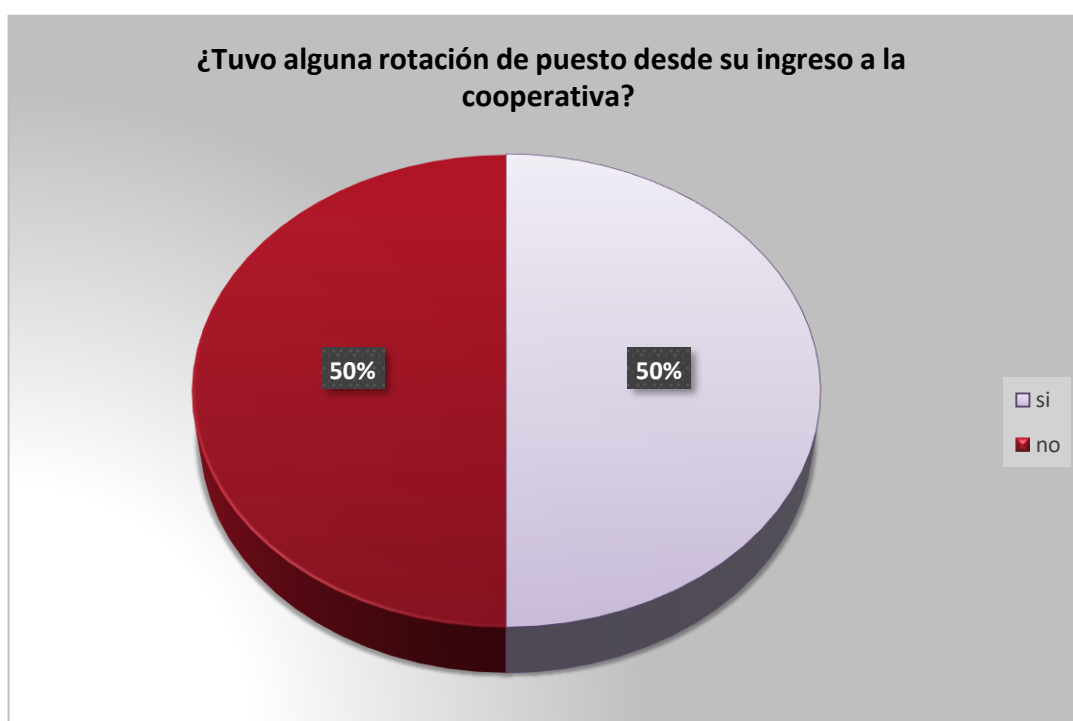
### Interpretación

Según encuesta el 87% del personal considera que el no tener un manual o no tener especificadas las funciones de cada uno de los cargos afecta de distintas maneras a los empleados ya que no tienen detalle de su responsabilidad ni evaluación o reconocimiento por su trabajo y el otro 13% expone que solo a veces afecta en productividad esta carencia.

### Pregunta 6

¿Tuvo alguna rotación de puesto desde su ingreso a la cooperativa?

CARGO	
PRESIDENTE	SI
VICEPRESIDENTE	SI
CONTADOR	NO
AUXILIAR CONTABLE	NO
LOGISTICA	NO
SECRETARIO DE TRANSPORTE	SI
SECRETARIA	NO
TESORERO	SI



### Interpretación

Según encuesta el 50% que pertenecen al personal administrativo no ha realizado ningún tipo de rotación diferencia del 50% encuestado que si ha rotado laboralmente dentro de la cooperativa debido a que pertenecen al directorio de la cooperativa y su gestión dura 2 años.

### Pregunta 7

**Marque las dificultades que presenta con mayor frecuencia para realizar su trabajo:**

CARGO	DIFICULTAD LABORAL
<b>PRESIDENTTE</b>	Falta de conocimiento
<b>VICEPRESIDENTE</b>	capacitación insuficiente o desconocimiento de tareas
<b>CONTADOR</b>	Falta de compromiso laboral
<b>AUXILIAR CONTABLE</b>	Desorganización
<b>LOGISTICA</b>	Falta de compromiso laboral
	capacitación insuficiente o desconocimiento de tareas
<b>SECRETARIO DE TRANSPORTE</b>	Falta de compromiso laboral
	capacitación insuficiente o desconocimiento de tareas
<b>SECRETARIA</b>	Falta de planificación de trabajo
	Falta de compromiso laboral
<b>TESORERO</b>	Tiempo



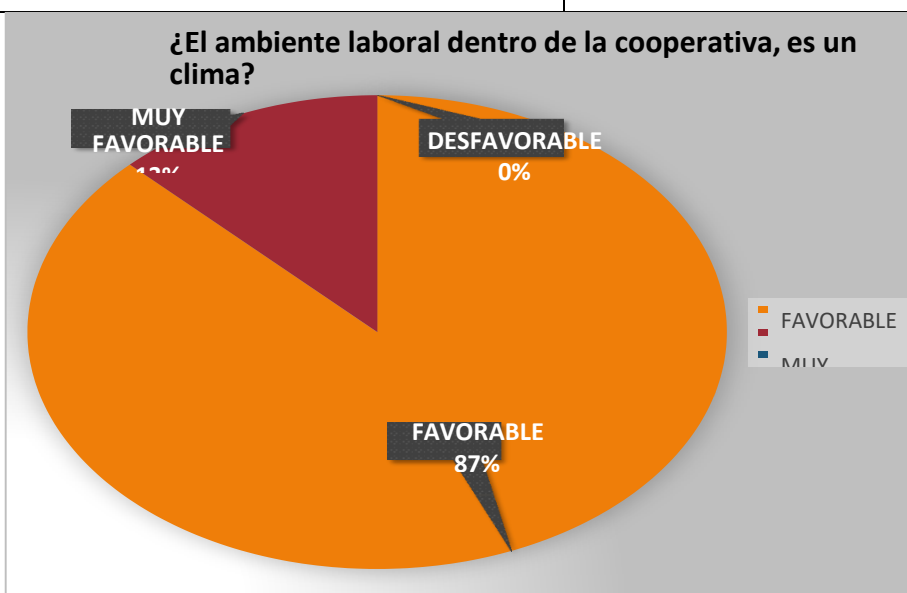
### Interpretación

El 37% del personal presenta dificultad por falta de compromiso laboral, seguidamente el 27% consideran que la capacitación insuficiente o el desconocimiento de las tareas por el cual se les dificulta realizar un buen trabajo, el 9% opinan que es debido a la desorganización que presenta en estos momentos la cooperativa, el siguiente 9% expone que la falta de planificación es lo más perjudicial, así como el otro 9% opina que es debido a la falta de conocimiento y el otro 9% por falta de tiempo para realizar todas sus funciones.

## Pregunta 8

¿El ambiente laboral dentro de la cooperativa, es un clima?

