RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	Yulissa Stefany Suárez García
FACULTAD	Ciencias Administrativas y Económicas
PLAN DE ESTUDIOS	Administración de empresas
DIRECTOR	Jorge Adid Parra Alvernia
TÍTULO DE LA TESIS	Rediseño del esquema organizacional para la empresa Cooperativa de transporte de Río de Oro
TITULO EN INGLES	Redesign of the organizational scheme for the Río de Oro Transport Cooperative

RESUMEN
(70 palabras)

La presente pasantía, es el resultado de las actividades desarrolladas en la Cooperativa de transporte de Río de Oro, en donde la finalidad fue rediseñar el esquema organizacional de la empresa, para lo cual se hace un análisis de su gestión interna, es decir un diagnóstico organizacional, se evalúa el marco axiológico y sus componentes y es propuesto un manual de funciones orientado a mejorar el desempeño de sus empleados.

RESUMEN EN INGLES

This internship is the result of the activities developed in the Río de Oro Transport Cooperative, where the purpose was to redesign the organizational scheme of the company, for which an analysis of its internal management is made, that is, an organizational diagnosis, the axiological framework and its components are evaluated and a manual of functions aimed at improving the performance of its employees is proposed.

PALABRAS CLAVES	Rediseño, Esquema organizacional, Axiología, Funciones.
PALABRAS CLAVES EN INGLES	Redesign, Organizational Scheme, Axiology, Functions.

CARACTERÍSTICAS

PÁGINAS: 137	PLANOS:	ILUSTRACIONES:	CD-ROM:

Rediseño del esquema organizacional para la empresa Cooperativa de transporte de Río de Oro

Yulissa Stefany Suárez García

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Franciscos de Paula Santander Ocaña

Esp. Jorge Adid Parra Alvernia

Administración de empresas

11 de marzo de 2024

Índice

1. Rediseño del esquema organizacional para la empresa Cooperativa de transporte de Río de Oro 13

1.1 Descripción breve de la empresa....13

1.1.1 Misión....13

1.1.2 Visión 14

1.1.3 Objetivos de la empresa....14

1.1.4 Descripción de la estructura organizacional....15

1.1.5 Descripción de la dependencia y/o proyecto al que fue asignado 16

1.2 Diagnóstico inicial de la dependencia asignada....16

1.2.1 Planteamiento del problema 17

1.3 Objetivos de la pasantía....18

1.3.1 General 18

1.3.2 Específicos....19

1.4 Descripción de las actividades a desarrollar en la misma 19

2. Enfoques referenciales....21

2.1 Enfoque conceptual....21

2.2 Enfoque legal 24

2.2.1 Ley 60 de 1981....24

2.2.2 Ley 79 de 1988....25

2.2.3 Constitución Política de Colombia de 1991 25

2.2.4 Ley 590 del 2020.....26

3. Informe de cumplimiento de trabajo.....27

3.1 Presentación de resultados.....27

3.1.1 Realizar un diagnóstico sobre la gestión interna organizacional de la Cooperativa de transporte de Río de Oro 27

3.1.1.1 Diseñar y aplicar la encuesta al gerente y empleados, como instrumento de recolección de información relacionada con la gestión interna de la empresa. 27

3.1.1.2 Determinar mediante la tabulación y análisis de los resultados obtenidos de la encuesta, las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que posee la Cooperativa de transporte de Río de Oro en materia de gestión interna organizacional...29

3.1.1.3 Elaborar la matriz DOFA según los resultados obtenidos. 61

3.1.1.4 Presentar el diagnóstico organizacional. 63

3.1.2 Evaluar el marco axiológico de la Cooperativa de transporte de Río de Oro, para verificar los elementos organizacionales que lo conforman.....66

3.1.2.1 Revisar la misión, visión, políticas, valores y objetivos de la Cooperativa de transporte de Río de Oro. 66

3.1.2.2 Analizar el organigrama actual. 71

3.1.2.3 Comparar los elementos requeridos para un buen marco axiológico con respecto a la actual misión, visión, políticas, valores y objetivos de la empresa.....75

3.1.2.4 Diseñar un nuevo marco axiológico teniendo en cuenta la evaluación realizada a sus elementos organizacionales. 89

3.1.3 Proponer un manual de funciones para la empresa Cooperativa de transporte de Río de Oro, que contribuya al buen desempeño organizacional de sus colaboradores.....96

3.1.3.1 Estudiar las actuales funciones que desempeñan los empleados. 96

3.1.3.2 Recibir sugerencias de los empleados para la creación del manual de funciones. 98

3.1.3.3 Elaborar el manual de funciones especificando requisitos para el cargo, responsabilidades, funciones, entre otros aspectos 100

3.1.3.4 Presentar el manual de funciones propuesto ante los empleados. 119

4. Diagnóstico final 121

5. Conclusiones 123

6. Recomendaciones 125

Referencias.....126

Apéndice 129

Lista de tablas

Tabla 1. Diagnóstico inicial mediante la Matriz DOFA 16

Tabla 2. Descripción de actividades 20

Tabla 3. Principal herramienta de gestión organizacional de la empresa 29

Tabla 4. Agrupación de las tareas en la empresa 31

Tabla 5. La división o distribución de las labores facilita el cumplimiento de las metas organizacionales.....32

Tabla 6. Definición clara de los mandos de autoridad, desde los niveles más altos a los más bajos 33

Tabla 7. Aspectos que determinan el estilo de direccionamiento de la empresa.....34

Tabla 8. Existencia de una comunicación asertiva, clara y coherente entre todos los departamentos organizacionales 36

Tabla 9. Tipo de participación del equipo de trabajo cuando se presenta un problema organizacion.....37

Tabla 10. Tipo de recompensas que se suele recibir por la correcta ejecución de las labores 38

Tabla 11. Existencia de una buena comunicación entre los compañeros de trabajo, que genera buenas relaciones interpersonales en la empresa 40

Tabla 12. Claridad sobre las normas de ingreso y presentación personal en la empresa.....41

Tabla 13. Actividades que desarrolla la empresa para gestionar su recurso humano.....42

Tabla 14. Realización de capacitaciones en la empresa como mecanismos del aprendizaje labora.....44

Tabla 15. Nivel de satisfacción con las funciones y la forma en que lo evalúan en la empresa ...45

Tabla 16. Acciones de la empresa para innovar en materia tecnológica 46

Tabla 17. Mecanismos utilizados por la empresa para la gestión de información interna.....48

Tabla 18. Lo que representan las TIC que actualmente posee la empresa para el empleado.....49

Tabla 19. Principales objetivos organizacionales de la empresa.....51

Tabla 20. Actividad que la empresa desarrolla para lograr una ventaja organizaciona.....53

Tabla 21. Los factores internos que aportan al desempeño organizacional de la empresa.....54

Tabla 22. Los factores externos que afectan la gestión organizacional.....56

Tabla 23. Identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas según los resultados y factores organizacionales diagnosticados.....59

Tabla 24. Matriz DOFA sobre la gestión interna de la cooperativa de transporte de Río de Oro.61

Tabla 25. Formato de observación y comunicación directa para estudiar las actuales funciones que desempeñan los empleados de la Cooperativa de transporte de Río de Oro.....96

Tabla 26. Manual de funciones: Gerente.....102

Tabla 27. Manual de funciones: Secretaria general.....104

Tabla 28. Manual de funciones: Revisor fiscal.....106

Tabla 29. Manual de funciones: Contador público.....108

Tabla 30. Manual de funciones: Auxiliar administrativo.....110

Tabla 31. Manual de funciones: Coordinador HSEQ.....112

Tabla 32. Manual de funciones: Jefe de mantenimiento.....114

Tabla 33. Manual de funciones: Jefe de operaciones.....116

Tabla 34. Manual de funciones: Conductores.....118

Lista de figuras

Figura 1. Estructura organizacional de la Cooperativa de transporte de Río de Oro.....15

Figura 2. Principal herramienta de gestión organizacional de la empresa 30

Figura 3. Agrupación de las tareas en la empresa.....31

Figura 4. La división o distribución de las labores facilita el cumplimiento de las metas organizacionales.....32

Figura 5. Definición clara de los mandos de autoridad, desde los niveles más altos a los más bajos 33

Figura 6. Aspectos que determinan el estilo de direccionamiento de la empres 35

Figura 7. Existencia de una comunicación asertiva, clara y coherente entre todos los departamentos organizacionales 36

Figura 8. Tipo de participación del equipo de trabajo cuando se presenta un problema organizacional.....37

Figura 9. Tipo de recompensas que se suele recibir por la correcta ejecución de las labores.....39

Figura 10. Existencia de una buena comunicación entre los compañeros de trabajo, que genera buenas relaciones interpersonales en la empresa 40

Figura 11. Claridad sobre las normas de ingreso y presentación personal en la empresa 41

Figura 12. Actividades que desarrolla la empresa para gestionar su recurso humano.....43

Figura 13. Realización de capacitaciones en la empresa como mecanismos del aprendizaje laboral.....44

Figura 14. Nivel de satisfacción con las funciones y la forma en que lo evalúan en la empresa ..45

Figura 15. Acciones de la empresa para innovar en materia tecnológica 47

Figura 16. Mecanismos utilizados por la empresa para la gestión de información interna 48

Figura 17. Lo que representan las TIC que actualmente posee la empresa para el empleado 50

Figura 18. Principales objetivos organizacionales de la empresa.....52

Figura 19. Actividad que la empresa desarrolla para lograr una ventaja organizacional.....53

Figura 20. Los factores internos que aportan al desempeño organizacional de la empresa.....55

Figura 21. Los factores externos que afectan la gestión organizacional.....57

Figura 22. Política de prevención de consumo de alcohol y drogas psicoactivas 68

Figura 23. Política de prevención de acoso laboral 69

Figura 24. Política de seguridad vial.....70

Figura 25. Organigrama de la Cooperativa de transporte de Río de Oro analizado como procesos de revisión de su marco axiológico.....72

Figura 26. Comparación de los elementos en la misión actual de la Cooperativa de transporte de Río de Oro O.....78

Figura 27. Comparación de los elementos en la visión actual de la Cooperativa de transporte de Río de Oro 80

Figura 28. Comparación de los elementos en las políticas actuales de la Cooperativa de transporte de Río de Oro 82

Figura 29. Comparación de los elementos en los valores actuales de Cooperativa de transporte de Río de Oro 84

Figura 30. Comparación de los elementos en los objetivos empresariales actuales de la Cooperativa de transporte de Río de Oro.....86

Figura 31. Comparación de los elementos en el organigrama actual de la Cooperativa de transporte de Río de Oro 88

Figura 32. Nuevo organigrama para la Cooperativa de transporte de Río de Oro 95

Figura 33. Presentación del manual 100

Figura 34. Estructura organizacional por área del manual de funciones 101

Lista de apéndices

Apéndice A. Encuesta diseñada para recolectar la información relacionada con la gestión interna de la empresa 130

Apéndice B. Registro de evidencias de la aplicación de la encuesta mediante la herramienta google forms 133

Apéndice C. Evidencias fotográficas de la presentación del manual de funciones a los empleados de la Cooperativa de transporte de Río de Oro.....134

Resumen

El presente trabajo de pasantía, es el resultado de las actividades desarrolladas en la Cooperativa de transporte de Río de Oro, en donde la finalidad fue rediseñar el esquema organizacional de la empresa, para lo cual se plantearon tres objetivos específicos, el primero de ellos, consistió en realizar un diagnóstico sobre la gestión interna, implicando esto la aplicación de una encuesta al equipo de trabajo para conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades relacionadas con su estructura, estilo de liderazgo, cultura laboral, recursos humanos, tecnología y desempeño de la organización, información que permitió la construcción de la matriz DOFA y evidenciar sus requerimiento internos.

Posteriormente, al identificar las necesidades internas de la empresa, se evalúa su marco axiológico, proceso que inició a ejecutarse con la revisión de su misión, visión, políticas, valores, objetivos y organigrama, siendo estas sometidas a una comparación real de sus competentes frente a los referentes teóricos analizados y que contemplan los aspectos para su adecuada declaración. En resumen, cada actividad desarrollada conlleva a que la axiología interna de la Cooperativa sea diseñada nuevamente por la pasante, teniendo en cuenta los resultados de la evaluación realizada.

Finalmente, se propone el manual de funciones como un instrumento alineado al apoyo organizacional que se brindó durante el proceso de pasantía. Dicho documento, se estructura para que los empleados actuales y potenciales cuenten con una guía para el desempeño de sus funciones y comprendan el nivel jerárquico que ocupan en la empresa.

Introducción

El esquema de una organización es un mapa que agrupa su funcionamiento interno, las cadenas de mando y la asignación de las tareas al equipo de trabajo, sin embargo, estos procesos se acompañan de diversas gestiones en las que se apoyan los directivos para dirigir el rumbo de la organización, algunas de estas son sobre sus recursos, administración, organización, planeación estratégica y control. Factores, que para la Cooperativa de transporte de Río de Oro, resultan hoy en día relevantes debido a que su meta en el mercado es consolidarse por su prestación del servicio, para lo cual tiene claro que ha de trabajar internamente en su fortalecimiento y mejorar continuamente de la mano de sus colaboradores.

Con base a lo anterior, se realiza la pasantía, en la que se apoya la gestión organizacional desarrollada por la Cooperativa, rediseñando su esquema y ejecutando diversas actividades de planeación que fortalecen su estructura y aportan al desempeño del equipo de trabajo que la conforma. Como consecuencia de ello, el trabajo buscó mejorar sus bases internas, estudiando inicialmente sus falencias para establecer los aspectos que se debían fortalecer, entre la que estuvieron su marco axiológico y la creación de un manual de funciones, que son dos elementos de carácter administrativo que tienen un alcance global en la empresa y sirven de guía para el cumplimiento de los objetivos y obtener los resultados esperados.

En tal sentido, la planeación administrativa y estratégica, fueron los factores claves que se tuvieron en cuenta para proponer en la pasantía nuevos lineamientos mejorados a la empresa como su misión, visión, políticas, manual de funciones, entre otros elementos integradores que van de la mano con su interés por su crecimiento empresarial.

1. Rediseño del esquema organizacional para la empresa Cooperativa de transporte de Río de Oro

1.1 Descripción breve de la empresa

La empresa prestadora de servicio de transporte municipal cuya denominación actual es Cooperativa de transporte de Río de Oro, se crea a través de la resolución N° 022 el 23 de mayo 2017, por la Dirección Territorial del Cesar, quien habilitó a la organización para prestar los servicios públicos de transporte terrestre automotor. En este sentido, la Cooperativa es una empresa fundada bajo la figura de sociedad simplificada de naturaleza comercial, formalizada por la vocación de servicio, principios sociales, ambientales y de convivencia que fomenten la participación ciudadana, el desarrollo empresarial y del municipio en general. De esta manera, la empresa transportadora, evidencia el progreso de la región y la satisfacción de las necesidades existentes la población de Río de Oro, todo ello mediante la generación de empleo y la prestación de un servicio integral (Cootransrio, 2017).