CARGO	CLIMA LABORAL
PRESIDENTE	FAVORABLE
VICEPRESIDENTE	FAVORABLE
CONTADOR	FAVORABLE
AUXILIAR CONTABLE	FAVORABLE
LOGISTICA	MUY FAVORABLE
SECRETARIO DE TRANSPORTE	FAVORABLE
SECRETARIA	FAVORABLE
TESORERO	FAVORABLE



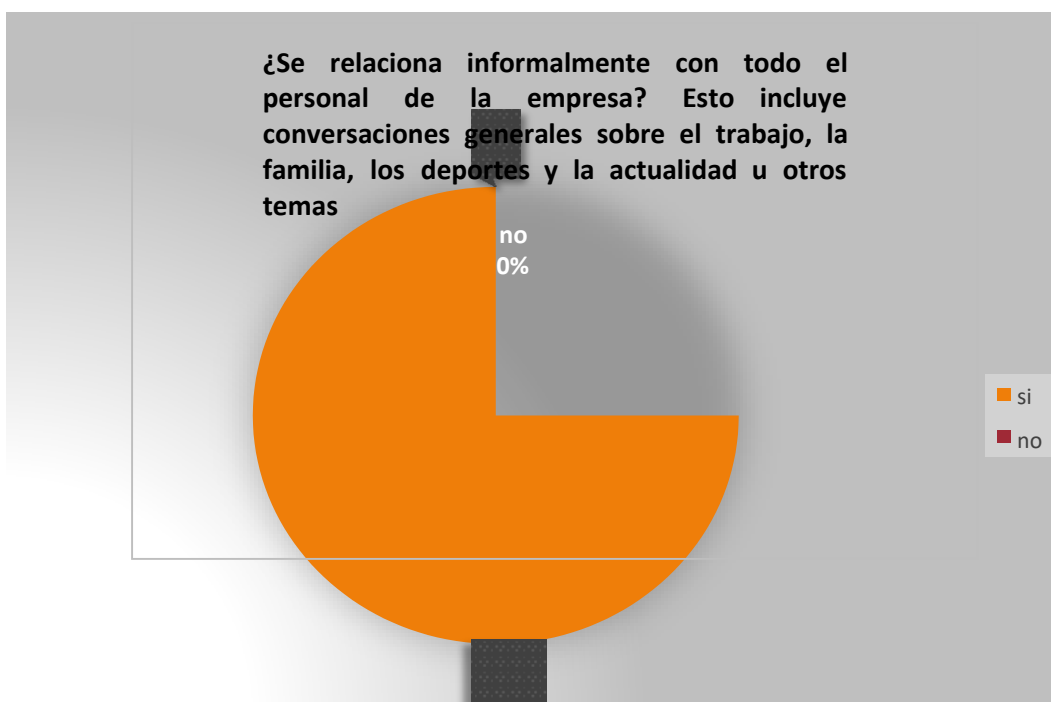
## INTERPRETACIÓN

La cooperativa cuenta con un ambiente laboral favorable, teniendo en cuenta el 87% lo indicado en la encuesta, un 13% señala que es muy favorable el ambiente laboral y un 0% que es desfavorable.

### Pregunta 9

¿Se relaciona informalmente con todo el personal de la empresa? Esto incluye conversaciones generales sobre el trabajo, la familia, los deportes y la actualidad u otros temas

CARGO	
PRESIDENTE	SI
VICEPRESIDENTE	SI
CONTADOR	SI
AUXILIAR CONTABLE	SI
LOGISTICA	SI
SECRETARIO DE TRANSPORTE	SI
SECRETARIA	SI
TESORERO	SI



### Interpretación

En su totalidad todo el personal tanto directorio como administrativo se relaciona tanto de manera formal como de manera informal.

#### **4.6 Conclusiones de las entrevistas personal administrativo**

Se realizó la entrevista para recabar información y crear un diseño organizacional óptimo. Todo el personal administrativo ha marcado en la entrevista que si ha realizado tareas que no corresponden a su área, además que no se les dio un manual de funciones ni límites de responsabilidad en tareas y están de acuerdo con la creación de un manual de funciones y mejorar el diseño organizacional.

La mayoría confirma que afecta no contar con estos documentos, exponen diferentes dificultades en cuestión de áreas para realizar su trabajo por esta carencia, además califican el ambiente laboral como favorable, afirmando que su entorno administrativo se conecta no solo en el ámbito laboral que se comunica también de manera amistosa.

El personal administrativo desconoce a detalle sus funciones y responsabilidades a diferencia del directorio.

Se evidencia que tanto directorio como personal administrativo ha realizado actividades y funciones que no corresponden a su área laboral.

Únicamente personal del directorio recibieron algún tipo de indicación u orientación basada en funciones y responsabilidades, debido a que su gestión dura 2 años, la mayor parte del personal administrativo son personas que consolidaron su puesto laboral desde la creación de la cooperativa

Todo el personal concuerda y considera muy importante la implementación de un diseño organizacional adecuado para mejorar el desempeño laboral y disminuir las fallas que están teniendo, a pesar de que se considera que ya se han acomodado por costumbre a realizar sus actividades con normalidad les es importante la limitación de tareas y la adecuación de funciones conforme sus áreas.

El personal considera que el no tener un manual o no tener especificadas las funciones de cada uno de los cargos afecta de distintas maneras a los empleados ya que no tienen detalle de su responsabilidad ni evaluación o reconocimiento por su trabajo las dificultades que presenta con mayor frecuencia el personal es la falta de conocimiento mayormente en cuestiones extranjeras además la falta de compromiso laboral por parte de los socios La cooperativa cuenta con un ambiente laboral favorable

#### **4.7 Conclusión de entrevista y observación directa al presidente de directorio**

Mediante entrevista al presidente y observación directa se constató que las instalaciones son adecuadas para realizar el trabajo administrativo además el personal administrativo nos comentaron que cuando se pide algún material ya sea de escritorio o que sea relacionado a trabajo el presidente o los de directorio brindan sin ningún problema por lo que en encuesta afirmaron que cuentan con las condiciones de trabajo óptimas para el desarrollo de su trabajo

La manera de trabajo y la conexión que tienen para trabajar es de la siguiente manera:

El cliente envía un correo a la cooperativa exponiendo que precisa de su servicio, la secretaria comunica al presidente y este se conecta con la empresa o persona que solicita mediante llamada en la cual coordina la fecha del pedido, los detalles como número de unidades necesarias, tipo de carga, destino, ruta, forma de pago, descargo, lugar de carguío, flete, días de estadía y requisitos o seguros necesarios. Los que son debatidos y dados a conocer con el vicepresidente para la aceptación o rechazo propuesta conveniente, después de tener ese detalle el presidente realiza una cotización y propuesta al cliente, en caso este contrato se solidifique. El presidente comunica a logística.

El personal de logística se comunica con el cliente para pedir los requisitos y requerimientos para documentar toda información y papeleo necesario para poder traer o enviar la carga de manera sencilla y sin ningún problema, además de precaver si precisa algo extraordinario antes del paso a frontera.

Logística coordina con el área de transporte el cual le otorga una planilla de unidades disponibles o cercanas con las que se cuenta para el pedido, en esta se detalla la ubicación y el estado de mantenimiento de cada una de las unidades puestas en turno voluntariamente por cada uno de los socios.

Logística al confirmar con secretaria de transporte la disponibilidad y obtener a detalle los requerimientos de documentación necesaria confirma a contabilidad, en esta área el jefe de contabilidad se comunica con directorio para saber detalles del acuerdo y consolidar el pago o seguimiento del flete acordado ya sea en efectivo o en cuotas.

Mientras tanto logística se mantiene en contacto para tener comunicado al cliente sobre el trayecto enviado, ubicación de la carga al igual que el secretario de transporte es quien se comunica con el chofer y los socios constantemente pasando esta información a logística.

Una vez se realiza el cobro por el servicio brindado, el de contabilidad distribuye el pago al



socio y coordina con secretaria para que haga seguimiento de las cuotas y los seguros del personal, además la auxiliar de contabilidad, quien es la que se encarga de elaborar y hacer firmar el cheque; de registrar y documentar el pago para seguimiento contable donde vemos que el tesorero tiene como responsabilidad hacer el evaluó y constante control de contabilidad, además de ser quien se encarga de exigir el cumplimiento a los socios en pagos de cuotas mensuales ya sea alguna sanción o multa, de aportes cuando suceden accidentes o se decide mediante asamblea la ayuda a alguna causa o alguno de los socios afectados.

# **CAPITULO V: PROPUESTA**

## **5 PROPUESTA**

“Diseño Organizacional para la Cooperativa De Transporte Nacional e Internacional Tarija Del Sur R.L.”

### **5.1 Introducción**

El diseño organizacional es un proceso en el cual gerentes toman decisiones para elegir estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y analizar el entorno.

La estructura organizacional representa el enlace de todas las áreas, las funciones y tareas. El organigrama de una entidad es una representación gráfica de la misma, que brinda la posibilidad de observar la estructura interna de la organización.

La cadena de mando es la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, lo cual especifica quien le reporta a quien.

El presente proyecto de investigación se aplica para la COOPERATIVA DE TRANSPORTE NACIONAL E INTERNACIONAL TARIJA DEL SUR S.R.” en la ciudad de Tarija, en el cual se pretende analizar los elementos que conforman el sistema estructural de la entidad, las cuales corresponden a la estructura vertical, como las relaciones de mando y jerarquía de mando.

Por lo que se propone dotar a la cooperativa una estructura organizacional adecuada, un documento formal que determine las funciones por niveles de responsabilidad, delimite las tareas y las responsabilidades de cada puesto con la finalidad de mejorar la operabilidad en el desempeño de las funciones, que permita un óptimo desarrollo administrativo.

### **5.2 Misión**

Según Chiavenato, 2002, define a la misión organizacional como “La declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentre y significa su razón de ser y de existir.”<sup>46</sup>

A continuación, se detalla la misión propuesta para la Cooperativa:

Somos una empresa de trayectoria con la finalidad de brindar un servicio de transporte pesado a nivel nacional e internacional, garantizando a nuestros clientes, que la mercadería que nos confían es transportada por personal calificado y capacitado, con tecnología de punta y costos competitivos, llegando a su destino en perfectas condiciones y tiempo adecuado.

### 5.3 Visión

“La visión organizacional o visión del negocio, se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica por qué diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. Cuanto más vincula esté la visión del negocio con los intereses de sus socios, tanto más podrá la organización cumplir con sus propósitos.”<sup>47</sup>

**A continuación, presentamos la visión propuesta para la Cooperativa:**

Ser una Cooperativa líder a nivel nacional e internacional en transporte de carga pesada, confiable y competitiva, con personal competente, utilizando tecnología de punta para garantizar el servicio óptimo de transporte y mantener a nuestros clientes satisfechos para que nos consideren como mejor opción.

### 5.4 Valores corporativos

- **Proactividad:** Significa asumir la responsabilidad y control de las circunstancias de una manera activa, Interpretando la realidad y determinando lo que se necesita.
- **Seriedad:** se lo relaciona con la actitud de responsabilidad personal que se manifiesta en relación con las obligaciones diarias. Es decir, se considera socialmente como una virtud y, por lo tanto, este tipo de individuos se valoran al realizar tareas en el trabajo o en cualquier otro campo.
- **El profesionalismo:** Es la manera o la forma de desarrollar cierta actividad profesional con un total compromiso, medida y responsabilidad, acorde a su formación específica y siguiendo las pautas preestablecidas socialmente.
- **Capacidad de negociación:** La negociación se define como el proceso mediante el cual

dos o más partes buscan un acuerdo que satisfaga los intereses de todas ellas. Esta competencia, como todas las demás, se aprende y necesita de entrenamiento para mejorar.

- **Capacidad de análisis:** La capacidad de análisis es una cualidad que nos ayuda a conocer con más profundidad la realidad a la que nos enfrentamos.
- **Solución de problemas:** se puede definir como la capacidad para identificar un problema, tomar medidas lógicas para encontrar una solución deseada, y supervisar y evaluar la implementación de tal solución.

## 5.6 Políticas

- **Orientación al cliente:** El cliente siempre es primero, por lo que se dedica todos los esfuerzos a conocer y satisfacer sus necesidades, proporcionando un servicio de calidad que cumpla con sus expectativas.
- **Compromiso con la salud:** Evaluar los riesgos en cada una de las actividades en ejecución, teniendo presente que todo accidente se puede prevenir.
- **Innovación:** Transportar carga por carretera con unidades modernas con la mayor rapidez y calidad en cada operación con el fin de satisfacer a los clientes.
- **Bienestar social:** Disponer de personal e infraestructura acorde a las necesidades de los clientes, comprometiéndose a minimizar riesgos y la contaminación del medio ambiente

## 5.7 Análisis organizacional

El propósito del diseño organizacional es contar con una estructura organizacional que permita a La Cooperativa de Transporte Nacional e Internacional "Tarija del Sur RL", el logro de los objetivos institucionales, administrativos, operativos así mejore su rendimiento laboral en forma eficaz y eficiente.

Además, su organización interna entre socios está regulada bajo el Estatuto Orgánico que regula estructura organizativa y funcionamiento de la Cooperativa de Transporte Nacional e internacional "Tarija del Sur" R.L. en el marco de la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, la Ley N.º 356.

## **5.8 Nivel organizacional**

Un organigrama jerárquico es aquel que muestra en orden descendente los niveles de autoridad de una empresa. Por tanto, este organigrama es de tipo vertical. De esta forma, esos niveles van del superior al inferior en función del grado de jerarquía.

El tipo de autoridad es lineal, una forma de autoridad directa jefe-subordinado: el jefe da órdenes y supervisa de manera directa al subordinado; en el organigrama está representada como la línea directa entre dos áreas o puestos.

De acuerdo con lo establecido por el Reglamento de la Ley N.º 356, Ley General de Cooperativas, y el estatuto interno de la Cooperativa se cuenta con los siguientes niveles:

### **5.8.1 Nivel directivo**

En este nivel se encuentran las personas que tiene el poder de tomar decisiones correspondientes a la manera en la que funciona la organización. el cual se establecen los objetivos, políticas y las estrategias pertenecientes al grupo de socios dueños o socios de apoyo de la cooperativa.

### **5.8.2 Nivel ejecutivo o administrativo**

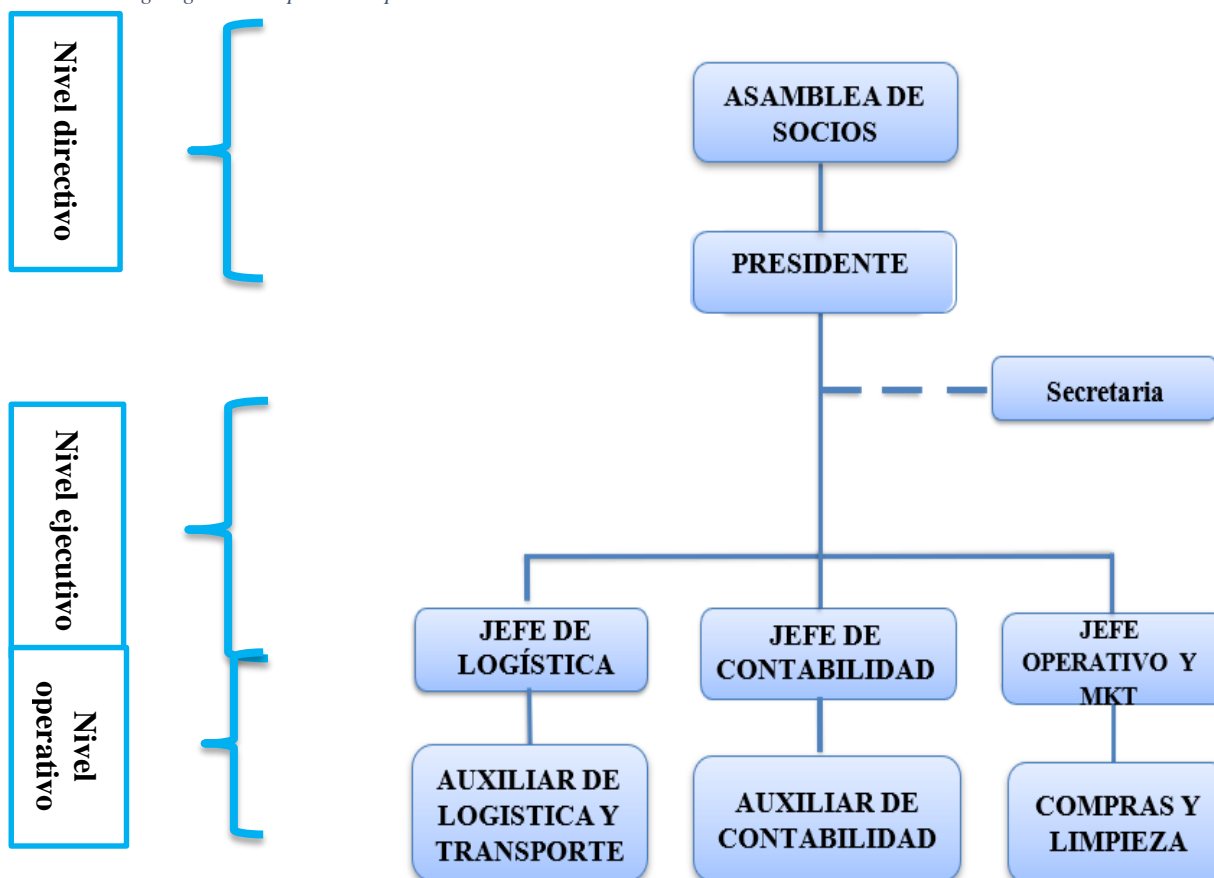
En el cual se aplican las políticas y se toman decisiones para el funcionamiento de la entidad de acuerdo con los lineamientos definidos en el nivel directivo.