1.1.1 Misión

La Cooperativa de transporte de Río de Oro tiene la misión de brindar y garantizar al cliente un servicio eficaz, con el que el pasajero cuente con todos los estándares de calidad, seguridad y puntualidad. Un servicio basado en la gestión organizacional, en donde se exige diariamente a los directivos y sus funcionales una práctica laboral que refleje los valores, ética,

competitividad y transparencia, para crear buenas relaciones con los grupos de interesados (Cootransrio, 2017).

1.1.2 Visión

Ser para el año 2021 la Cooperativa de transporte reconocida a nivel regional por nuestros clientes, colaboradores, sociales y demás aliados estratégicos, por estar a la vanguardia del servicio de transporte, fortalecer cada día para prestar un servicio especial de pasajeros, por la ética impartida, la responsabilidad social y honestidad con el mercado, siendo considerada la mejor alternativa para cumplir con sus objetivos empresariales y personales (Cootransrio, 2017).

1.1.3 Objetivos de la empresa

Incrementar la participación en el mercado y obtener un reconocimiento en los clientes.

Lograr mantener un nivel de precios alineados con el Ministerio de Transporte Nacional, con la finalidad aumentar el volumen de venta con el servicio

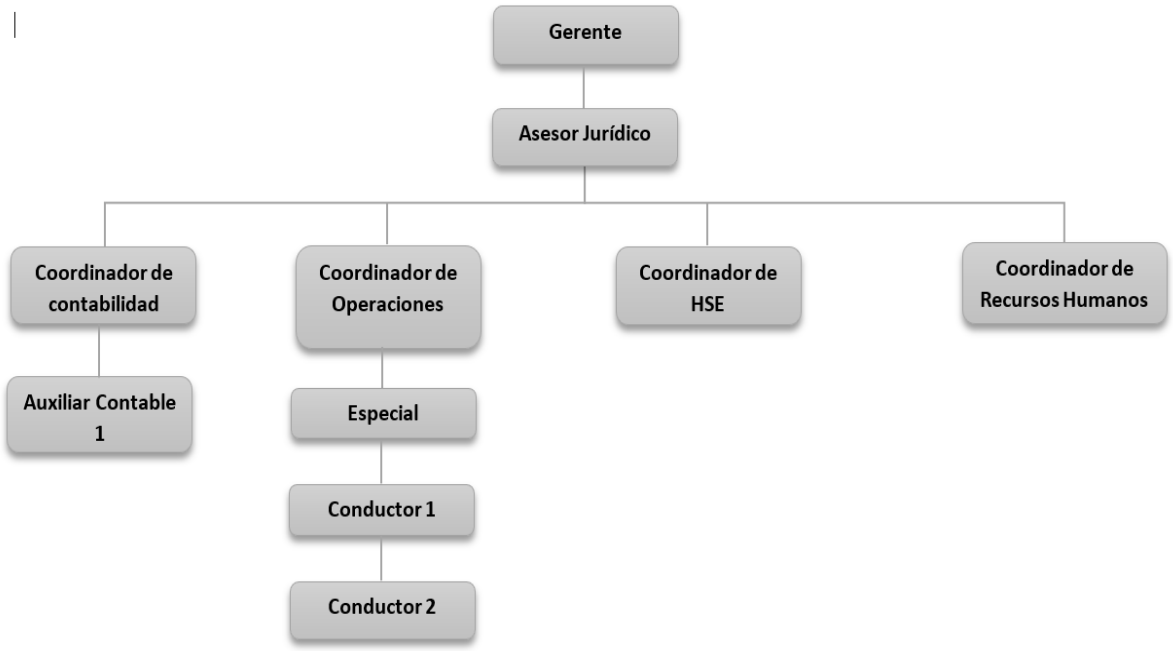
Trabajar diariamente por cumplir el compromiso empresarial, el cual es asegurar que los servicios de transporte ofrecidos satisfagan las expectativas de los clientes (Cootransrio, 2017).

1.1.4 Descripción de la estructura organizacional

La estructura organizacional actual de la Cooperativa de transporte de Río de Oro, es de tipo funcional o jerárquica, por lo tanto se conforma de cargos según las funciones asignadas, es así que es primer lugar está ubicado el líder gerencial en la parte superior de los cargos y se desglosan las áreas organizacionales y en donde se evidencian los cargos inferiores. De esta manera, a continuación se muestra la presentación gráfica de dicha estructura:

Figura 1

Estructura organizacional de la Cooperativa de transporte de Río de Oro



Nota. La figura muestra representación gráfica de la estructura organizacional de la Cooperativa de transporte de Río de Oro, tomada de la página web oficial de la empresa, (Cootransrio, 2017).

1.1.5 Descripción de la dependencia y/o proyecto al que fue asignado

En el marco gerencial de la Cooperativa de transporte de Río de Oro, se requiere una auxiliar administrativa, por lo que se abre campo a la coordinación administrativa como una nueva área organizacional necesaria para llevar a cabo procesos relacionados con la administración, control, dirección y organización. Así mismo, es el auxiliar administrativo es el encargado de desarrollar las distintas gestiones internas como lo son el archivo, registro, actualizaciones, análisis operacionales, servir de apoyo a la gerencia y asistir estratégicamente en el cumplimiento de los objetivos gerenciales. En este caso, las funciones particularmente tienen que ver con la planeación estratégica y definición adecuada de las funciones organizacionales.

1.2 Diagnóstico inicial de la dependencia asignada

Tabla 1

Diagnóstico inicial mediante la Matriz DOFA

Matriz DOFA		
	Fortalezas	**Debilidades**
	F1. Conductores con gran experiencia y documentación vigente. F2. Vehículos con documentación vigente y en buen estado. F3. Vehículos propios. F4. Personal administrativo eficaz y capacitado. F5. Ubicación estratégica de la sede principal de la empresa. F6. Personal profesional para todas las áreas.	D1. Retraso en los pagos por parte de algunos clientes. D2. Similitud en los servicios con otras empresas de transporte especial. D3. Infraestructura pequeña de oficina. D4. En el área contable, no hay un encargado único responsable para CARTERA. D5. Carencia de un manual de funciones que guíe el desempeño de los empleados. D6. Falta de apoyo en la planeación estratégica.

Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
O1. Alta demanda en servicios de transporte escolar. O2. Reconocimiento de la Cooperativa a nivel regional. O3. Expansión y crecimiento de los servicios de transporte en el mercado. O4. Nuevos procesos modernos de la administración de empresas. O5. Avances tecnológicos fáciles de implementar en el sistema administrativo de la Cooperativa. O6. Buena relación con los grupos de interesados.	-Establecer estrategias administrativas que le permitan a la Cooperativa aprovechar los nuevos procesos de la administración (F4,- O4). -Crear los mejores ruteros, para solventar la alta demanda en servicios de transporte escolar (F6, O2-O3). -Desarrollar acciones que permitan la apropiación de las TIC en el sistema interno (F6-O5).	-Crear nuevas ideas de servicios que generen un factor diferencial y así solventar las altas demandas (D2 – O2) -Vincular a la empresa a diferentes plataformas en las cuales se pueda ofertar los puestos que deba cubrir la empresa, y lograr un crecimiento socio empresarial (D6 – O4, O5).
Amenazas	**Estrategias FA**	**Estrategias DA**
A1. Aumento en el precio del combustible. A2. La competencia ofrece precios más bajos. A3. Desastres naturales. A4. Mal estado de algunas vías. A5. Huelgas y bloqueos de carreteras. A6. Algunos servicios son para zonas rojas.	-Ofrecer un excelente servicio a un precio alcanzable para el cliente y mejorar frente a la competencia (F1 – A2). -Mantener un cuidado en la integridad de la materia prima de la empresa y la protección de los empleados en viajes riesgosos (F3 – A6).	-Establecer diferentes métodos de pago, combos y actividades que el servicio es mejor así el precio sea un poco más costoso (D2 – A2). -Cubrir la vacante de “cartera” para distribuir de manera correcta la utilidad generada por las actividades de la empresa (D4 – A1).

Nota. La tabla muestra la matriz DOFA como diagnóstico inicial.

1.2.1 Planteamiento del problema

La problemática actual de la Cooperativa de transporte de Río de Oro se encuentra relacionado con las características que denota su estructura organizacional, la cual carece de una correcta definición y tal dificultad se ha mantenido desde su constitución, debido a que no ha existe la atención necesaria que este componente empresarial amerita. Por lo que, le ha generado que las actividades dentro de sus procesos administrativos no tengan el buen desempeño deseado y esto impide tomar decisiones acertadas.

En este contexto, Pérez y Rodríguez, (2007) afirman que cualquier organización que no tenga en cuenta una estructura organizacional suele enfrentarse a obstáculos de todo tipo, entre los que está la posición en el mercado, al desconocer hacia dónde se dirige, en el campo administrativo, posee inconvenientes de planeación y para los empleados la coordinación de sus tareas se ve alterada.

Por lo anterior, una de las principales necesidades de la Cooperativa tiene que ver con sus procesos organizacionales y administrativos, debido a que en factores como la planificación, no se ha analizado a profundidad de su situación en materia de gestión interna, conllevando que hasta el momento no cuente con una base real sobre la oportunidades que ha de aprovechar para la reestructuración de su esquema organizacional, en donde también requiere de una revisión de su misión, visión, valores y políticas, pues se encuentra desactualizados. Igualmente, que se hace preciso proponer un manual de funciones para contrarrestar problemas como desorganización de los cargos, incertidumbre en la realización de las funciones por parte de los empleados y al momento de llevar a cabo una contratación, tener claridad del perfil solicitado.

1.3 Objetivos de la pasantía

1.3.1 General

Rediseñar el esquema organizacional para la empresa Cooperativa de transporte de Río de Oro.

1.3.2 Específicos

Realizar un diagnóstico sobre la gestión interna organizacional de la Cooperativa De Transporte De Río De Oro.

Evaluar el marco axiológico de la Cooperativa de transporte de Río de Oro, para verificar los elementos organizacionales que lo conforman.

Proponer un manual de funciones para la empresa Cooperativa de transporte de Río de Oro, que contribuya al buen desempeño organizacional de sus colaboradores.

1.4 Descripción de las actividades a desarrollar en la misma

A continuación, se relacionan en la siguiente tabla las actividades establecidas para dar cumplimiento con cada uno de los objetivos específicos de la pasantía:

Tabla 2

Descripción de actividades

Objetivo general	Objetivos específicos	Actividades a desarrollar en la empresa para hacer posible el cumplimiento de los objetivos específicos
Rediseñar el esquema organizacional para la empresa Cooperativa de transporte de Río de Oro.	Realizar un diagnóstico sobre la gestión interna organizacional de la Cooperativa de transporte de Río de Oro.	-Diseñar y aplicar la encuesta al gerente y empleados, como instrumento de recolección de información relacionada con la gestión interna de la empresa. - Determinar mediante la tabulación y análisis de los resultados obtenidos de la encuesta, las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que posee la Cooperativa de transporte de Río de Oro en materia de gestión interna organizacional -Elaborar la matriz DOFA según los resultados obtenidos -Presentar el diagnóstico organizacional
	Evaluar el marco axiológico de la Cooperativa de transporte de Río de Oro, para verificar los elementos organizacionales que lo conforman.	-Revisar la misión, visión, políticas, valores y objetivos de la Cooperativa de transporte de Río de Oro -Analizar el organigrama actual -Comparar los elementos requeridos para un buen marco axiológico con respecto a la actual misión, visión, políticas, valores y objetivos de la empresa. -Diseñar un nuevo marco axiológico teniendo en cuenta la evaluación realizada a sus elementos organizacionales.
	Proponer un manual de funciones para la empresa Cooperativa de transporte de Río de Oro, que contribuya al buen desempeño organizacional de sus colaboradores.	-Estudiar las actuales funciones que desempeñan los empleados. -Recibir sugerencias de los empleados para la creación del manual de funciones. -Elaborar el manual de funciones especificando requisitos para el cargo, responsabilidades, funciones, entre otros aspectos. -Presentar el manual de funciones propuesto ante los empleados.

Nota. La tabla muestra las actividades a desarrollar en la pasantía para dar cumplimiento con los objetivos planteados.

2. Enfoques referenciales

2.1 Enfoque conceptual

El esquema organizacional, es considerado un sistema empleado por las empresas para definir una jerarquía de autoridades, en el que se identifican cargos, funciones y su posición dentro de la organización. Generalmente, estos esquemas tienen la finalidad de establecer el funcionamiento real de las empresas y contribuyen a que las metas se cumplan, por lo que va de la mano con el crecimiento esperado de sus gerentes. También, se dice que los esquemas organizaciones son una estructura que ilustran el patrón de las relaciones entre los componentes que integran las empresas, así mismo, hacen referencia a las operaciones ejecutadas y comportamiento de la empresa (González, 2019).

"Un esquema formal en las organizaciones, aborda norma de tareas definidas y claridad en las acciones que están funcionalmente interrelacionadas con los objetivos empresariales" (Merton, 2006).

Para Carvajal, (2020) los esquemas organizacionales son representaciones estructurales, mediante las cuales las actividades de los empleados se dividen, agrupan y coordinan formalmente. En estas han de considerarse seis elementos fundamentales para su diseño: especialización en el trabajo, departamentalización, centralización, descentralización, extensión del control y cadena de mando. Además, según la autora mencionada, existe diferentes componentes claves en la definición de los esquemas organizacionales y son:

- Definición de las relaciones formales para la subordinación de actividades, entre las que están, los niveles jerárquicos y los niveles de control.

- Agrupación de los grupos de trabajo, individuos en departamento y el de departamentos en la organización total.

- Diseño de los sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación e integración efectiva de los esfuerzos entre las áreas (Carvajal, 2020).

Ahora bien, en cuanto a la gestión interna organizacional, se dice que comprende los diversos enfoques dirigidos hacia las tareas que integran las empresas a nivel organizacional. De igual manera, esta gestión agrupa los elementos estructurales que van desde la flexibilidad en la estructura y conocimientos transferidos en el grupo. En la gestión interna, es necesario una cultura organizacional, clima o ambiente de trabajo, ya que a partir de ello, se genera una confianza entre los miembros y el intercambio de ideas entre las unidades de mando, que vienen siendo procesos implicados en las metas propuestas. Así mismo, internamente las empresas manejan recursos y administran sus labores, por lo que esta gestión está vinculada al procedimiento de planeación, organización, dirección y control, lo cual se basa en un liderazgo que ha de caracterizarse por tener la capacidad de manejar los cambios, sinergias del medio interno y alcanzar un equilibrio entre el estilo de dirección y los nuevos retos organizacionales. Además, se dice que la gestión interna, combina tres enfoques, tecnológicos, humanos y organizativos y cada una de esta desarrolla su papel en la construcción de indicadores que miden los resultados (Domínguez & Pelayo, 2007).

Por otro lado, es denominado marco axiológico, al proceso que integra los criterios de validación del desempeño de una organización al asumir su responsabilidad por el desarrollo de las prácticas empresariales. La axiología en las empresas, es el componente que estudia los valores fundamentados en su accionar estratégico. En otras palabras, el marco axiológico, se basa en las estructuras ordenadas de las empresas que evidencian las variables sobre las cuales trabaja para lograr sus metas y por lo tanto permite generar innovación, conocimiento y posicionamiento sobre sus grupos de interés y reflejando RSE. Actualmente, el establecimiento del marco axiológico se ha orientado hacia la búsqueda de la eficiencia y eficacia, siendo una herramienta de gestiona interna incorporada a las empresas y proporciona competitiva en el fortalecimiento de los productos y servicio ofertados, el comportamiento de los equipos de trabajo y aseguramiento de una responsabilidad individual (Vegas & Pinargote, 2020).