### **5.8.3 Nivel operativo**

En el nivel operativo se encuentran los cargos que se encargan de la operación directa que realiza la organización.

## 5.9 Organigrama propuesto para personal administrativo

Cuadro 7 Organigrama Propuesto de personal administrativo



## 5.10 Descripción de puestos

- **Asamblea de socios:** Está compuesta por los socios accionistas de la empresa, quienes toman todas las decisiones financieras que afectan a la compañía.

Este órgano tiene mucho poder ya que, mediante votación, decide algunas cuestiones como:

- Valorar la gestión de la sociedad.
- Aumentar o reducir el capital social.
- Aprobar la modificación de los estatutos que rigen a la compañía.
- Nombrar, ratificar o cesar a los miembros del Consejo de Administración.
- Aprobar la fusión, escisión o transformación de la sociedad.
- **Presidente:** El presidente es la máxima autoridad inmediata. Se encuentra ubicado entre los

niveles más altos de la organización y sus funciones son. Dirigir y controlar el funcionamiento de la cooperativa.

Representar a la cooperativa en todos los negocios y contratos con terceros en relación con el objeto de la sociedad, también convoca y preside las reuniones de la junta directiva. Generalmente debe atender los problemas presentados y encontrar la mejor solución para el bien de la cooperativa.

- **Secretaria:** Las funciones que desempeña una secretaria son muchas.

Va desde ser recepcionista hasta asistente de dirección. Una de ellas es gestionar, filtrar y administrar las comunicaciones tanto oral como escrita (teléfono, correo, redes sociales). Coordinar la comunicación con el resto de departamentos de la empresa.

- **Jefe de logística:** Las funciones del departamento de logística son:

La planificación y el traslado de productos finales

Control de la documentación de envíos

El seguro de envíos

La planificación y la preparación del presupuesto

La fijación de objetivos para los transportistas y la entrega de mercancía a los clientes.

- **Jefe de contabilidad:** La principal función del contador es registrar todas las operaciones económicas que se llevan a cabo en la cooperativa, esto incluye el registro de gastos e ingresos y llevar el seguimiento contable y financiero a fin de obtener los resultados y balances del ejercicio. Así como el cumplimiento de las obligaciones fiscales. además de cerciorarse de que las mismas transacciones tienen legalidad y se registran siguiendo un marco legal.
- **Jefe operativo:** Es el encargado de implementar los procesos y prácticas correctas en la organización. Las labores específicas de un gerente de operaciones son formular estrategias, mejorar el rendimiento y asegurar el cumplimiento de las normas. Contratar, formar y supervisar personal Encontrar modos de aumentar la calidad del servicio de atención al cliente Poner en práctica campañas de marketing que garanticen el éxito y poseer su implementación desde su concepción hasta su ejecución. Establecer relaciones estratégicas y asociarse con actores, agencias y proveedores claves de la industria
- **Auxiliar contabilidad:** El objetivo es contribuir al funcionamiento eficiente general del departamento y ayudar a la empresa a ser plenamente consciente de su situación financiera. De esta manera, podrá tomar las decisiones correctas y tener éxito a largo plazo.




Actualizar las cuentas por cobrar y emitir facturas.

Asistir en el procesamiento de balances, estados de resultados y otros estados financieros de acuerdo con las directrices legales y financieras de la empresa.

- **Auxiliar logística:** Se asegura de que los vehículos funcionen correctamente, de que se les d el mantenimiento adecuado y de que se lleven a cabo las reparaciones necesarias. Controla el uso de los vehículos a través de libros de registro. Coordina movimientos en terreno con los conductores de la organización de acuerdo con las necesidades programáticas.
- **Compras y limpieza:** El encargado o gerente de compras debe cumplir con funciones específicas de su cargo, con las que puede tener disminuciones en sus costos, garantizar la calidad de los diferentes productos que manejan, brindar estabilidad a los clientes, así como a la empresa, estar atento a las diferentes novedades del mercado, así como de los productos nuevos que pueden llegar y beneficiar a la empresa. Llevar el inventario de los productos de limpieza para las oficinas y mantener las instalaciones limpias.

## 5.11 Manual de funciones

Cuadro 8 Manual de funciones

<b>IDENTIFICACION</b>		
	<b>Manual de Descripción y</b> <b>Análisis de Cargos</b>	<b>Vigencia: 2025</b>
		<b>Versión: N° 1</b>
<b>Nombre:</b>	<b>PRESIDENTE</b>	
<b>DESCRIPCION DE CARGO</b>		
<b>Área a la que pertenece:</b>	<b>Presidencia</b>	
<b>Número de Puestos:</b>	<b>1</b>	
<b>Jefe Superior:</b>	<b>Asamblea de Socios</b>	

<b>Cargos que le reportan:</b>	<b>Secretaria Logística Contabilidad</b>

<b>Objetivo del Cargo:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b>Planea, organiza, dirige y controla la Cooperativa.</b></li> <li>✓ <b>Establece políticas para el funcionamiento de todos los departamentos de la Cooperativa, dentro de las directrices fijadas por la Asamblea de Socios.</b></li> <li>✓ <b>Debe dirigir y coordinar la acción de las secciones subalternas y planificar las actividades a corto, mediano y largo plazo de la Cooperativa</b></li></ul>
----------------------------	--


**RESPONSABILIDADES DEL CARGO**

- **Velar por el cumplimiento de los estatutos establecidos por la Asamblea de Socios.**
- **Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades inherentes al objeto social de la Cooperativa.**
- **Mantener un clima organizacional que permita el desempeño de las funciones en todas las áreas de la Cooperativa.**
- **Atender y solucionar quejas y reclamos del cliente interno y externo de la Cooperativa y darles soluciones inmediatas y rápidas.**
- **Asesorar a los directivos de la Cooperativa en el cumplimiento de políticas, normas y procedimientos de tipo financiero, administrativo y operativo, así como controlar la gestión presupuestaria.**
- **Firmar y diligenciar la documentación requerida para la Cooperativa como su representante legal.**
- **Motivar al personal por la salud ocupacional a través de charlas, cartas de reconocimiento, asistencia a reuniones formales entre otras.**
- **Adecuada convivencia con los compañeros de trabajo.**
- **Atención y cuidado permanente en la realización de las labores requeridas.**
- **Discreción en el manejo de información confidencial importante**

<b>ANÁLISIS DEL CARGO</b>
---------------------------

<b>Requisitos Intelectuales</b>	<b>Características</b>	<b>Tipo</b>
<b>Educación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Título Profesional en carreras Administrativas, Financieras o afines.</b></li> <li>➤ <b>Especialización en Administración del transporte</b></li> </ul>	<b>Indispensable</b>
<b>Experiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Mínima de cinco (5) años en el área administrativa y de operaciones, preferiblemente en el sector del transporte.</b></li> </ul>	<b>Deseable</b>
<b>Formación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Tener conocimiento en Gestión de Proyectos.</b></li> </ul>	<b>Indispensable</b>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Capacidad de Negociación</b></li> <li>➤ <b>Capacidad de Análisis y Solución de Problemas</b></li> <li>➤ <b>Buen manejo de relaciones públicas</b></li> <li>➤ <b>Atención</b></li> <li>➤ <b>Concentración e Improvisación</b></li> <li>➤ <b>Efectividad</b></li> </ul>	<b>Indispensable</b>

<b>IDENTIFICACION</b>
-----------------------

	<b>Manual de Descripción y</b>	<b>Vigencia: 2025</b>
	<b>Análisis de Cargos</b>	<b>Versión: N° 1</b>

<b>Nombre:</b>	<b>SECRETARIA</b>
<b>Área a la que pertenece:</b>	<b>Administrativa</b>
<b>Número de Puestos:</b>	<b>1</b>
<b>Jefe Superior:</b>	<b>Presidente</b>

<b>DESCRIPCION DE CARGO</b>
-----------------------------


<b>Objetivo del Cargo:</b>	<b>Ejecutar actividades pertinentes al área secretarial y asistir a su supervisor inmediato, aplicando técnicas secretariales, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos de la unidad.</b>
----------------------------	---

**RESPONSABILIDADES DEL CARGO**

- **Redacta correspondencia, oficios, actas, memorando, anuncios y otros documentos varios de poca complejidad.**
- **Transcribe a máquina o en computador correspondencia como: oficios, memorandos, informes, actas, contratos, y otros documentos diversos.**
- **Recibe y envía correspondencia.**
- **Opera la máquina fotocopidora y fax.**
- **Lleva registro de entrada y salida de la correspondencia.**
- **Realiza y recibe llamadas telefónicas.**
- **Actualiza la agenda de su superior.**
- **Toma mensajes y los transmite.**
- **Brinda apoyo logístico en la organización y ejecución de reuniones y eventos.**
- **Convoca a reuniones de la Cooperativa.**
- **Archiva la correspondencia enviada y/o recibida.**
- **Actualiza el archivo de la Cooperativa.**
- **Distribuye la correspondencia de la Cooperativa.**
- **Vela por el suministro de materiales de oficina de la Cooperativa.**
- **Tramita pasajes, alojamiento en caso de movilización de su superior.**
- **Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.**
- **Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.**

<b>ANÁLISIS DEL CARGO</b>
---------------------------

<b>Requisitos Intelectuales</b>	<b>Características</b>	<b>Tipo</b>
<b>Educación</b>	➤ <b>Título de Bachiller</b>	<b>Indispensable</b>
<b>Experiencia</b>	<b>Mínima de seis (6) meses en cargos similares, preferiblemente en el sector del transporte.</b>	<b>Deseable</b>
<b>Formación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Formación técnica en el área desecretariado</b></li> <li>➤ <b>Manejo de Paquetes Computacionales (Word, Excel, Power Point)</b></li> <li>➤ <b>Capacidad de Análisis y Solución de Problemas</b></li> </ul>	<b>Indispensable</b>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Buen manejo de relaciones públicas</b></li> <li>➤ <b>Atención</b></li> <li>➤ <b>Pro actividad</b></li> <li>➤ <b>Dinamismo</b></li> <li>➤ <b>Efectividad</b></li> </ul>	<b>Indispensable</b>
<b>Actitudes</b>	➤ <b>Tener disposición para recibir los entrenamientos</b>	

	<b>Manual de Descripción y</b>	<b>Vigencia: 31/12/2014</b>
	<b>Análisis de Cargos</b>	<b>Versión: N° 1</b>

## IDENTIFICACION

<b>Nombre:</b>	<b>JEFE DE LOGISTICA</b>
<b>Área a la que pertenece:</b>	<b>Administrativa</b>
<b>Número de Puestos:</b>	<b>1</b>
<b>Jefe Inmediato:</b>	<b>Presidente</b>
<b>Jefe Superior:</b>	<b>Presidente</b>
<b>Cargos que le reportan:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Auxiliar de logística y transporte</b></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Secretaria</b></li> </ul>

## DESCRIPCION DE CARGO

<b>Objetivo del Cargo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Dirigir todas las actividades del Departamento de LOGISTICA de la Cooperativa, proceso que abarca desde el registro hasta la entrega de la mercadería, preparación de documentación, paso en frontera y descargio</b></li> <li>✓ <b>Además, se encarga de coordinar con el cliente la ruta el lugar tiempo y por menores de la entrega de carga.</b></li> </ul>
----------------------------	---




**RESPONSABILIDADES DEL CARGO**

- Coordinar con el presidente y el cliente final lo referente a Logística
- Analizar con el asistente de transporte los registros de unidades disponibles vacías o programadas y programar los requerimientos del cliente, con el fin de cumplir con los compromisos adquiridos.
- Acreditar y entregar cualquier documento requerido por la Presidencia o cualquier cliente
- Asistir a las reuniones de la Cooperativa que se programen y participar activamente en cada una de ellas.
- Buen uso y manipulación de los objetos de la Cooperativa.
- Adecuada convivencia con los compañeros de trabajo.
- Atención y cuidado permanente en la realización de las labores requeridas.
- Cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Discreción en el manejo de información confidencial importante.

<b>ANÁLISIS DEL CARGO</b>
---------------------------

<b>Requisitos Intelectuales</b>	<b>Características</b>	<b>Tipo</b>
<b>Educación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Título Profesional En Administración</b></li> </ul>	<b>Indispensable</b>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ingeniería Comercial o ramas afines</b></li> </ul>	
<b>Experiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Dos años de experiencia en cargos similares</b></li> </ul>	<b>Deseable</b>
<b>Formación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Manejo de Programas Excel, Word</b></li> </ul>	<b>Indispensable</b>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Capacidad de Negociación</b></li> <li>➤ <b>Capacidad de Análisis de Solución de Problemas</b></li> <li>➤ <b>Buen manejo de relaciones interpersonales</b></li> <li>➤ <b>Autodidacta</b></li> </ul>	<b>Indispensable</b>

	Manual de Descripción y	Vigencia: 2025
	Análisis de Cargos	Versión: N° 1

### IDENTIFICACION

<b>Nombre:</b>	Asistente de logística y Transporte
<b>Área a la que pertenece:</b>	Administrativa
<b>Número de Puestos:</b>	1
<b>Jefe Superior:</b>	Asamblea de Socios

### DESCRIPCION DE CARGO

<b>Objetivo del Cargo:</b>	<p>✓ Realizar labores de planillaje, enrutamiento, control, y otras actividades derivadas del manejo del parque automotor de la Cooperativa. Cumpliendo con las normas y procedimientos que, rigen dentro de esta, a fin de garantizar la prestación de un excelente servicio.</p>
----------------------------	--

**RESPONSABILIDADES DEL CARGO**


- **Elabora registro de salida y de llegada de los vehículos: nombre del chofer, número de la unidad, ruta asignada y cualquier información necesaria para el control del servicio.**
- **Chequea el horario de entrada y salida de las unidades de transporte de la Cooperativa.**
- **Verifica y vela por el buen estado, mantenimiento y funcionamiento de las unidades de transporte.**