Con respecto al manual de funciones, es considerado según Santibáñez, (2011) un documento técnico y normativa de gestión organizacional, donde se hace la descripción de las funciones básicas a desarrollar dentro de la empresa, las relaciones de autoridad del cargo, requisitos y demás especificaciones solicitadas para un puesto en particular. El manual de funciones puede conceptualizar también, como el cuerpo sistemático que se encuentra integrado por la funciones y actividades a cumplir por los empleados de la empresa y la forma como la deberán desempeñar. Este manual, se elabora teniendo en cuenta los procesos, sistemas y normas de cada organización y el propósito principal del mismos es instruir al equipo que la componen, procurando que cuenten con una guía y los lineamientos administrativos a los que están obligados a asumir una vez asuma el cargo correspondiente dentro de la empresa.

Finalmente, es el desempeño organizacional, el indicador que verifica el cumplimiento de los objetivos empresariales planteados, demuestran su cumplimiento o los factores por mejorar para dar con los mismos. Igualmente, su medición permite evidenciar la capacidad de una organización para asumir los retos que le impone el entorno interno y externo que la rodea, permitiendo además que con sus resultados los directivos diseñen acciones estratégicas para mejorar su eficiencia. Cabe señalar además, que el desempeño organizacional, por su importancia en el funcionamiento de las empresas, es definida como un mecanismo de apoyo para evaluar su efectividad y utilización de los recursos, complementación la medición de los indicadores financieros, contables y de mercado (Martínez & Lazaro, 2021).

2.2 Enfoque legal

2.2.1 Ley 60 de 1981

Se reconoce la profesión y práctica de la administración de empresas dentro de las organizaciones pertenecientes a los diversos sectores económicos de Colombia. La implementación de la administración consiste según la presente ley, en la implementación de los elementos organizaciones y procesos orientados a la planeación, organización, dirección y control de toda actividad productiva adelantada por una empresa. además, partiendo de su aplicación, se pueden integrar nuevos procesos dinámicos y que surgen en el medio empresarial, así como elaborar y poner en marcha procedimiento que mejoren el uso de los recursos humanos y tecnológicos y todas aquellas acciones que favorezcan el alcance de sus objetivo económicos y sociales (Congreso de la República de Colombia, Ley 60, 1981, Artículo 3).

2.2.2 Ley 79 de 1988

Se considera una cooperativa a la empresa asociativa sin ánimo de lucro, en los cuales son los empleados o los usuarios quienes ponen un mayor aporte para su formalización y son gestores de la empresa. Una Cooperativa tiene el objetivo de producir o destruir conjuntamente bienes o servicios que satisfacen necesidad de sus asociados y comunidad. La actividad comercial y el desarrollo del acuerdo Cooperativa, se constituye mediante un documento privados y bajo la figura de personería jurídica, la cual será reconocida por el Departamento Administrativa Nacional de Cooperativas y tendrá que regirse mediante los paramentos que se dicten para su operatividad (Congreso de la República de Colombia, Ley 79, 1988, Artículo 4).

2.2.3 Constitución Política de Colombia de 1991

La iniciativa privada es libre, siempre y cuando cumpla con los límites del bien común y bienestar social. En este sentido, para su ejecución los permisos y requisitos los exigirá la ley y no terceros que no cuenten con una previa autorización. Esta libertad incluye la libre competencia económica, el cual es un derecho de todos en donde se asume cierto grado de responsabilidad por la actividad ejercida sobre el mercado (Asamblea Nacional Constituyente, Constitución Política de Colombia, 1991, Artículo 333).

2.2.4 Ley 590 del 2020

Mediante la presente ley, el gobierno nacional promueve el establecimiento de mejores condiciones del entorno empresarial. Así mismo busca promover el desarrollo integral de las regiones integrando los sectores económicos que conforman las actividades productivas del país. A su vez, se fomenta la generación de factores organizacionales que favorecen el panorama en el que se prestan los servicios o comercialización de los productos, facilitando el acceso a los mercados, la adquisición de materiales, insumos, bienes de capital y recursos humanos capacitados. Como también la asistencia el desarrollo tecnológico y acceso a fuente de financiación confiables (Congreso de la República de Colombia, Ley 590, 2020, Artículo 1)

3. Informe de cumplimiento de trabajo

3.1 Presentación de resultados

3.1.1 Realizar un diagnóstico sobre la gestión interna organizacional de la Cooperativa de transporte de Río de Oro

Para realizar el diagnóstico sobre la gestión interna organizacional se llevan a cabo una serie de actividades que comprenden en primer lugar, recoger la información relacionada con este componente empresarial mediante una encuesta aplicada al recurso humano de la Cooperativa de transporte de Río de Oro, seguidamente se analizan los resultados obtenidos que son el insumo necesario para la construcción de la matriz DOFA y el diagnóstico.

3.1.1.1 Diseñar y aplicar la encuesta al gerente y empleados, como instrumento de recolección de información relacionada con la gestión interna de la empresa. La encuesta es diseñada bajo la técnica del cuestionario y estructurada por preguntas de opción múltiple que corresponden a un total de 20 interrogantes planteados a partir de los elementos que integran las empresas a nivel interno, teniendo en cuenta que el objetivo es realizar un diagnóstico sobre la gestión interna organizacional de la Cooperativa de transporte de Río de Oro, por tanto se tienen presente los siguientes puntos: gestión organizacional y estructura, estilo del liderazgo, clima y cultura organizacional, gestión de recursos humanos, gestión de las tecnologías de la información en los procesos y desempeño organizacional (ver apéndice A).

Además, cabe mencionar que para el diseño de la encuesta, se toma como punto de referencia el cuestionario que realizan y aplican Mejía Y Tinoco, (2004) en el proyecto titulado "factores de la organización interna y externa que inciden en la gestión de las Mipymes de Cartagena". Por lo que la encuesta estructurada aquí, tiene una connotación válida para la recolección de información sobre variables de gestión organización.

Ahora bien, sobre la aplicación de la encuesta se tuvieron presentes los siguientes puntos para llevar a cabo tal proceso:

- Metodología: Para desarrollar el instrumento de recolección de información se trabajó una metodología descriptiva con un enfoque cuantitativo, debido a que esta permite analizar los resultados partiendo de las bases estadísticas y datos porcentuales que evidencian a mayor profundidad la gestión interna de la empresa, evaluando así los diferentes componentes organizacionales que está aplica y con tal información establecer mediante una interpretación y análisis sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

- Población y muestra: La población objetivo de estudio estuvo conformada por el gerente y los empleados de la Cooperativa de transporte de Río de Oro, siendo estos un total de ocho (8) personas, las cuales integran los departamentos de dirección, contabilidad y operaciones y se les aplicó la encuesta teniendo en cuanta que tuvieron disponibilidad para responder la encuesta. Entre tanto, conociendo el tamaño de la población, se decide aplicar una muestra a la totalidad de la mismas y por tanto se seleccionan el 100% de los empleados para ser encuestados.

Es de resaltar, que la encuesta se aplica a la población mediante los canales virtuales, en este caso a través del formulario de google forms y por ello, se recoge evidencia de tal proceso, haciendo el registro de sus correos en dicha herramienta digital (ver apéndice B).

- Análisis de la información: Los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta, fueron procesos mediante las diversas técnicas de análisis: revisión, tabulación directa, análisis representando en tablas de frecuencias y gráficas de barras e interpretación textual de los datos.

3.1.1.2 Determinar mediante la tabulación y análisis de los resultados obtenidos de la encuesta, las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que posee la Cooperativa de transporte de Río de Oro en materia de gestión interna organizacional. Una vez aplicada la encuesta se analizan los resultados por cada una de las variables de gestión interna evaluadas:

Gestión organizacional y estructura: Se abordan aquí factores como las herramientas de gestión, división de las tareas y los niveles de autoridad manejados por la empresa:

Tabla 3

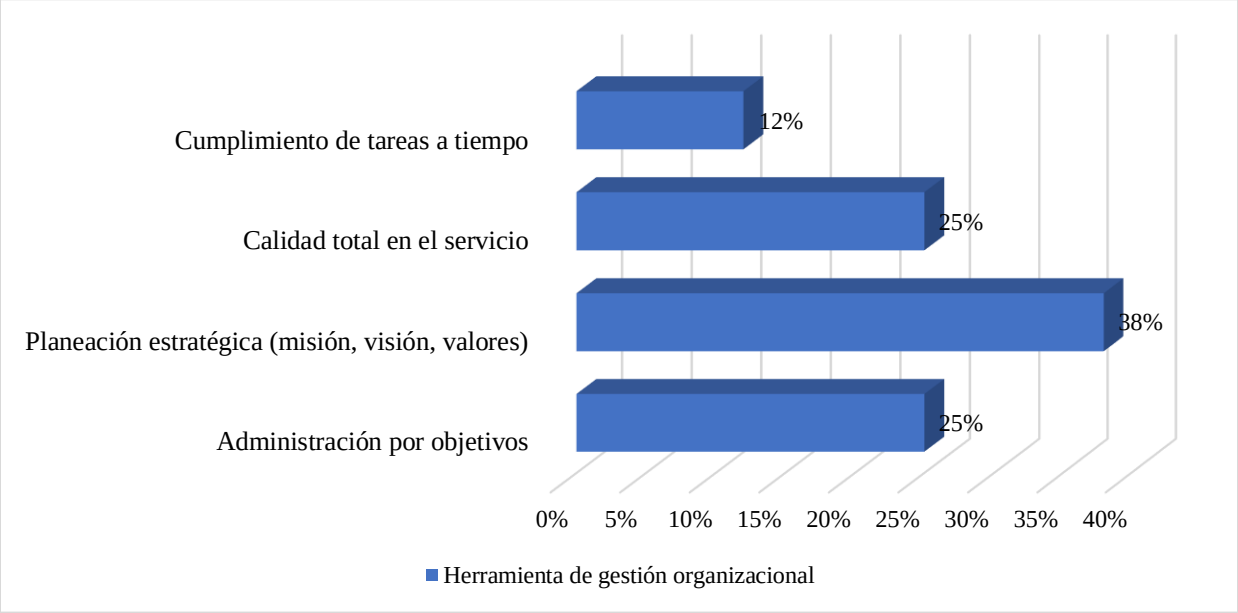
Principal herramienta de gestión organizacional de la empresa

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Administración por objetivos	2	25%
Planeación estratégica (misión, visión, valores)	3	38%
Calidad total en el servicio	2	25%
Cumplimiento de tareas a tiempo	1	12%
Total	**8**	**100%**

Nota. La tabla muestra la información sobre las herramientas de gestión organizacional de la empresa.

Figura 2

Principal herramienta de gestión organizacional de la empresa



Nota. La figura muestra las herramientas de gestión organizacional de la empresa.

Inicialmente, los resultados evidencian que en materia de herramientas de gestión organizacionales, los empleados se inclinan por afirmar que la empresa guía sus labores a través de la planeación estratégica, pues es un total de 38% quienes consideran que el principal medio de gestión que tienen dentro de la empresa corresponde a la misión, visión y valores que se han declarado para orientar las metas planeadas. En el caso del 25%, hablan de que es la calidad del servicio, en lo que se centra los esfuerzo a nivel organizacional y por tanto, se trabaja continuamente en prestar un buen servicio de transporte. En el caso del otro 25%, establece como método de gestión a la administración por objetivo, es decir, que en la empresa se coordinan las labores para alcanzar objetivos en común. Y tan solo el 12% de la población encuestada, manifestó que gestiona su trabajo por el cumplimento de las mismas en un tiempo determinado.

Tabla 4

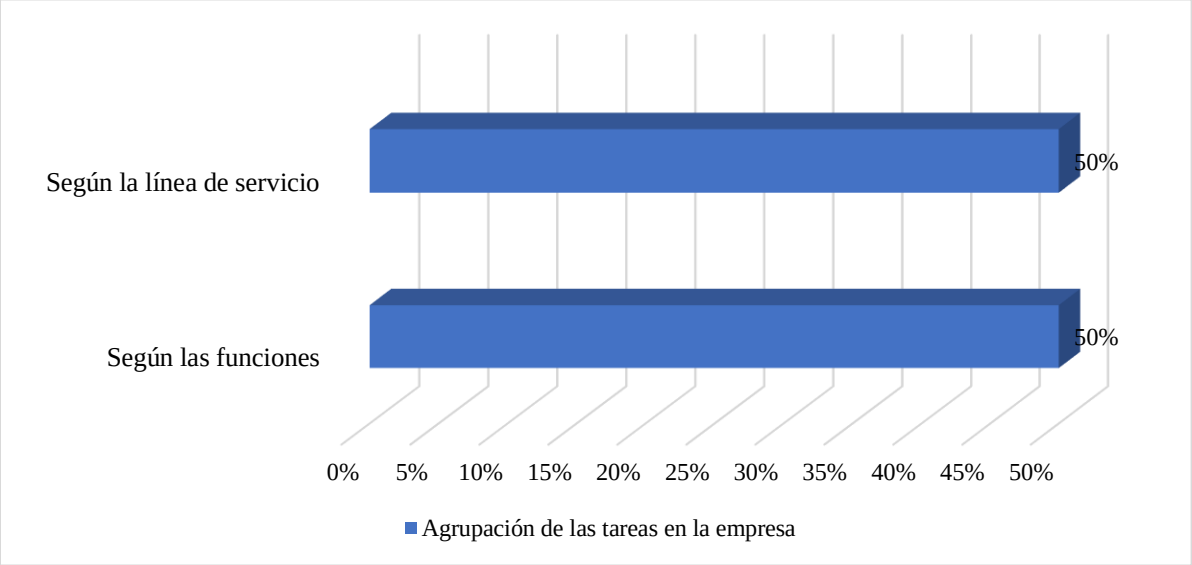
Agrupación de las tareas en la empresa

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Según las funciones	4	50%
Según la línea de servicio	4	50%
Total	**8**	**100%**

Nota. La tabla muestra los resultados obtenidos en relación con la agrupación de las tareas en la empresa.

Figura 3

Agrupación de las tareas en la empresa



Nota. La figura muestra los resultados obtenidos en relación con la agrupación de las tareas en la empresa.

Al indagar sobre la manera en la que se agrupan las tareas en la empresa, es evidente que las opiniones de los empleados se encuentran dividida, debido a que el 50% de estos, se inclinan por decir que todas las labores se desarrollan según la línea de servicio que se presta, es decir, que los equipos de trabajo se forman a partir del servicio urbano, el servicio rural y el servicio

intermunicipal. Sin embargo, otro 50% de los encuestados, resultan afirmando que esta integración de las labores se hace a partir de las funciones desarrolladas en cada una de las áreas organizacionales.