- **Rinde informe detallado a su superior sobre el número de viajes efectuados por cada vehículo y/o sobre cualquier anomalía.**
- **Chequea la cancelación de algunos fletes.**
- **Atiende quejas y reclamos relacionados con el servicio de transporte.**
- **Instruye a los conductores de las unidades en relación a su unidad de transporte.**
- **Lleva el control de rutas de la Unidad de Transporte.**
- **Elabora y presenta reportes estadísticos de las actividades que realiza.**
- **Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la Cooperativa.**
- **Mantiene en orden su equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.**
- **Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.**
- **Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.**

<b>ANÁLISIS DEL CARGO</b>
---------------------------

<b>Requisitos Intelectuales</b>	<b>Características</b>	<b>Tipo</b>
<b>Educación</b>	➤ <b>Título de Bachiller</b>	<b>Indispensable</b>
<b>Experiencia</b>	➤ <b>Un (1) año de experiencia progresiva, de carácter operativo, en el área de transportes.</b>	<b>Deseable</b>

<b>Formación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Conocimiento en procesos de investigación.</b></li> <li>➤ <b>Conocimiento de las políticas de la organización.</b></li> <li>➤ <b>Conocimiento general en sistemas</b></li> </ul>	<b>Indispensable</b>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Buen manejo de relaciones públicas</b></li> <li>➤ <b>Atención</b></li> <li>➤ <b>Pro actividad</b></li> <li>➤ <b>Dinamismo</b></li> <li>➤ <b>Efectividad</b></li> </ul>	<b>Indispensable</b>
<b>Actitudes</b>	➤ <b>Tener disposición para recibir los entrenamientos</b>	

	<b>Manual de Descripción y</b>	<b>Vigencia: 2025</b>
	<b>Análisis de Cargos</b>	<b>Versión: N° 1</b>

### IDENTIFICACION

<b>Nombre:</b>	<b>CONTADOR</b>
<b>Área a la que pertenece:</b>	<b>Administrativa</b>
<b>Número de Puestos:</b>	<b>1</b>
<b>Jefe Inmediato:</b>	<b>Presidente</b>
<b>Jefe Superior:</b>	<b>Presidente</b>
<b>Cargos que le reportan:</b>	➤ <b>Auxiliar Contable</b>
<b>DESCRIPCION DE CARGO</b>	

<b>Objetivo del Cargo:</b>	<p>Dirigir todas las actividades del Departamento Contable de la Cooperativa, proceso que abarca desde el registro y clasificación de las transacciones, hasta la preparación de informes y la interpretación de los resultados.</p> <p>Además, se encarga del cumplimiento de las obligaciones tributarias y de las cargas sociales de la Cooperativa, bajo los procedimientos y políticas de la Presidencia</p>
----------------------------	---

<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>
------------------------------------

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Coordinar con el presidente lo referente a Contabilidad, Tesorería, Facturación y Cuentas por pagar de la Cooperativa.</li> <li>➤ Informar al presidente oportunamente sobre la mora de cuentas de difícil cobro.</li> <li>➤ Analizar con el presidente los registros de cuentas por pagar y programar los pagos respectivos, con el fin de cumplir con los compromisos adquiridos.</li> <li>➤ Verificar cobros personalmente cuando se estime necesario, por medio de llamadas telefónicas, envío de extractos y correspondencia enviada, etc.</li> <li>➤ Controlar el cobro de cheques devueltos por los bancos por falta de fondos, deficiencia de requisitos y/o otras razones.</li> <li>➤ Elaborar los cheques de pagos.</li> <li>➤ Coordinar el pago de Nómina, Seguridad Social</li> <li>➤ Emitir toda clase de facturas.</li> <li>➤ Elaborar cierre contable.</li> <li>➤ Elaborar notas débito, notas crédito y conciliaciones.</li> <li>➤ Acreditar y entregar cualquier documento requerido por la Presidencia o</li> </ul> |
|--|

<b>ANÁLISIS DEL CARGO</b>
---------------------------

cualquier empleado (comprobantes de pago, copia de autoliquidaciones.
---

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaborar para revisión y firma del presidente los informes de tipo financiero y de impuestos que se presentan a las dependencias privadas y del gobierno.</li> </ul> |
|---|

- Elaborar y presentar para la revisión y firma del presidente los estados financieros de la Cooperativa.
- Elaborar las declaraciones de renta y patrimonio en los plazos establecidos por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.
- Llevar al día y actualizada la contabilidad de la Cooperativa.
- Suministrar los recursos económicos para gastos varios como tiquetes, hoteles y viáticos entre otros.
- Asistir a las reuniones de la Cooperativa que se programen y participar activamente en cada una de ellas.
- Determinar las necesidades de entrenamiento del personal bajo su mando y darlas a conocer a la persona encargada de programar las capacitaciones correspondientes.
- Buen uso y manipulación de los objetos de la Cooperativa.

Adecuada convivencia con los compañeros de trabajo.

Atención y cuidado permanente en la realización de las labores requeridas.


Cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Discreción en el manejo de información confidencial importante.

<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Capacidad de Negociación</b></li> <li>➤ <b>Capacidad de Análisis de Solución de Problemas</b></li> <li>➤ <b>Buen manejo de relaciones interpersonales</b></li> </ul>	<b>Indispensable</b>
--------------------	--	----------------------



	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>Actitud Verbal y Numérica</b></li><li>➤ <b>Dinamismo</b></li></ul>	
--	---	--

	<b>Manual de Descripción y Análisis de Cargos</b>	<b>Vigencia: 2025</b>
<b>IDENTIFICACION</b>		

<b>Nombre:</b>	<b>JEFE DE MARKETING Y OPERACIONES</b>
<b>Área a la que pertenece:</b>	<b>Administrativa</b>
<b>Número de Puestos:</b>	<b>1</b>
<b>Jefe Superior:</b>	<b>Presidente</b>

#### DESCRIPCION DE CARGO

<b>Objetivo del Cargo:</b>	<b>Investigar el mercado para ampliar la cartera de clientes</b>  <b>Dar a conocer la cooperativa mejorar su reputación.</b>  <b>Posicionar el nombre de la cooperativa como una de las mejores.</b>
----------------------------	--


#### RESPONSABILIDADES DEL CARGO

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Planificar e implementar estrategias de mercadotecnia</b></li> <li>➤ <b>Dirigir campañas y promociones de marketing</b></li> <li>➤ <b>Establecer objetivos y controlar el progreso de actividades centradas en el marketing</b></li> <li>➤ <b>Desarrollar el reconocimiento de marca</b></li> <li>➤ <b>Hacer el seguimiento y la interpretación de los datos de marketing</b></li> </ul>
--

<b>ANÁLISIS DEL CARGO</b>
---------------------------

<b>Requisitos</b>	<b>Características</b>	<b>Tipo</b>
<b>Intelectuales</b>		
<b>Educación</b>	<b>Título de Bachiller</b>	<b>Indispensable</b>
<b>Experiencia</b>	<b>Mínima de 1 año en cargos similares, preferiblemente en el sector del transporte.</b>	<b>Deseable</b>
<b>Formación</b>	<b>Formación técnica en el área demarketing Manejo de Paquetes Computacionales Capacidad de Análisis y Solución de Problemas</b>	<b>Indispensable</b>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Capacidad de liderazgo</b></li> <li>➤ <b>Habilidades digitales</b></li> <li>➤ <b>Mentalidad directiva y estratégica</b></li> <li>➤ <b>Visión de conjunto y trabajo en equipo</b></li> <li>➤ <b>Profesionalidad y honestidad</b></li> </ul>	<b>Indispensable</b>

<b>Actitudes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Tener disposición para recibir las sugerencias de los socios y clientes</b></li> </ul>	<b>Indispensable</b>
------------------	--	----------------------