Tabla 5

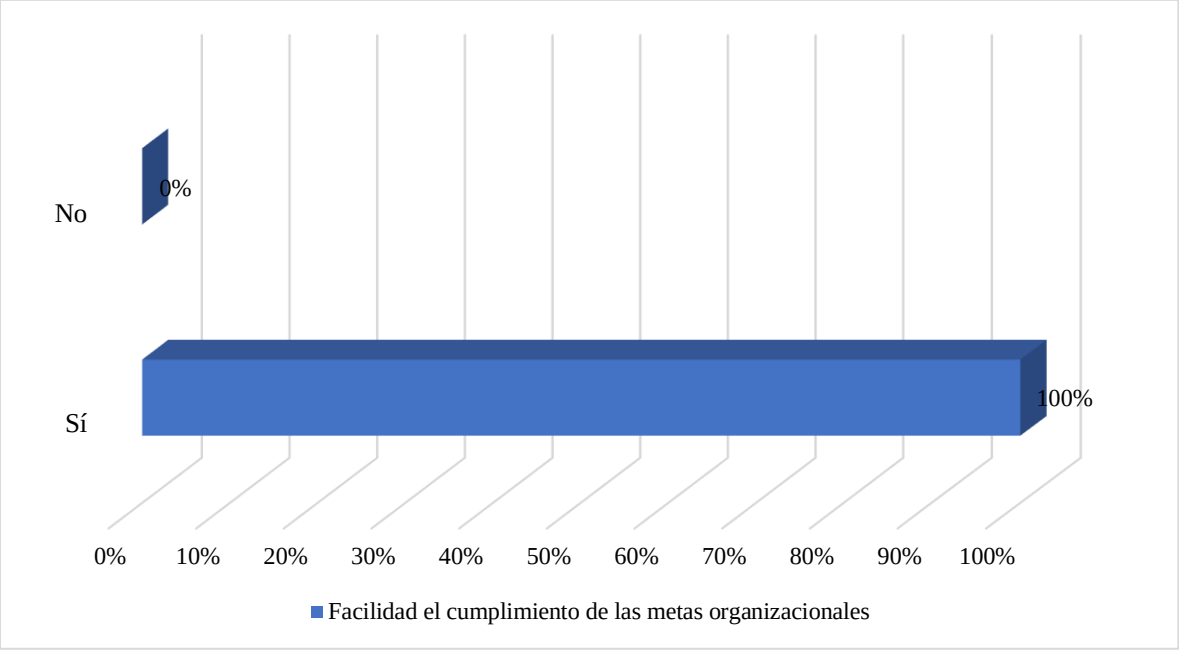
La división o distribución de las labores facilita el cumplimiento de las metas organizacionales

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	100%
No	0	%
Total	**8**	**100%**

Nota. La tabla muestra los resultados obtenidos en relación con la división del trabajo y si esto facilita el cumplimiento de metas.

Figura 4

La división o distribución de las labores facilita el cumplimiento de las metas organizacionales



Nota. La figura muestra los resultados obtenidos en relación con la división del trabajo y si esto facilita el cumplimiento de metas.

En cuanto a la división de las actividades, los resultados reflejan que la totalidad de los encuestados estuvieron de acuerdo en manifestar que la delegación de las labores y funciones facilitan el cumplimiento de las metas organizacionales. Lo cual se debe a que principalmente esta distribución se da de forma equitativa y los empleados tienen claridad sobre la actividad que ejecutan.

Tabla 6

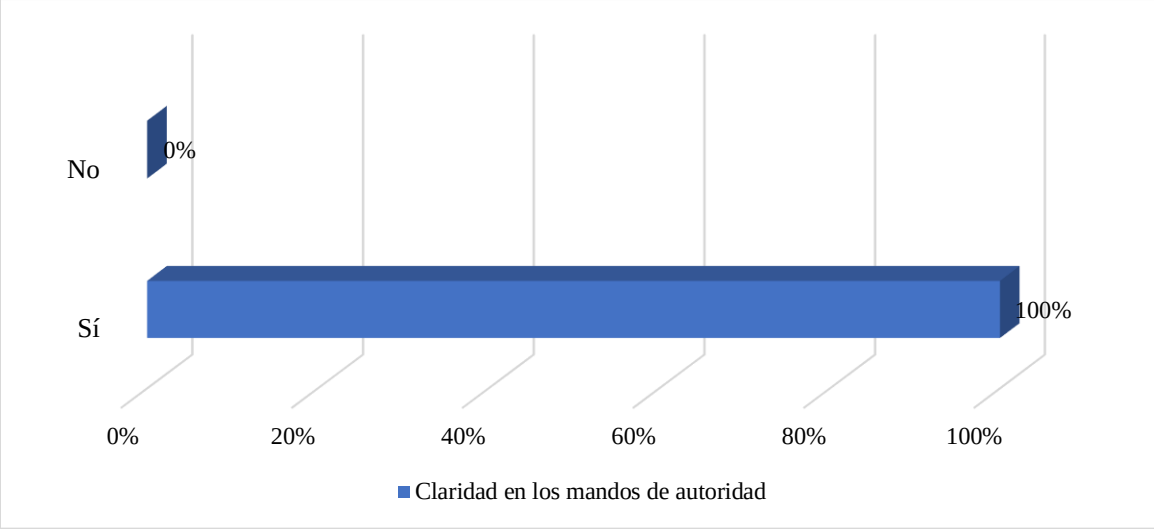
Definición clara de los mandos de autoridad, desde los niveles más altos a los más bajos

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	100%
No	0	%
Total	**8**	**100%**

Nota. La tabla muestra los resultados obtenidos en relación a la claridad existente sobre los niveles de autoridad en la empresa.

Figura 5

Definición clara de los mandos de autoridad, desde los niveles más altos a los más bajos



Nota. La figura muestra los resultados obtenidos en relación a la claridad existente sobre los niveles de autoridad en la empresa.

Para el 100% de los empleados que conforman la empresa prestadora de servicios de transporte, esta tiene definido dentro de sus paramentos de gestión internos, los mandos de autoridad, los cuales según la población encuestada, van desde los cargos más elevados como lo es la gerencia hacia los más bajos que son los operarios, por lo que creado un nivel de autoridad jerárquico que depende de un orden estructurado.

Estilo de liderazgo: Se estudian puntos organizacionales relacionados con la forma de dirigir a los equipos de trabajo, la efectividad de los procesos de comunicación establecidos en la Cooperativa y la manera en la que suelen participar los empleados en la toma decisiones y los problemas internos de la organización:

Tabla 7

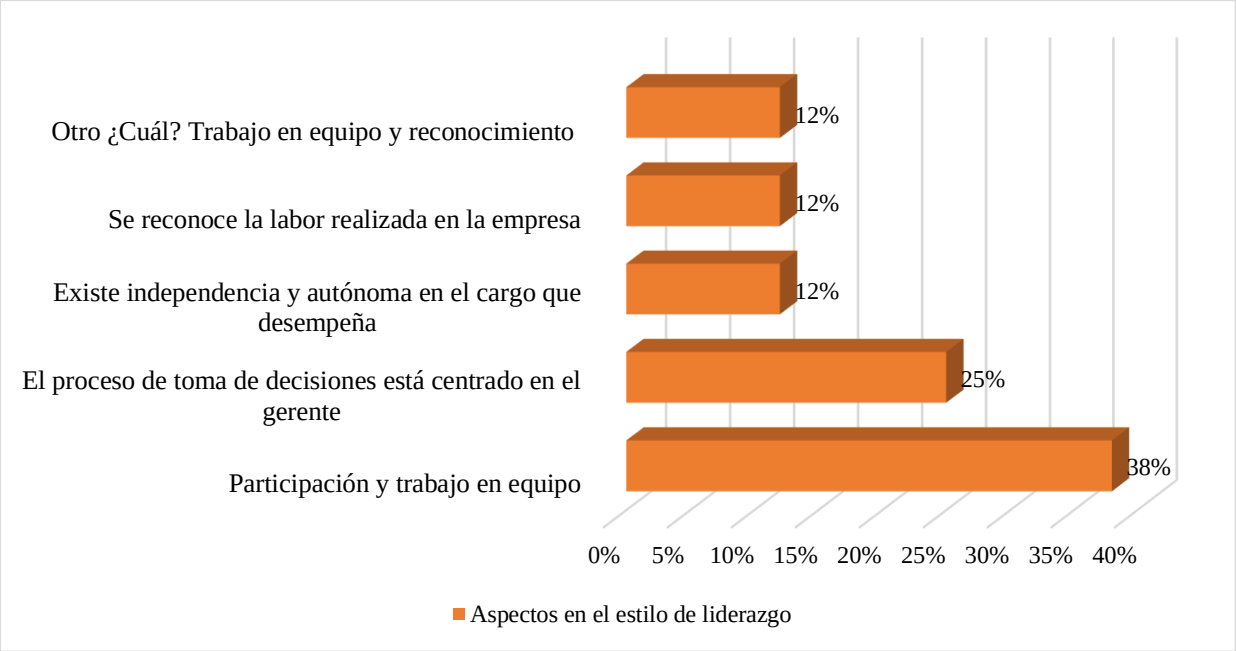
Aspectos que determinan el estilo de direccionamiento de la empresa

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Participación y trabajo en equipo	3	38%
El proceso de toma de decisiones está centrado en el gerente	2	25%
Existe independencia y autónoma en el cargo que desempeña	1	12%
Se reconoce la labor realizada en la empresa	1	12%
Otro ¿Cuál? Trabajo en equipo y reconocimiento	1	12%
Total	**8**	**100%**

Nota. La tabla muestra los resultados obtenidos en relación a los aspectos que determinan el estilo de direccionamiento de la empresa.

Figura 6

Aspectos que determinan el estilo de direccionamiento de la empresa



Nota. La figura muestra los resultados obtenidos en relación a los aspectos que determinan el estilo de direccionamiento de la empresa.

Frente al estilo de direccionamiento de la Cooperativa de transporte de Río de Oro, el 38% de sus empleados consideran que este elemento se encuentra determinado dentro de la empresa por la generación del trabajo en equipo y las oportunidades de participación laboral. Aunque para el 25%, este proceso de gestión va de la mano con la toma decisiones, los cual hace que la dirección se centre sobre el gerente. Sin embargo, por otro lado están aquellos encuestados que tienen otro punto de vista, y que un total del 12% dice que existe una independencia en el cargo que desempeñan, como también aparece otro 12% manifestando que dirigir en la empresa va de la mano con el reconocimiento que reciben por su labor, muestra por otro lado, otro 12%, concuerda en que ambas cosas son cruciales en el estilo de dirección, por ello reconocen que se abarcan en la empresa tanto el trabajo en equipo como los reconocimientos a su desempeño.

Tabla 8

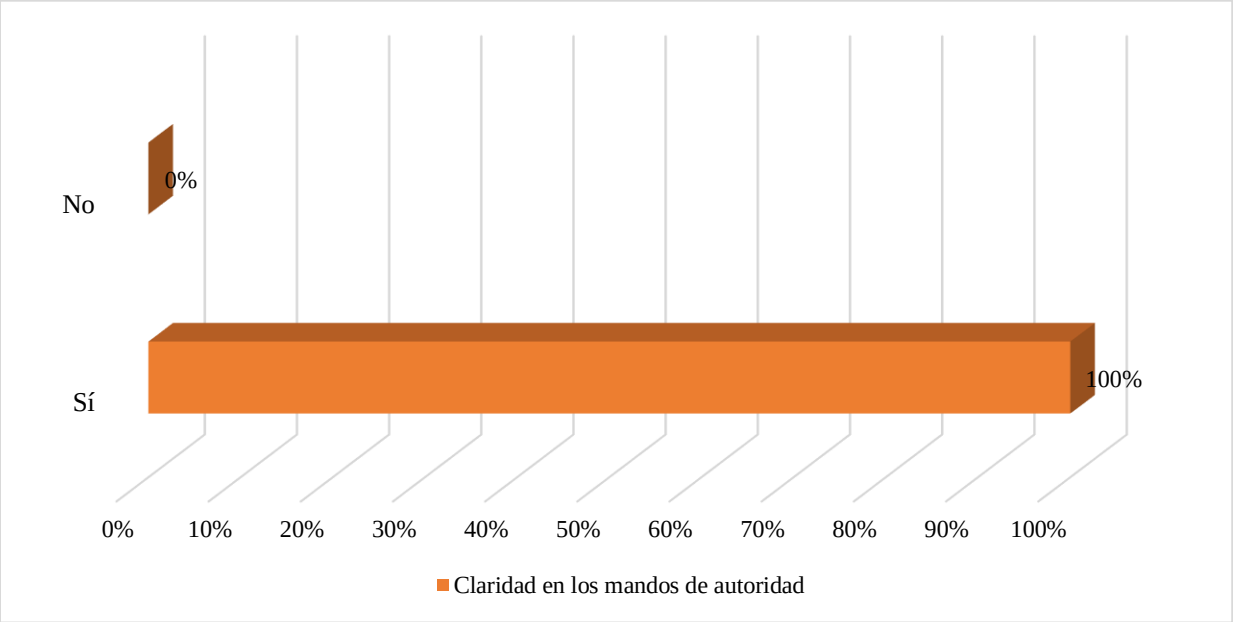
Existencia de una comunicación asertiva, clara y coherente entre todos los departamentos organizacionales

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	100%
No	0	0%
Total	**8**	**100%**

Nota. La tabla muestra los resultados obtenidos en relación con los procesos de comunicación.

Figura 7

Existencia de una comunicación asertiva, clara y coherente entre todos los departamentos organizacionales



Nota. La figura muestra los resultados obtenidos en relación con los procesos de comunicación

Como se puede observar en la figura, la gran mayoría de la población encuestada, ha confirmado que la existe en la Cooperativa una comunicación asertiva, clara y coherente entre todos los departamentos organizacionales, lo que conlleva a deducir que precisamente si genera

trabajo en equipo, que existe metas claras y se fomenta la participación entre los grupos de trabajo, que generalmente integran diversas áreas organizacionales.