	<b>Manual de Descripción y</b>	<b>Vigencia: 2025</b>
	<b>Análisis de Cargos</b>	<b>Versión: N° 1</b>

<b>Nombre:</b>	<b>PERSONAL DE COMPRAS Y LIMPIEZA</b>
<b>Área a la que pertenece:</b>	<b>Administrativa</b>
<b>Número de Puestos:</b>	<b>1</b>
<b>Jefe Superior:</b>	<b>Presidente</b>

#### DESCRIPCION DE CARGO

<b>Objetivo del Cargo:</b>	<b>Ejecutar actividades pertinentes al área de limpieza y desinfección de las instalaciones de la cooperativa además de tener un control de almacenamiento para tener stock de los suministros para dicha actividad</b>
----------------------------	---

#### RESPONSABILIDADES DEL CARGO

- Limpieza, almacenaje y suministro de áreas designadas de las instalaciones (limpiar el polvo, barrer, aspirar, fregar, limpiar salidas de aire del techo, limpiar los servicios, etc.)
- Realización y documentación de actividades rutinarias de mantenimiento e inspección
- Llevar a cabo las tareas de limpieza profunda y proyectos especiales

<b>ANÁLISIS DEL CARGO</b>
---------------------------

<b>Requisitos</b>	<b>Características</b>	<b>Tipo</b>
<b>Intelectuales</b>		
<b>Educación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Título de educación inicial o secundaria</b></li> </ul>	<b>Indispensable</b>
<b>Experiencia</b>	<b>Mínima de seis (6) meses en cargos similares, preferiblemente en el sector almacenamiento o limpieza.</b>	<b>Deseable</b>
<b>Formación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Conocimiento de suministros y productos químicos de limpieza</b></li> <li>➤ <b>Experiencia laboral demostrable como personal de limpieza</b></li> </ul>	<b>Indispensable</b>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Buen manejo de relaciones públicas</b></li> <li>➤ <b>Atención</b></li> </ul>	<b>Indispensable</b>


	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Pro actividad</b></li> <li>➤ <b>Dinamismo</b></li> <li>➤ <b>Efectividad</b></li> </ul>	
<b>Actitudes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>honradez</b></li> </ul>	

## 5.12 Descripción de manual de procesos

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Vigencia: 2025</b>
		<b>Versión: N.º 1</b>
<b>PUESTO PRESIDENTE</b>		
<b>PROCEDIMIENTO Desarrollar estrategias que permitan obtener un servicio eficiente y eficaz</b>		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DOCUMENTO</b>
<b>PRESIDENTE</b>	Planea, organiza, dirige y controla la Cooperativa.  Debe dirigir y coordinar la acción de las secciones subalternas y planificar las actividades a corto, mediano y largo plazo de la Cooperativa	<b>REGAMENTO INFORMES DE ASAMBLEAS</b>
	Velar por el cumplimiento de los estatutos establecidos por la Asamblea de Socios.	<b>ESTATUTO DE LA COOPERATIVA</b>
	Firmar y diligenciar la documentación requerida para la Cooperativa como su representante legal.	<b>DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS Y MERCANTILES</b>

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Vigencia: 2025</b>
		<b>Versión: N.º 1</b>

<b>PUESTO JEFE DE LOGISTICA</b>		
<b>PROCEDIMIENTO</b> Dirigir proceso que abarca desde el registro hasta la entrega de la mercadería, preparación de documentación, paso en frontera y descargio		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DOCUMENTO</b>
<b>JEFE DE LOGISTICA</b>	Coordinar con el cliente la ruta el lugar tiempo y por menores de la entrega de carga	<b>INFORME RUTA DIARIA Y DISPONIBILIDAD</b>
	Analizar con el asistente de transporte los registros de unidades disponibles vacías o programadas y programar los requerimientos del cliente, con el fin de cumplir con los compromisos adquiridos.	<b>REPORTE Y REGISTRO</b>
	Supervisar actividades y ubicaciones de cada socio chofer y apoyo de la cooperativa	<b>REGISTRO DE CONTROL</b>
	Control de viajes rutas, fletes Y falencias	<b>CUADERNO DE REGISTRO</b>

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Vigencia: 2025</b>
		<b>Versión: N.º 1</b>

<b>PUESTO AUXILIAR DE LOGISTICA</b>		
<b>PROCEDIMIENTO Supervisión a los socios choferes y personal de apoyo</b>		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DOCUMENTO</b>
<b>AUXILIAR DE LOGISTICA</b>	Realizar labores de planillaje, enrutamiento, control, y otras actividades derivadas del manejo del parque automotor de la Cooperativa	<b>PLANILLAS</b>
	Elabora registro de salida y de llegada de los vehículos: nombre del chofer, número de la unidad, ruta asignada y cualquier información necesaria para el control del servicio.	<b>CUADERNO DE REGISTRO</b>
	Rinde informe detallado a su superior sobre el número de viajes efectuados por cada vehículo y/o sobre cualquier anomalía.	<b>INFORME</b>



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Vigencia: 2025</b>
		<b>Versión: N.º 1</b>

<b>PUESTO JEFE DE CONTABILIDAD</b>		
<b>PROCEDIMIENTO</b> se encarga del cumplimiento de las obligaciones tributarias y de las cargas sociales de la Cooperativa, bajo los procedimientos y políticas de la Presidencia		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DOCUMENTO</b>
<b>JEFE DE CONTABILIDAD</b>	Dirigir todas las actividades del Departamento Contable de la Cooperativa, proceso que abarca desde el registro y clasificación de las transacciones, hasta la preparación de informes y la interpretación de los resultados.	<b>REPORTE CONTABLE</b>
	Informar al presidente oportunamente sobre la mora de cuentas de difícil cobro. Analizar con el presidente los	<b>DOCUMENTOS CONTABLES Y</b>

	<p>registros de cuentas por pagar y programar los pagos respectivos, con el fin de cumplir con los compromisos adquiridos.</p> <p>Verificar cobros personalmente cuando se estime necesario, por medio de llamadas telefónicas, envío de extractos y correspondencia enviada, etc.</p>	<p><b>MERCANTILES</b></p>
	<p>Elaborar los cheques de pagos.</p> <p>Coordinar el pago de Nómina, Seguridad Social</p> <p>Elaborar cierre contable.</p>	<p><b>NOTAS DÉBITOS</b></p> <p><b>NOTAS CRÉDITO</b></p> <p><b>EMITIR</b></p> <p><b>FACTURAS.</b></p>
	<p>Elaborar las declaraciones de renta y patrimonio en los plazos establecidos por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.</p> <p>Llevar al día y actualizada la contabilidad de la Cooperativa.</p>	<p><b>FORMULARIOS</b></p>

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Vigencia: 2025</b>
		<b>Versión: N.º 1</b>

<b>PUESTO AUXILIAR DE CONTABILIDAD</b>		
<b>PROCEDIMIENTO CONTROLAR LAS ACTIVIDADES CONTABLES Y FINANCIERAS</b>		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DOCUMENTO</b>
<b>AUXILIAR DE CONTABILIDAD</b>	Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la Organización.	<b>LIBROS DIARIOS Y MAYORES</b>
	Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos	<b>INVENTARIO</b>
	Revisa y compara lista de pagos, comprobantes,	<b>DOCUMENTOS COMERCIAL</b>

	<p>cheques y otros registros con las cuentas respectivas.</p> <p>Archiva documentos contables para uso y control interno.</p> <p>Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.</p> <p>Transcribe información contable en un microcomputador.</p> <p>Revisa y verifica planillas de retención de impuestos.</p> <p>Revisa y realiza la codificación de las diferentes.</p>	
	<p>Recibe los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.</p>	<p><b>CUENTAS BANCARIAS</b></p>