Tabla 9

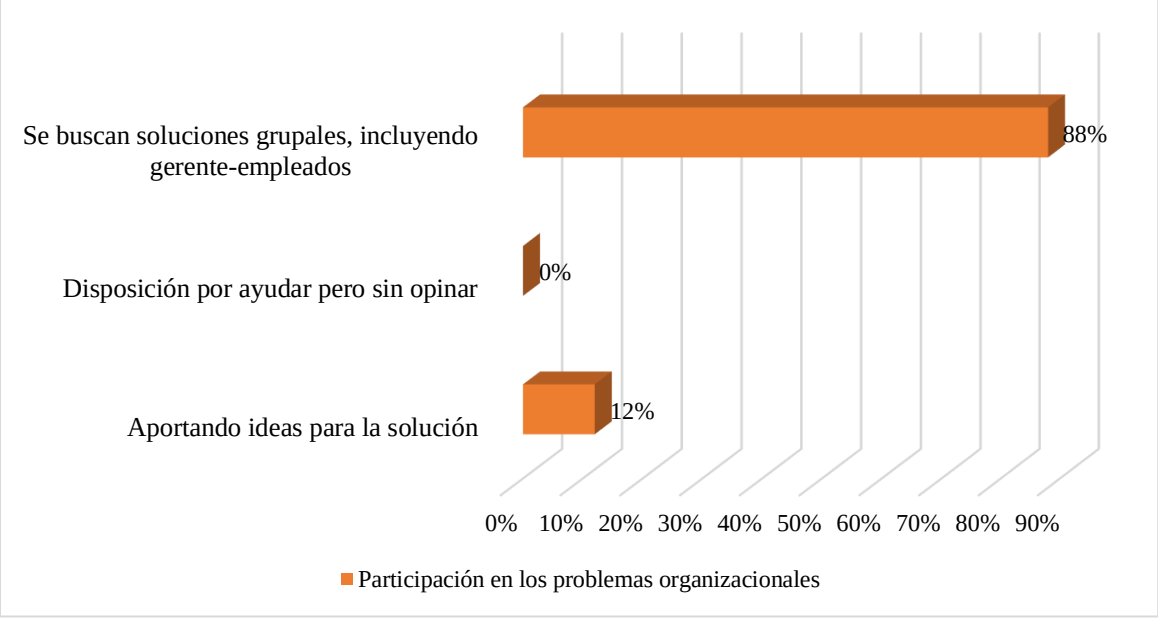
Tipo de participación del equipo de trabajo cuando se presenta un problema organizacional

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Aportando ideas para la solución	1	12%
Disposición por ayudar pero sin opinar	0	0%
Se buscan soluciones grupales, incluyendo gerente-empleados	7	88%
Total	**8**	**100%**

Nota. La tabla muestra los resultados obtenidos en relación con el tipo de participación que tiene el equipo de trabajo en los problemas organizacionales.

Figura 8

Tipo de participación del equipo de trabajo cuando se presenta un problema organizacional



Nota. La figura muestra los resultados obtenidos en relación con el tipo de participación que tiene el equipo de trabajo en los problemas organizacionales.

De acuerdo con el 88% de los empleados e integrantes de la empresa, al momento de generarse problemas de tipo organizacional, las soluciones tales inconvenientes parten una búsqueda de alternativas que se desarrollan de manera colaborativa, actividad que por lo general incluye la participación del gerente y empleados. Mientras por otro lado, el 12% ha dicho en este punto de la encuesta que solo se aportan ideas para resolver las dificultades pero lo hace de manera individual, cada uno manifestando lo que consideran como mejora.

Clima y cultura laboral: Se analizan aquí factores relacionados con las recompensas que maneja la empresa para con su equipo por las labores efectuadas, así como también, las buenas relaciones interpersonales y la influencia sobre el clima organizacional. Además, abordando aspecto de la cultura empresarial, como es el conocimiento de los empleados frente a las normativas internas laborales:

Tabla 10

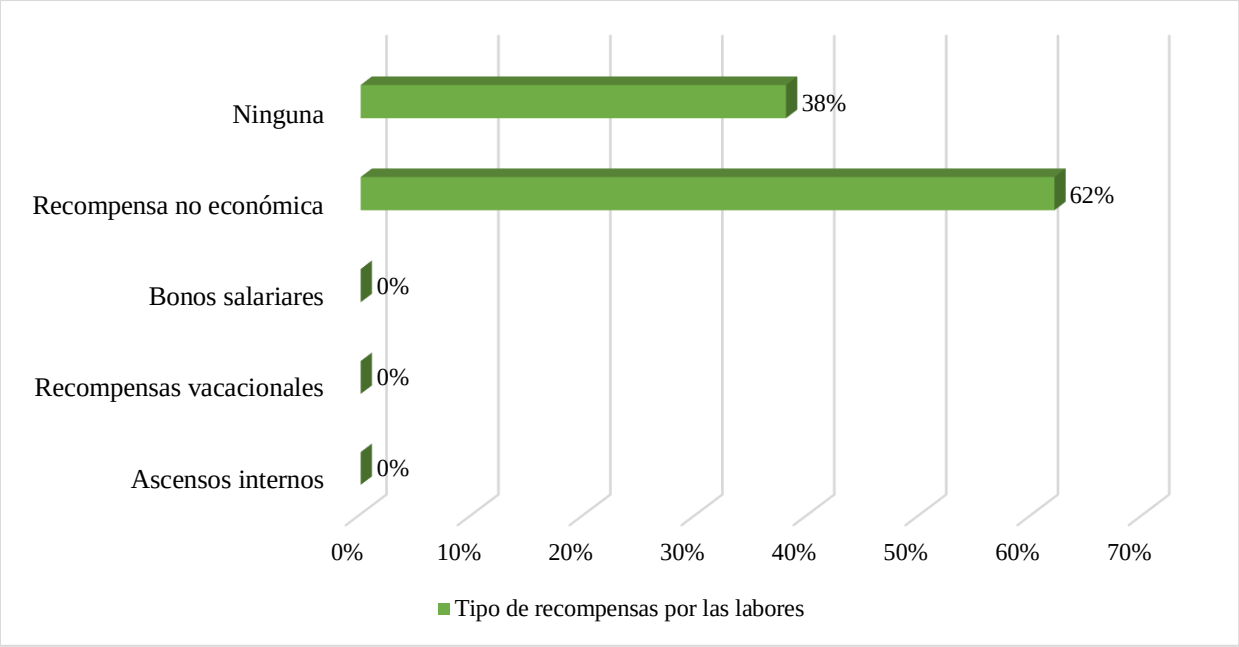
Tipo de recompensas que se suele recibir por la correcta ejecución de las labores

Ítem	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Ascensos internos	0	0%
Recompensas vacacionales	0	0%
Bonos salariales	0	0%
Recompensa no económica	5	62%
Ninguna	3	38%
Total	**8**	**100%**

Nota. La tabla muestra los resultados obtenidos en relación al tipo de recompensas que se suele recibir por la correcta ejecución de las labores.

Figura 9

Tipo de recompensas que se suele recibir por la correcta ejecución de las labores



Nota. La figura muestra los resultados obtenidos en relación al tipo de recompensas que se suele recibir por la correcta ejecución de las labores.

Según lo indica la figura, el 62% de los colaboradores que fueron encuestados han afirmado recibir recompensas de tipo no económicas por la ejecución correcta de sus labores, lo que en otras palabras significa que, los reconocimientos a los empleados se reflejan a través de facilitaciones personales, días con horarios flexibles y otorgamiento de espacios ocios. No obstante, un porcentaje considerable de trabajadores, correspondiente al 38% han manifestado que no se lleva a cabo ninguna clase de recompensa laboral, por lo tanto, exponen que no reciben beneficios relacionados con su salario, ni vacaciones como tampoco ascensos internos laborales.

Tabla 11

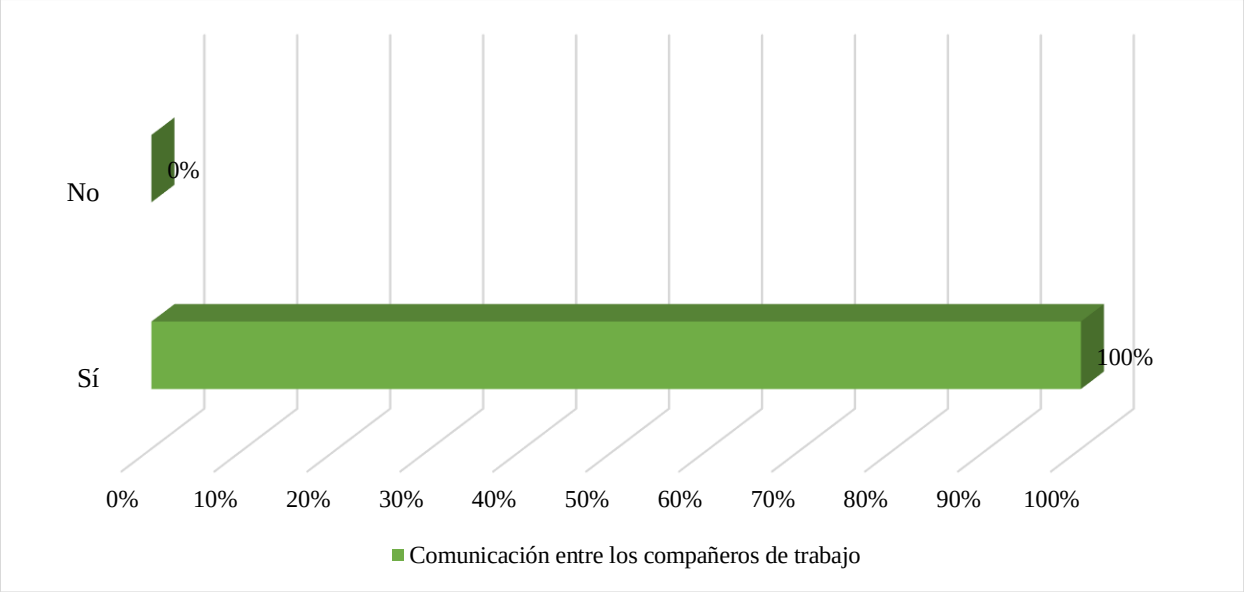
Existencia de una buena comunicación entre los compañeros de trabajo, que genera buenas relaciones interpersonales en la empresa

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	100%
No	0	0%
Total	**8**	**100%**

Nota. La tabla muestra los resultados obtenidos en relación con la generación de las buenas relaciones interpersonales en la empresa.

Figura 10

Existencia de una buena comunicación entre los compañeros de trabajo, que genera buenas relaciones interpersonales en la empresa



Nota. La figura muestra los resultados obtenidos en relación con la generación de las buenas relaciones interpersonales en la empresa.

Las relaciones interpersonales de la Cooperativa de transporte de Río de Oro van de la mano con la comunicación que se genera entre los miembros del equipo de trabajo. Ante lo cual

el 100% de los encuestados, ha confirmado que se posee unos procesos comunicativos estables, que generan una buena interacción entre el personal que integra la empresa, lo cual es notorio en las conductas establecidas, la combinación de capacidades y habilidades reunidas para cumplir con las metas organizacionales.

Tabla 12

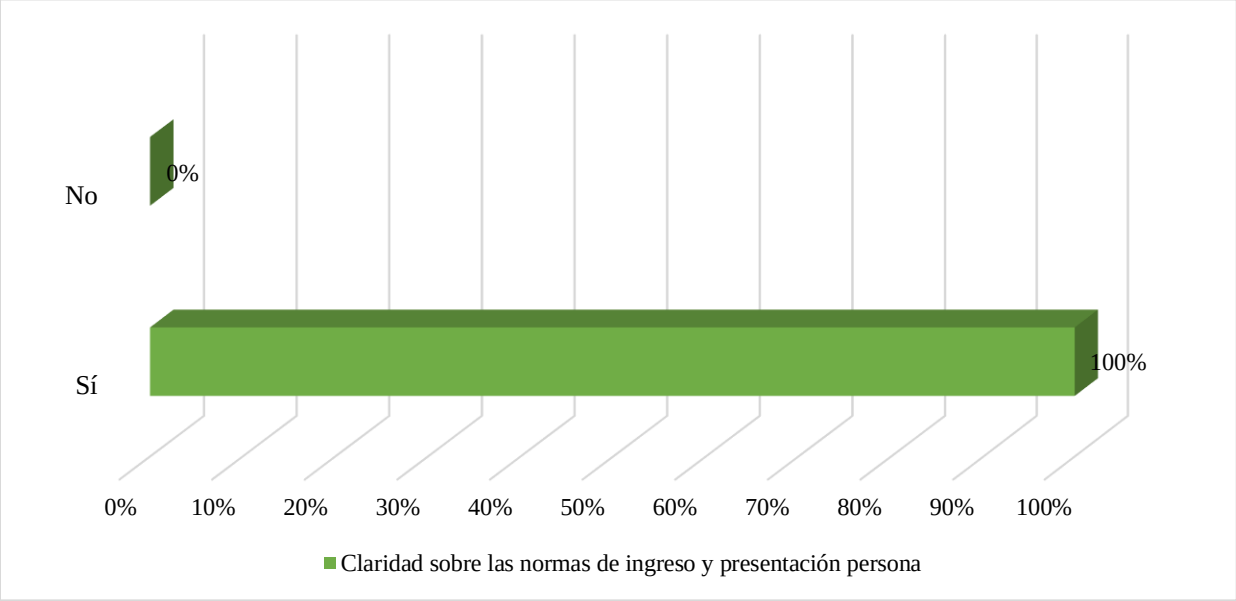
Claridad sobre las normas de ingreso y presentación personal en la empresa

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	100%
No	0	0%
Total	**8**	**100%**

Nota. La tabla muestra los resultados obtenidos en relación a la claridad que tienen los empleados sobre las normas de ingreso y presentación personal en la empresa

Figura 11

Claridad sobre las normas de ingreso y presentación personal en la empresa



Nota. La figura muestra los resultados obtenidos en relación a la claridad que tienen los empleados sobre las normas de ingreso y presentación personal en la empresa.

Son factores que integran la cultura organizacional el saber sobre las normas de ingresos a la empresa y también conocer sobre la presentación personal que se requiere acorde con la imagen corporativa, es por esta razón, que al abordar con la población encuestada estos dos puntos, se obtiene que el 100% de los empleados tiene claridad frente a estos dos lineamientos organizacionales, es decir, que todos los miembros de la empresa, están informados de los reglamentos internos de trabajo, lo cual permite que el desarrollo de sus actividades se ejecuten en un mejor ambiente dentro de la oficina, al cumplir con los parámetros definidos a nivel empresarial.

Gestión de los recursos humanos: Estudiar el recurso humano de la Cooperativa, implica conocer el tipo de actividades que se realización en pro de su bienestar, los mecanismos de aprendizaje laboral aplicados y que tan satisfechos se encuentran a nivel laboral frente a sus funciones y métodos de evaluación interna:

Tabla 13

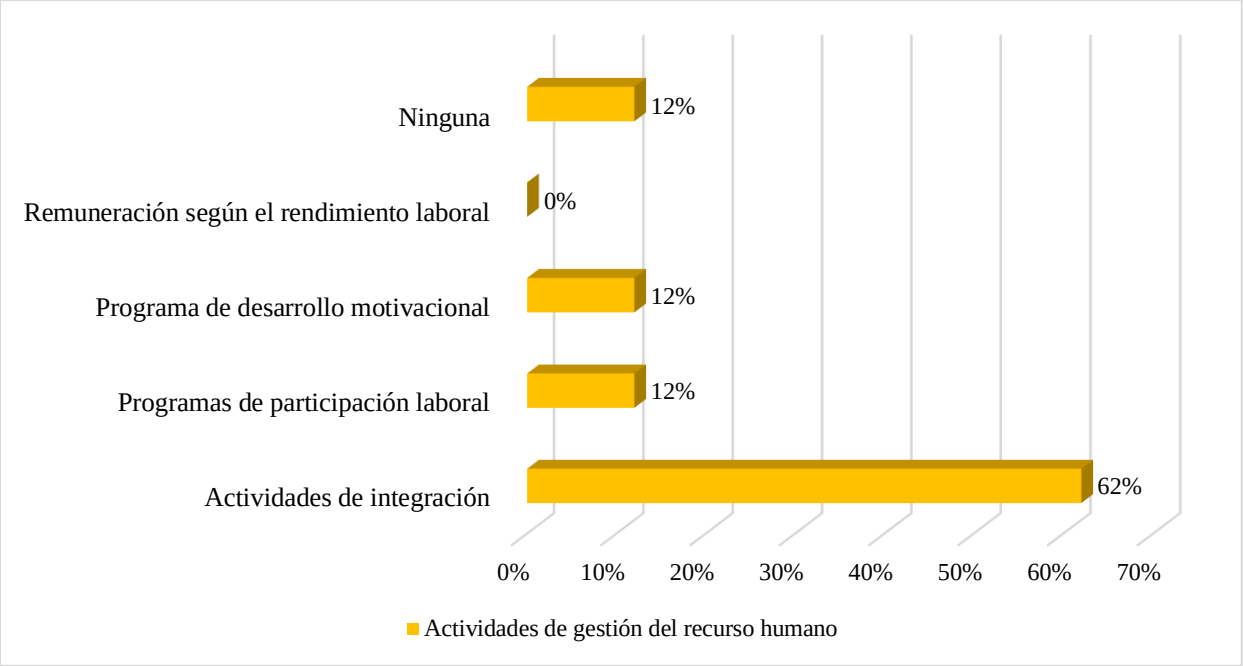
Actividades que desarrolla la empresa para gestionar su recurso humano

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Actividades de integración	5	62%
Programas de participación laboral	1	12%
Programa de desarrollo motivacional	1	12%
Remuneración según el rendimiento laboral	0	0%
Ninguna	1	12%
Total	**8**	**100%**

Nota. La tabla muestra los resultados obtenidos en relación a las actividades que desarrolla la empresa para gestionar su recurso humano.

Figura 12

Actividades que desarrolla la empresa para gestionar su recurso humano



Nota. La figura muestra los resultados obtenidos en relación a las actividades que desarrolla la empresa para gestionar su recurso humano.

Más del 60% de los empleados encuestados, siendo esta gran parte de la población, ha dicho aquí, que la actividad que maneja la empresa como gestión del recurso humano es la integración, siendo este un proceso aplicado por la administración de la empresa, en donde se hace la inducción, evaluación, capacitación y fortalecimiento del personal. En cambio, para el 12% se promueven los programas de participación laboral, que tiene que ver cuando los empleados se involucran con la toma de decisiones y logran autorrealizarse al examinar sus habilidades. Para el caso del 12% de los encuestados, existen programas de desarrollo motivacional en donde el objetivo es poder trabajar con el empleado sus necesidades, deseos y expectativas. Finalmente, el 12%, considera que no se llevan a cabo ninguna de las actividades mencionadas.

Tabla 14

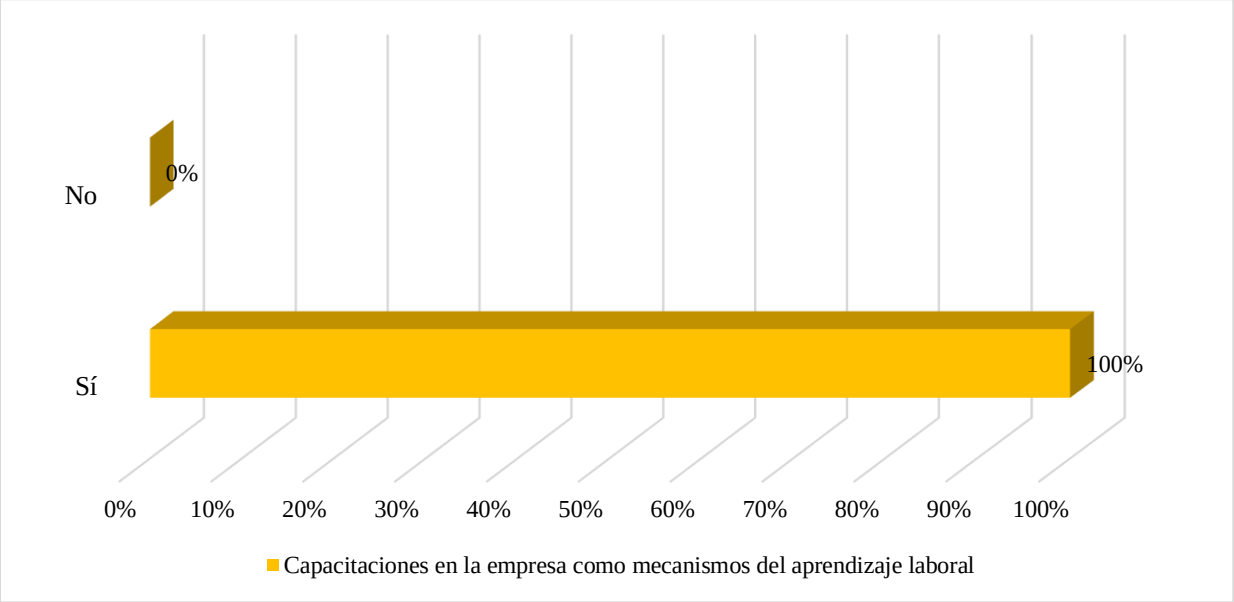
Realización de capacitaciones en la empresa como mecanismos del aprendizaje laboral

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	100%
No	0	0%
Total	**8**	**100%**

Nota. La tabla muestra los resultados obtenidos en relación a la realización de capacitaciones como mecanismos de aprendizaje laboral.

Figura 13

Realización de capacitaciones en la empresa como mecanismos del aprendizaje laboral



Nota. La figura muestra los resultados obtenidos en relación a la realización de capacitaciones como mecanismos de aprendizaje laboral.

Dado que las capacitaciones promueven el aprendizaje laboral, para la Cooperativa de transporte de Río de Oro suele ser un mecanismo relevante y por tanto, el 100% de sus empleados han confirmado que precisamente si se realizan de manera constante y las cuales tiene la finalidad de que se desarrollen las funciones de manera correcta, que se cuente cada día con

nuevos conocimientos que se puedan aplicar en las labores y con ello seguir mejorando el desempeño.

Tabla 15

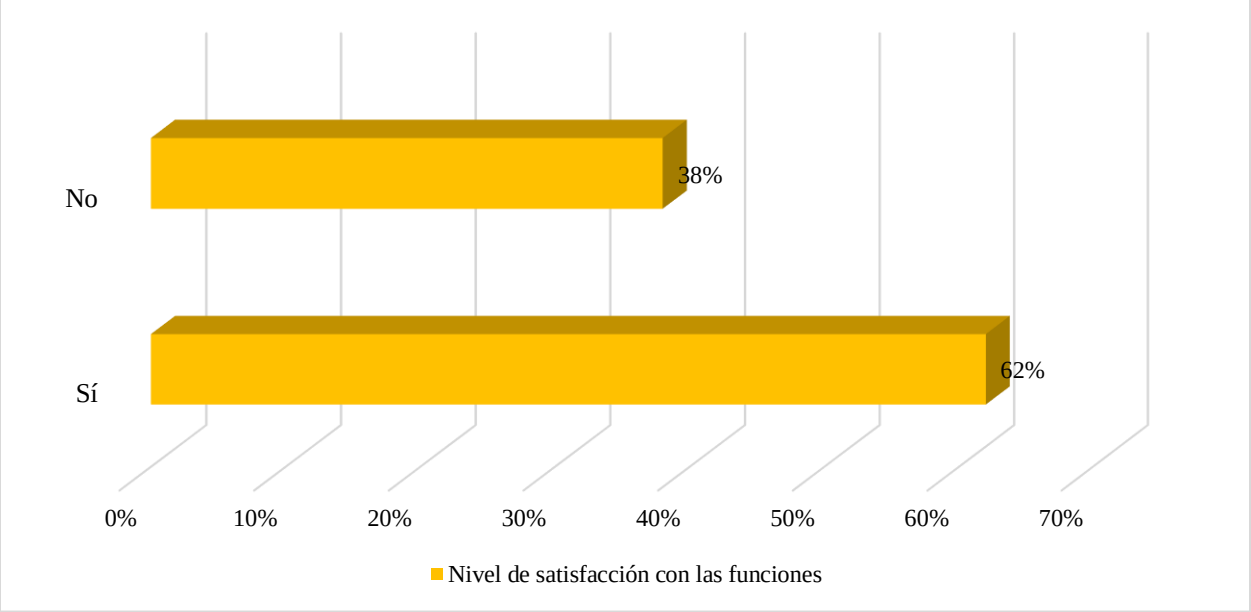
Nivel de satisfacción con las funciones y la forma en que lo evalúan en la empresa

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	62%
No	3	38%
Total	**8**	**100%**

Nota. La tabla muestra los resultados obtenidos en relación al nivel de satisfacción con las funciones y la forma en que lo evalúan en la empresa.

Figura 14

Nivel de satisfacción con las funciones y la forma en que lo evalúan en la empresa



Nota. La figura muestra los resultados obtenidos en relación al nivel de satisfacción con las funciones y la forma en que lo evalúan en la empresa.

Con respecto a si el trabajador de la Cooperativa de transporte de Río de Oro se encuentra satisfecho con sus funciones y la forma en que lo evalúan en la empresa, se obtuvo una respuesta divida, al conocer que el 62% afirman que están conformes con las tareas que actualmente desarrollan en su cargo y por tanto les parece bien la manera en que examinan su desempeño a nivel organizacional. Pero de otro lado, el 38%, no está de acuerdo con ello, y consideran que están insatisfechos con sus funciones, al no contar con la claridad de lo que deben hacer o porque se les asigna más actividades sin tener en cuenta las responsabilidades con la que ya disponen.

Gestión de las tecnologías de información en los procesos: El manejo de las tecnologías, integra la gestión sobre la innovación tecnológica que desarrolla la empresa, la forma de manejar la información mediante los sistemas y la digitalización de los procesos:

Tabla 16

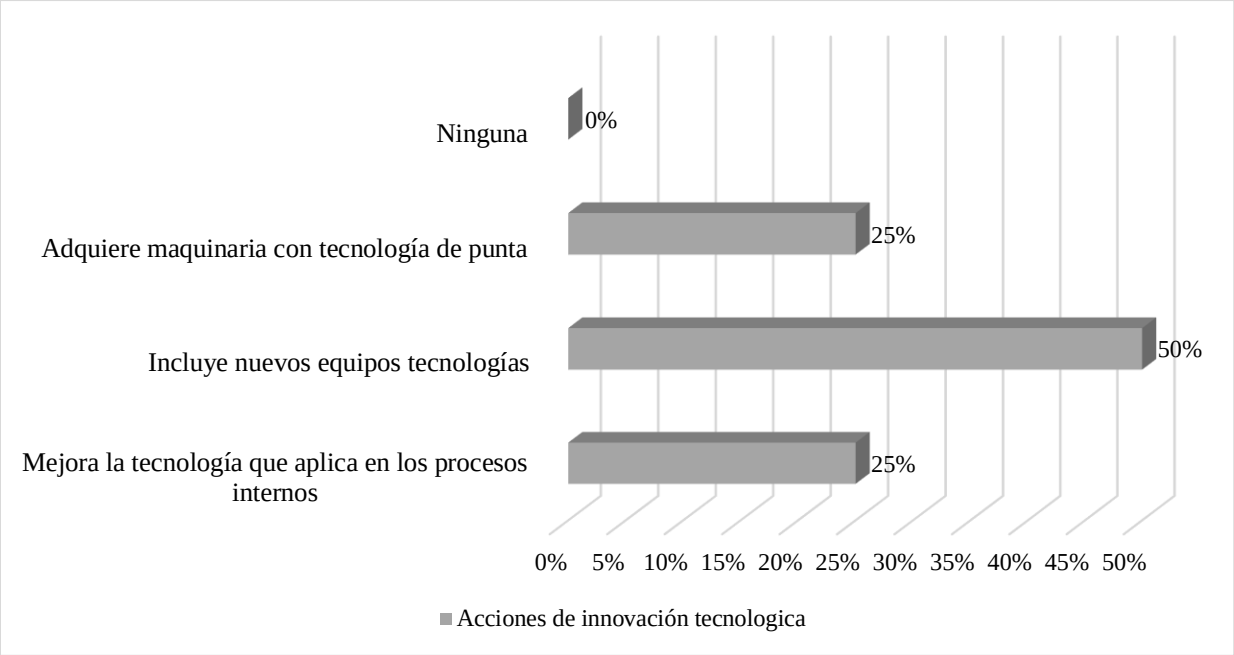
Acciones de la empresa para innovar en materia tecnológica

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Mejora la tecnología que aplica en los procesos internos	2	25%
Incluye nuevos equipos tecnológicos	4	50%
Adquiere maquinaria con tecnología de punta	2	25%
Ninguna	0	0%
Total	**8**	**100%**

Nota. La tabla muestra los resultados obtenidos en relación a las acciones de innovación tecnológica que maneja la empresa.

Figura 15

Acciones de la empresa para innovar en materia tecnológica



Nota. La figura muestra los resultados obtenidos en relación a las acciones de innovación tecnológica que maneja la empresa.

La mitad de los empleados encuestados, que corresponden al 50% han expresado que en materia tecnológica, la Cooperativa innova a través de la inclusión de nuevos equipos de oficina, los cuales pueden ser un computador, software o incluso herramientas tecnológicas con mayor capacidad almacenamiento de información. Aunque el 25%, opina que la innovación tecnológica de la empresa se basa en la adquisición de maquinaria de punta, esto corresponde a vehículos de transportes dotados de sistemas avanzado y con los cuales se pretende mejorar el servicio. Y para otro 25% de los encuestados, la organización parte aplicando en sus procesos internos la tecnología, que incluye nuevos métodos de comunicación basados en las TIC.

Tabla 17

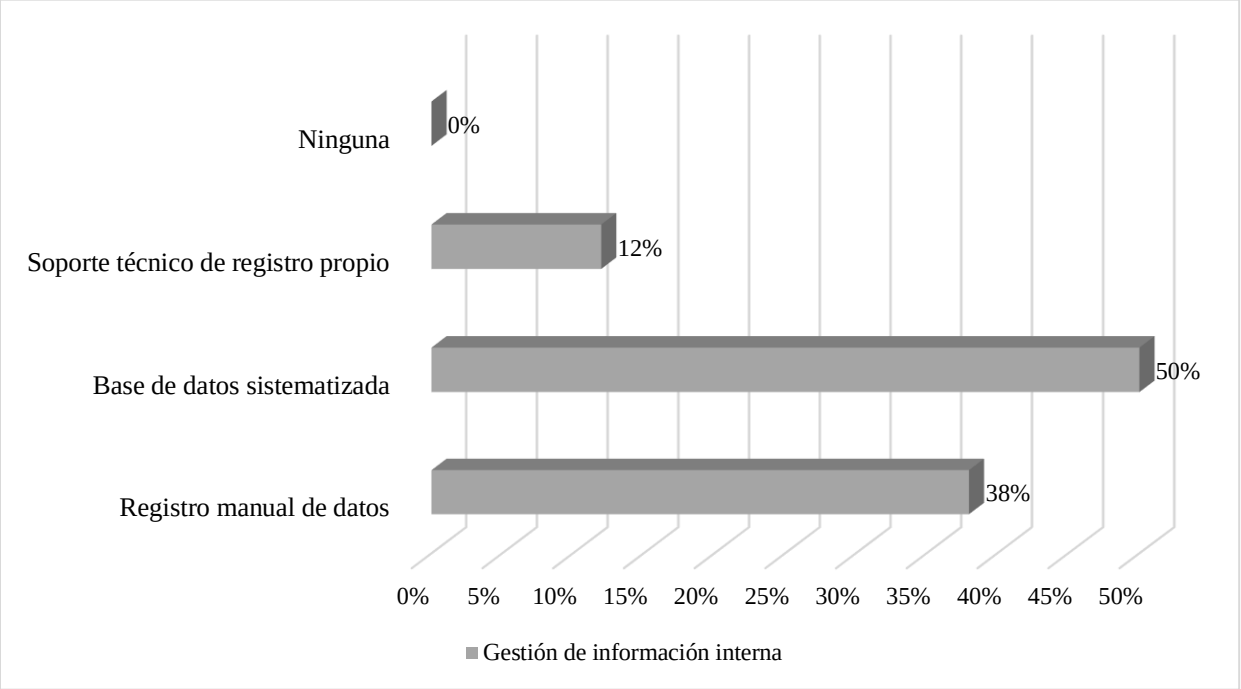
Mecanismos utilizados por la empresa para la gestión de información interna

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Registro manual de datos	3	38%
Base de datos sistematizada	4	50%
Soporte técnico de registro propio	1	12%
Ninguna	0	0%
Total	**8**	**100%**

Nota. La tabla muestra los resultados obtenidos en relación a los mecanismos utilizados por la empresa para la gestión de información interna.