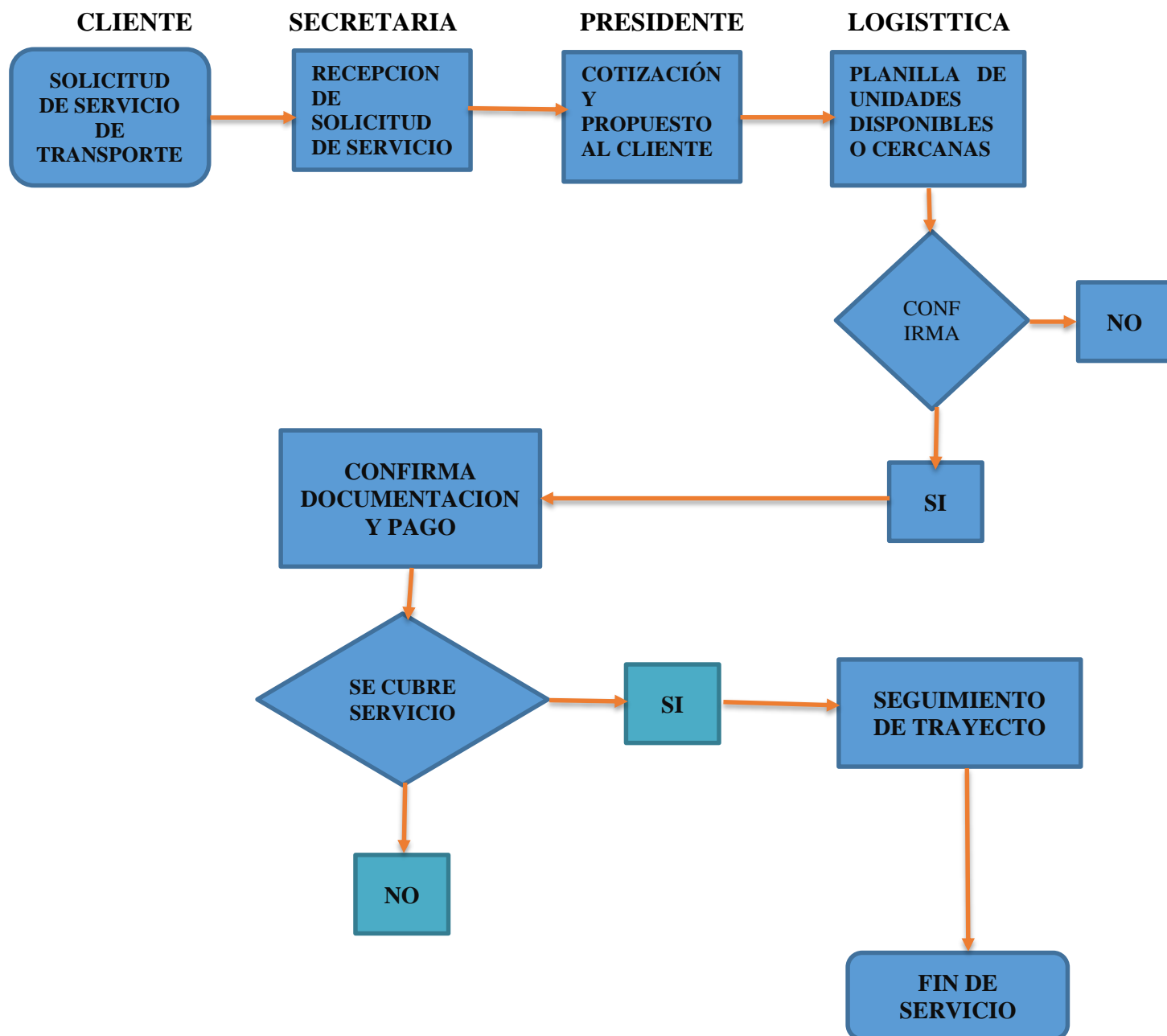
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Vigencia: 2025</b>
		<b>Versión: N.º 1</b>

<b>PUESTO JEFE DE OPERATIVO Y MARKETING</b>		
<b>PROCEDIMIENTO</b> Posicionar el nombre de la cooperativa como una de las mejores.		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DOCUMENTO</b>
<b>JEFE DE OPERATIVO Y MARKETING</b>	Investigar el mercado para ampliar la cartera de clientes Dar a conocer la cooperativa mejorar su reputación.	<b>CARPETA</b>
	Planificar e implementar estrategias de mercadotecnia Dirigir campañas y promociones de marketing	<b>FOLIO</b>
	Realizar análisis d la cooperativa para mejorar su imagen en las redes sociales y su conexión	<b>REDES SOCIALES</b>

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Vigencia: 2025</b>
		<b>Versión: N.º 1</b>

<b>PUESTO COMPRAS Y LIMPIEZA</b>		
<b>PROCEDIMIENTO</b> Ejecutar actividades pertinentes al área de limpieza y desinfección de las instalaciones de la cooperativa		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DOCUMENTO</b>
<b>COMPRAS Y LIMPIEZA</b>	Vela por el suministro de materiales de oficina de la Cooperativa.	<b>CARDEX</b>
	Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía	<b>INFORME TECNICO</b>
	tener un control de almacenamiento para tener stock de los suministros para dicha actividad	<b>INVENTARIO</b>
	Limpieza, almacenaje y suministro de áreas designadas de las instalaciones (limpiar el polvo, barrer, aspirar, fregar, limpiar salidas de aire del techo, limpiar los servicios, etc.	<b>REGISTRO</b>

*Cuadro 9 Manual de procedimiento de requerimiento del servicio que ofrece la cooperativa de transporte nacional e internacional Tarija del sur R.L.*



**Fuente:** Elaboración Propia

## 6 Conclusiones

De acuerdo a los objetivos planteados en la investigación se pudieron obtener las siguientes conclusiones:

- Se concluyo de manera general que el clima organizacional es importante en el desempeño laboral de los trabajadores. De tal manera siendo una relación positiva que permite afirmar que, si el clima organizacional es favorable, el nivel de desempeño laboral aumentara de forma positiva.
- La elaboración del análisis situacional permitió tener un diagnóstico real de la cooperativa, El cual nos muestra que el problema principal es la carencia de una Estructura Organizacional.
- A través de la entrevista realizada se evidencio que al no tener definido La especificación de las obligaciones, actividades y tareas de los ocupantes de cada cargo, afecta al eficiente desempeño laboral.
- El trabajo de investigación permitió formular la proyección estratégica de la cooperativa, en la que se creó la misión y visión, objetivos y se formularon políticas para definir su estructura organizacional.
- En definitiva, La elaboración y aplicación de un diseño organizacional va a permitir a los trabajadores hacer mejor su trabajo con más responsabilidad, mejorando la parte administrativa y operativa de la cooperativa con el propósito de lograr los objetivos planteados.



## 7 Recomendaciones

De acuerdo a las conclusiones anteriormente planteadas se puede recomendar lo siguiente:

- Implantar áreas que permitan crear un agradable ambiente y clima laboral, si bien es cierto estos componentes, se ve reflejado en el desempeño de sus empleados y por consiguiente en los resultados.
- Para que la COOPERATIVA DE TRANSPORTE NACIONAL E INTERNACIONAL TARIJA DEL SUR R.L. Pueda enfrentar los retos que se le presentan en el ambiente, tanto interno como externo se recomienda aplicar la estructura organizacional propuesta, con el propósito de dar una guía a los empleados en el cumplimiento de sus funciones para así lograr mejores resultados.
- Es recomendable hacer seguimientos y evaluaciones constantes para analizar si el diseño organizacional se lo está aplicando como debe ser.
- También se recomienda dar a conocer a los socios y colaboradores mediante ejemplares los nuevos Manuales de Funciones y Procedimientos propuestos con el propósito de que cada empleado conozca sus tareas y procesos a seguir dentro de la organización.