Figura 16

Mecanismos utilizados por la empresa para la gestión de información interna



Nota. La figura muestra los resultados obtenidos en relación a los mecanismos utilizados por la empresa para la gestión de información interna.

De acuerdo con el 50% de los empleados, se utiliza en la empresa la base de datos sistematizada, que corresponde al mecanicismo por medio del cual se adelanta el proceso de registro de los clientes, de los datos de los mismos trabajadores e información de los proveedores. Pero existe un 38% de la población quienes contradicen el argumento anteriormente mencionado, pues indican que el registro de la información se hace en la Cooperativa de forma manual, por lo que los métodos de trabajo siguen siendo tradicionales. Aunque en este contexto, también aparece otro 12% de colaboradores afirmando que la empresa cuenta con un soporte técnico propio de la entidad.

Tabla 18

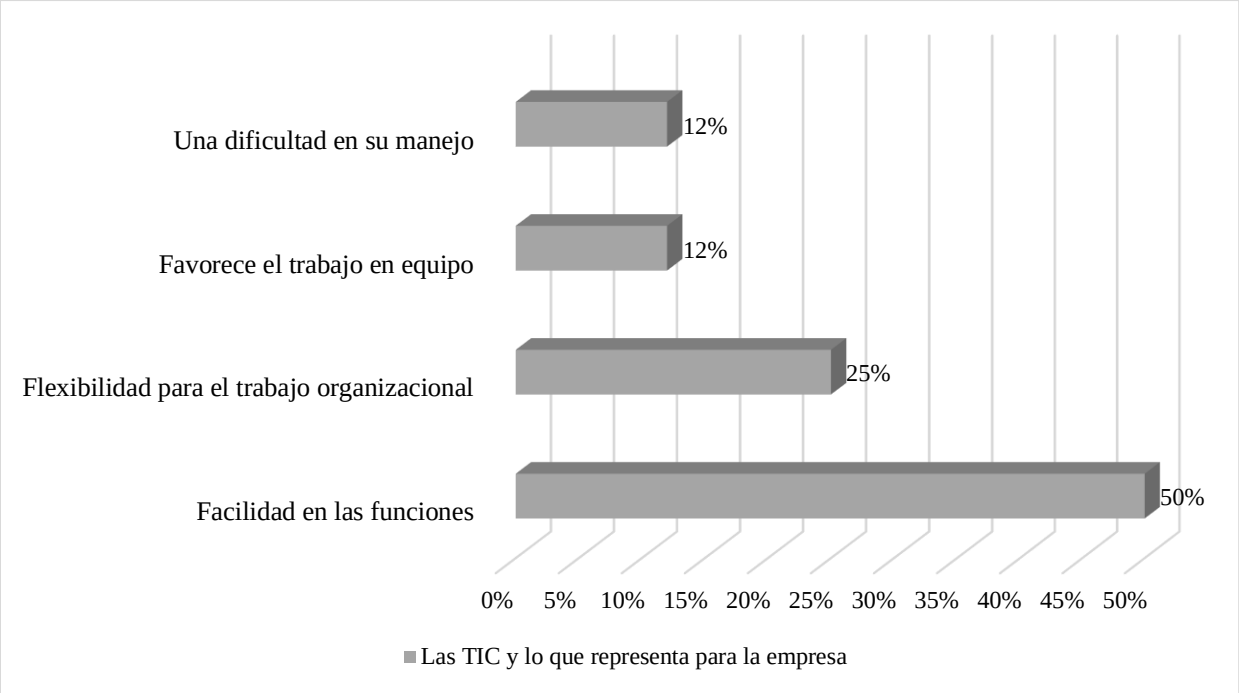
Lo que representan las TIC que actualmente posee la empresa para el empleado

Ítem	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Facilidad en las funciones	4	50%
Flexibilidad para el trabajo organizacional	2	25%
Favorece el trabajo en equipo	1	12%
Una dificultad en su manejo	1	12%
Total	**8**	**100%**

Nota. La tabla muestra los resultados obtenidos en relación a las TIC y lo que representan para los empleados.

Figura 17

Lo que representan las TIC que actualmente posee la empresa para el empleado



Nota. La figura muestra los resultados obtenidos en relación a las TIC y lo que representan para los empleados.

La figura anterior, señala que el 50% de los empleados consultados a través de la encuesta, consideran las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) como los métodos aplicados a sus funciones que les facilitan el desarrollo de sus mismas tareas. En relación a la flexibilidad que generan las tecnologías a nivel organizacional, son el 25% de los encuestados quienes manifestaron que tales herramientas digitales les proporcionan una adaptabilidad rápida a los avances que implican la Cooperativa sobre todo por el entorno que la rodea. Para el 12%, las TIC representan un fortalecimiento al trabajo en equipo, ya que su uso genera una interacción más apropiada y ágil al momento de comunicarse entre un grupo. Aunque resulta ser diferente para el otro 12% de la población restante, puesto que han consideran que las tecnologías

implican para ellos una dificultad, en que denotan barreras de acceso, manejo y aplicabilidad en sus funciones.

Desempeño organizacional: Comprende la forma en la que se cumplen los objetivos empresariales, las actividades internas que generan ventaja competitiva, los factores internos cuya gestión aportan al crecimiento de la empresa, además de aquellas variables externas que afectan su rendimiento:

Tabla 19

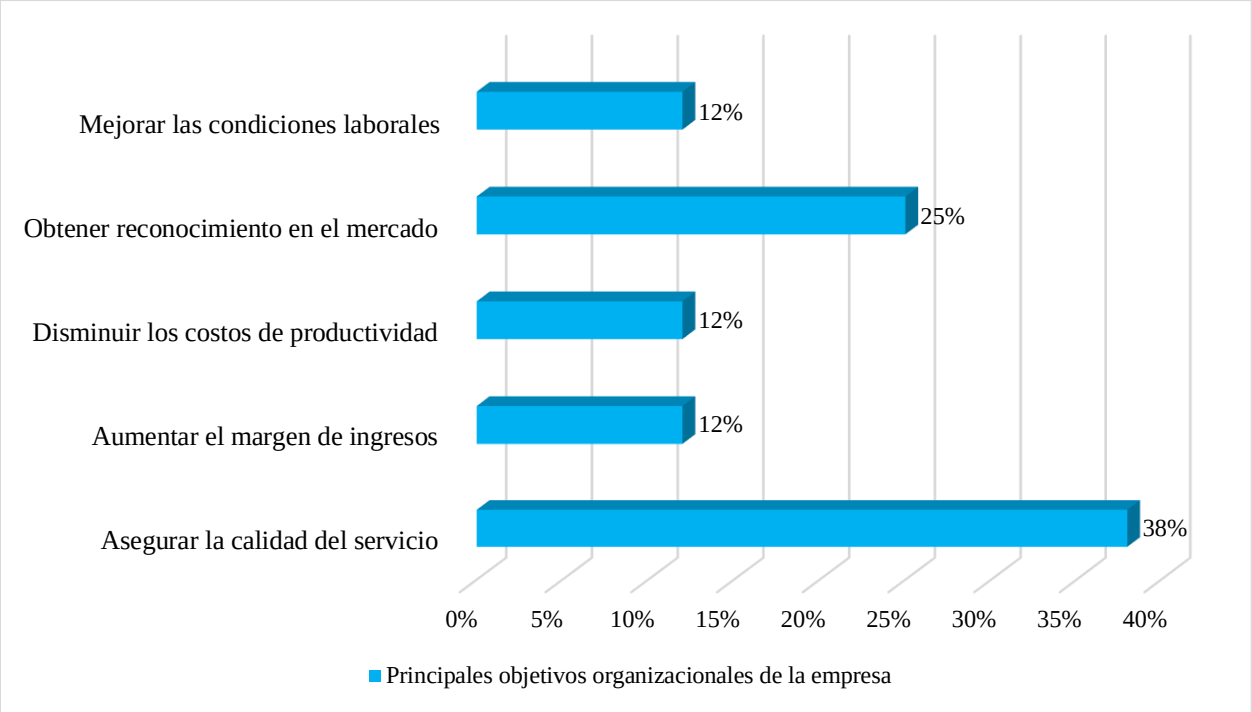
Principales objetivos organizacionales de la empresa

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Asegurar la calidad del servicio	3	38%
Aumentar el margen de ingresos	1	12%
Disminuir los costos de productividad	1	12%
Obtener reconocimiento en el mercado	2	25%
Mejorar las condiciones laborales	1	12%
Total	**8**	**100%**

Nota. La tabla muestra los resultados obtenidos en relación a los principales objetivos organizacionales de la empresa.

Figura 18

Principales objetivos organizacionales de la empresa



Nota. La figura muestra los resultados obtenidos en relación a los principales objetivos organizacionales de la empresa.

De los resultados que refleja la figura anterior, se puede deducir que el 30% de los empleados aseguran que el objetivo organizacional de la Cooperativa para cual laboran, es garantizar la calidad del servicio de transporte a sus clientes, ya que es a través de este con que logran posicionarse en el mercado y siempre ha sido la meta alcanzar y por la cual se trabaja a diario. Sin embargo, el 25% de la población, opina diferente frente a los objetivos trazados por la empresa, al considerar que su único fin es obtener un reconocimiento en el mercado y esto se plantea por el nivel de competitividad al que se enfrenta. También, tienen una percepción distinta el 12% de los colaboradores, al manifestar que la meta empresarial es aumentar el margen de los ingresos. Para el caso del otro 12% de los encuestados, se trata de disminuir los costos de

productividad y finalmente otro porcentaje similar de empleados hablan que el objetivo organizacional se encuentra enfocado a mejorar las condiciones laborales, ya que es en un tema que se trabaja desde la coordinación de HSEQ que forma parte de los procesos de la empresa.

Tabla 20

Actividad que la empresa desarrolla para lograr una ventaja organizacional

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Mejoras en la gestión de los procesos	1	12%
Adquisición de tecnológica	1	12%
Prestación de servicio	5	63%
Capacitación tecnológica	1	12%
Total	**8**	**100%**

Nota. La tabla muestra los resultados obtenidos en relación a las actividades que desarrolla la empresa para lograr una ventaja competitiva.

Figura 19

Actividad que la empresa desarrolla para lograr una ventaja organizacional



Nota. La tabla muestra los resultados obtenidos en relación a las actividades que desarrolla la empresa para lograr una ventaja competitiva.

Dentro de las actividades que la empresa desarrolla para lograr una ventaja competitiva en el mercado se encuentra prestar el servicio de transporte de calidad y bajo el cumplimiento de las normas que dispone la ley, en donde el 63% de los encuestados lo corroboran, afirmando que la organización trabaja constantemente en brindar un buen servicio para lograr mejorar posición frente a su competencia. Mientras que, para el 12%, la tarea con mayor fuerza frente a la competencia tiene que ver con las mejoras realizadas a la gestión de los procesos internos. Seguidamente se encuentra que otro 12% de la población se inclina por decir que la adquisición de nuevos equipos tecnológicos ha fortalecido sus factores competitivos en el mercado y también el 12% menciona la capacidad tecnológica como variable diferenciadora.

Frente a los siguientes factores internos, los empleados dieron una respuesta variada y por tanto seleccionaron distintas opciones, conllevando a que la interpretación de los datos se realizará de manera global por cada factor, de la siguiente manera:

Tabla 21

Los factores internos que aportan al desempeño organizacional de la empresa

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Total
Servicio al cliente	6	75%	6/8
Trayectoria en el mercado	2	25%	2/8
Talento humano capacitado	4	50%	4/8
Planes estratégicos	4	50%	4/8
Precios del servicio competitivos	7	88%	7/8
Infraestructura de los vehículos para prestar el servicio	2	25%	2/8
Apropiación de la tecnología de punto en los procesos	6	75%	6/8
Funciones claras en el equipo de trabajo	7	88%	7/8
Buenas relaciones entre los empleados	5	62%	5/8
Desarrollo de nuevos mercados	6	75%	6/8
Otro ¿Cuál?	0	0%	0/8

Nota. La tabla muestra los resultados obtenidos en relación a los factores internos que aportan al desempeño organizacional

Figura 20

Los factores internos que aportan al desempeño organizacional de la empresa



Nota. La tabla muestra los resultados obtenidos en relación a los factores internos que aportan al desempeño organizacional

Para el 88% de los encuestados aportan a la gestión interna de la Cooperativa la ejecución de las funciones del equipo de trabajo y la claridad que se posee frente a ellas. Este mismo nivel porcentual de empleados, afirma que los precios del servicio competitivo es otro factor relevante para la empresa y que influye en los resultados empresariales.

El desarrollo de nuevos mercados es considerado por el 75% de los empleados como uno de los factores que influye en el desempeño organizacional de la Cooperativa, ya que es a través de esta acción estratégica que se logran segmentar clientes potenciales al digerirse a estos con sus servicios de transporte y cubrir sus necesidades, lo que internamente representa mayor crecimiento. De igual manera, aparecen otro 75% de colaboradores, que se han inclinado por el

factor tecnológico, considerando que su adquisición es oportuna en la organización y su aporte se refleja en la eficacia laboral. Entre tanto, otro 75% de la población, habla del servicio cliente, ya que ha de atenderse de la mejor manera para su fidelización.

En el caso de los planes estratégicos, es el 50% de la población, quienes lo consideran útil para alcanzar los objetivos organizacionales y aporta a los procesos de la administración. Mientras que el 50%, considera que el talento humano capacitado es importante para cumplir con las metas establecidas y por tanto sus capacidades y conocimiento ayudan a mejorar el desempeño global.

Por último, están los factores de infraestructura para prestar el servicio y trayectoria del mercado, indicadores que tan solo el 25% aporta en el desempeño organizacional.

Tabla 22

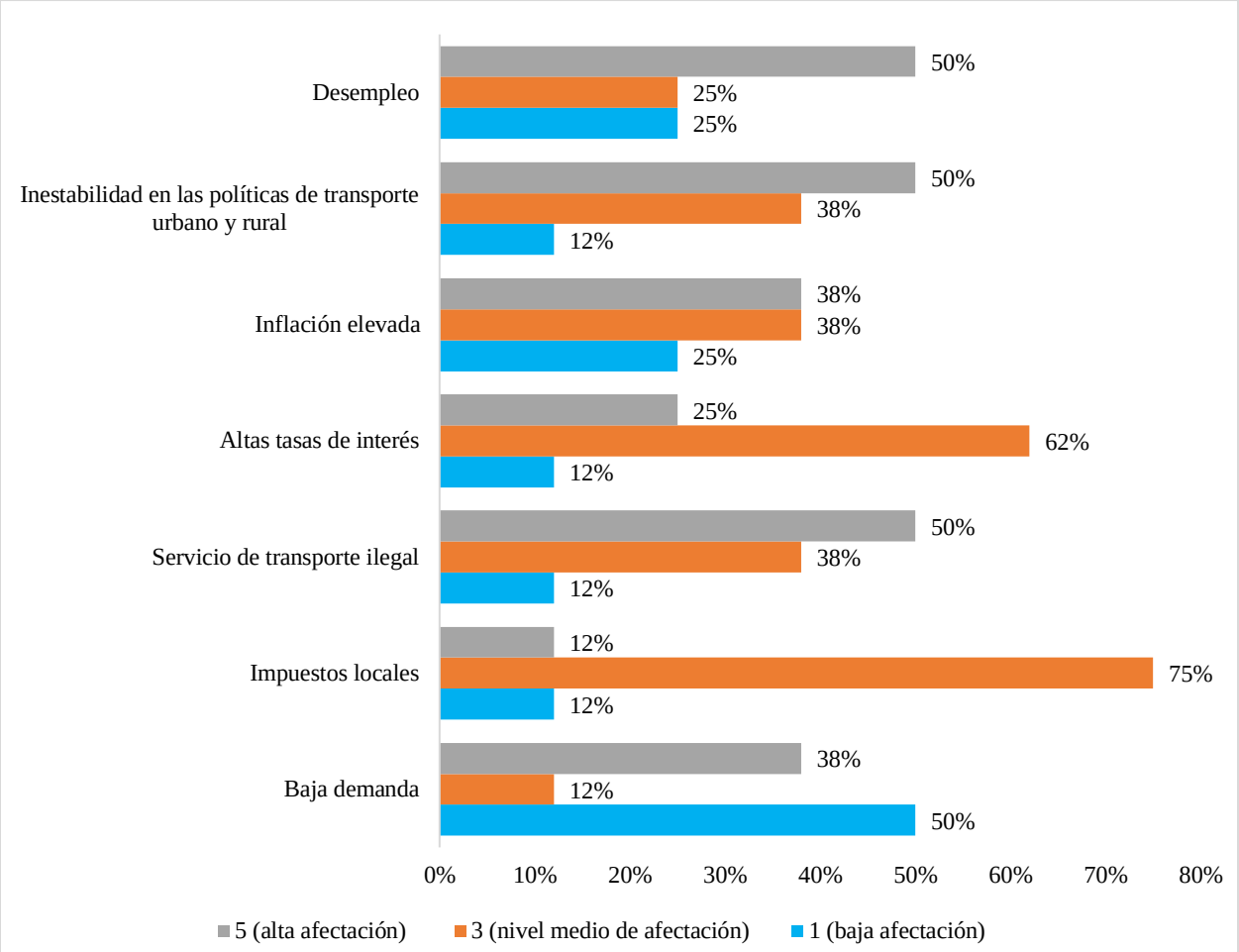
Los factores externos que afectan la gestión organizacional

Ítem	Clasificación 1 (baja afectación)		3 (nivel medio de afectación)		5 (alta afectación)		Total	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Baja demanda	4	50%	1	12%	3	38%	8	100%
Impuestos locales	1	12%	6	75%	1	12%	8	100%
Servicio de transporte ilegal	1	12%	3	38%	4	50%	8	100%
Altas tasas de interés	1	12%	5	62%	2	25%	8	100%
Inflación elevada	2	25%	3	38%	3	38%	8	100%
Inestabilidad en las políticas de transporte urbano y rural	1	12%	3	38%	4	50%	8	100%
Desempleo	2	25%	2	25%	4	50%	8	100%

Nota. La tabla muestra los resultados obtenidos en relación a los factores externos que afectan la gestión organizacional.

Figura 21

Los factores externos que afectan la gestión organizacional



Nota. La figura muestra los resultados obtenidos en relación a los factores externos que afectan la gestión organizacional.

Según el 50% de los encuestados, el desempleo, es un factor con una alta afectación en la gestión de la Cooperativa, ya que las personas o clientes al no contar con un empleo formal o una ocupación, bajarían el uso del servicio de transporte y por tanto trae sus efectos sobre el crecimiento empresarial. Aunque para el 25% de la población este indicador macroeconómico tiene un nivel medio de afectación y para el otro 25%, posee una baja afectación, para los cuáles no tienen una relación significativa con los servicios que presta la empresa.

En cuanto a la inestabilidad de las políticas de transporte urbano y rural, es el 50% de los empleados quienes lo han considerado como una variable que afectaría directamente los procesos internos, debido a que son lineamientos que cumple la Cooperativa para prestar su servicio y ante los posibles cambios esta ha de adaptarse. Pero el 38% lo establece como un factor con menor efecto y tan solo el 12% lo clasifican como un factor de bajo impacto.

Una inflación elevada significa para la empresa una alta afectación interna según el 38% de sus empleados, mientras que las altas tasas de interés que establece el sistema bancario colombiano, es establecido por el 62% de la población, como un factor que tiene un impacto menor en la gestión interna de la Cooperativa. Para el caso de la variable "servicio de transporte ilegal", la mayoría de los encuestados afirman que se precisa fenómeno de carácter externo que afecta en un nivel 5 de la escala a la organización.

Los impuestos locales, figuran en los resultados como un factor externo que el 75% de los empleados consideraron que su nivel de afectación a la gestión interna sería intermedio calificándolo en la escala 3 de la encuesta. La baja demanda por otro lado, lo consideran de baja afectación el 50%.

A partir de la encuesta anteriormente aplicada, se logra determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que posee la Cooperativa en materia de gestión organizacional interna, estas se relacionan en la siguiente tabla teniendo en cuenta cada factor organizacional estudiado:

Tabla 23

Identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas según los resultados y factores organizacionales diagnosticados

Factores de la gestión organizacional	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Gestión organizacional y estructura	-La planeación estratégica es establecida como una herramienta de gestión interna. -Se delegan las funciones y por lo tanto facilidad en su ejecución. -Los niveles de autoridad son claros en la organización		Desarrollo de modelos de gestión alternativos con los que la Cooperativa compara su estructura organizacional.	Cambios en los objetivos de los interesados que han de alinearse a la misión organizacional.
Estilo de liderazgo	-Se fomenta la participación y trabajo en equipo. -La comunicación es asertiva -Se buscan soluciones grupales, entre empleados y gerente.		Nuevos procesos de liderazgo en el sector empresarial: Desarrollo de habilidades y competencias.	La vocación de liderazgo exige dar respuesta a las necesidades del entorno.
Clima y cultura laboral	-Existe buenas relaciones interpersonales- -Los colaboradores conocen la normativa de ingresos y presentación laboral dentro de la Cooperativa.	No se fomentan recompensas laborales nuevas que motiven al equipo de trabajo. Se carecen de programa que promuevan al recurso humano	Entrada en vigencia de normativas laborales en el país que generan flexibilidad en los horarios de los empleados.	Factores inesperados en el entorno de los transportadores que cambian su comportamiento.

Factores de la gestión organizacional	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Gestión del recurso humano	Se realizan frecuentemente capacitaciones al equipo de trabajo como mecanismo de aprendizaje laboral	Existen empleados insatisfechos con sus funciones y la forma de evaluación de las mismas	Prácticas de desarrollo personal en alianza con entidades públicas. Establecimiento de mejores condiciones laborales para los empleados.	Competitividad salarial en el sector transporte.
Gestión de las tecnologías de información en los procesos	Se incluyen nuevos equipos tecnológicos para fomentar el uso de las TIC Existe una base de datos sistematizada. Los empleados consideran las tecnologías como medios que les brinda facilidad		Digitalización de los procesos que siguen facilitando el desarrollo de las empresas.	Avances tecnológicos que aumentan la competitividad en el sector transporte.
Desempeño organizacional	Existe una claridad sobre las funciones que desempeñan los empleados. El buen servicio al cliente que se maneja aporta a la competitividad.	Existe la necesidad de impulsar planes estratégicos que le permitan a la Cooperativa un mejor desempeño organizacional.	Parámetros de aseguramiento de la calidad del servicio. Crecimiento en el mercado y por ende mayor reconocimiento externo.	Altas tasas de interés en el sistema financiero. Inestabilidad en las políticas de transporte urbano y rural. Desempleo Inflación Servicio de transporte ilegal

Nota. La tabla muestra las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en materia de gestión organizacional.

3.1.1.3 Elaborar la matriz DOFA según los resultados obtenidos. Una vez identificados las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que posee la Cooperativa de transporte de Río Oro, es posible relacionar la información en la matriz DOFA, la cual reúne tanto los factores internos como externos que van de la mano con la gestión interna organizacional de la empresa analizada. Además, esta herramienta de evaluación permite generar estrategias que resultan de la mezcla de ambos factores, acciones que finalmente se generan en la búsqueda de la reorganización de una estructura más adecuada para la organización.

Tabla 24

Matriz DOFA sobre la gestión interna de la Cooperativa de transporte de Río de Oro

Matriz DOFA		
	Fortalezas	**Debilidades**
	F1. La planeación estratégica es establecida como una herramienta de gestión interna. F2. Los niveles de autoridad son claros en la organización. F3. Se fomenta la participación y trabajo en equipo. F4. La comunicación es asertiva F5. Existe una buena cultura organizacional reflejada en la aplicación de las normas internas F6. Se realizan frecuentemente capacitaciones F7. Los empleados consideran las tecnologías como medios que les brinda facilidad F8. Existe una claridad sobre las funciones que desempeñan los empleados.	D1. No se fomentan recompensas laborales nuevas que motiven al equipo de trabajo. D2. Se carecen de programa que promuevan al recurso humano D3. Existen empleados insatisfechos con sus funciones y la forma de evaluación de las mismas. D4. Existe la necesidad de impulsar planes estratégicos que le permitan a la Cooperativa un mejor desempeño organizacional. D5. Debe mejorarse el desempeño organizacional a partir de las funciones asignadas. D6. Las funciones asignadas deben tener lineamientos para un mejor proceso de gestión del recurso humano.

Matriz DOFA		
Oportunidades	**Estrategias FO**	**Estrategias DO**
O1. Desarrollo de modelos de gestión alternativos con los que la Cooperativa compara su estructura organizacional. O2. Nuevos procesos de liderazgo en el sector empresarial: desarrollo de habilidades y competencias. O3. Innovación en las técnicas de relaciones laborales que motivan a los empleados. O4. Actualización en las políticas de manejo del recurso humano. O5. Establecimiento de mejores condiciones laborales para los empleados. O6. Digitalización de los procesos que siguen facilitando el desarrollo de las empresas. O7. Parámetros de aseguramiento de la calidad del servicio. O8. Crecimiento en el mercado y por ende mayor reconocimiento externo.	• Participar en las capacitaciones que realizan las entidades gubernamentales como la cámara de comercio, la alcaldía y el Sena para fortalecer los conocimientos y habilidades (F3, F6-O1, O2, O5). • Establecer nuevos mecanismos de dirección estratégica que fomenten un liderazgo en cada uno de los equipos de trabajo y promuevan nuevas habilidades internas en la Cooperativa (F1, F2, F4- O1, O2, O3). • Desarrollar nuevas técnicas de medición sobre la calidad del servicio que mejore los parámetros estratégicos que sigue la Cooperativa en el cumplimiento de su misión y visión (F1, F3- O5, O7, O8).	• Estructurar programas de desarrollo motivacional, con lo que se incentiva al trabajador frente a la ejecución de sus labores (D1, D2, D3- O1, O2, O3). • Diseñar un manual de funciones que contribuya a la ejecución de las actividades y mejore el desempeño organizacional (D3, D6, - O1, O8). • Definir una adecuada sistematización de la información para llevar a cabo procesos basados en trazabilidad de datos, con lo que se gestione adecuadamente los archivos y procedimientos digitales (D5, D6, O4, O6).
Amenazas	**Estrategias FA**	**Estrategias DA**
A1. Cambios en los objetivos de los interesados que han de alinearse a la misión organizacional A2. La vocación de liderazgo exige dar respuesta a las necesidades del entorno. A3. La cultura organizacional es un factor cuya mala gestión influye en el desarrollo de los objetivos de la empresa. A4. Baja competencia laboral. A5. Inestabilidad en las políticas de transporte urbano y rural. A6. Desempleo A7. Servicio de transporte ilegal A8. Avances tecnológicos que aumentan la competitividad en el sector transporte.	• Alinear el marco axiológico hacia los intereses de la comunidad en general y así trabajar conjuntamente Cooperativa con el cliente en el mejoramiento de los servicios de transporte (F2, F3- A1, A2). • Fomentar las estrategias de mercadeo en el equipo de trabajo para contribuir al reconocimiento y posición en el mercado (F4, F7, F8- A2, A7) • Incluir nuevas herramientas de gestión digital en los equipos de trabajo que facilite la ejecución de sus funciones y puedan adaptarse a los cambios externos (F7, F8-. A4, A8).	• Plantear acciones orientadas a fortalecer variables internas tales como la cultura, motivación y competencias para el equipo humano pueda desarrollar con mayor facilidad sus funciones (D2, D5, D6- A2, A3, A4) • Crear planes de contingencia que permitan a la Cooperativa adoptar un direccionamiento acorde con las transformes que ocurren en su medio y las inestabilidades de entorno (D4, D5- A5, A8) • Adoptar nuevos métodos evaluativos sobre recursos humanos, que indique el rendimiento real de sus capacidades (D1, D5, D6- A1, A4).

Nota. La tabla muestra la matriz DOFA sobre la gestión interna de la Cooperativa de transporte de Río de Oro.

3.1.1.4 Presentar el diagnóstico organizacional. La situación interna de la Cooperativa de transporte de Río de Oro, Cesar, es diagnosticada mediante la aplicación de la encuesta al gerente y a sus empleados, quienes conforman el equipo humano de la organización y poseen conocimiento sobre el manejo interno de la misma. Es así que mediante este instrumento, se logró analizar los diversos factores que integran a nivel organizacional la Cooperativa y establecer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en materia de componentes empresariales.

En este orden de ideas, son presentados los puntos organizacionales que se diagnosticaron:

Gestión organizacional y estructura: En cuanto a la estructura de la Cooperativa, se conoció que es la planeación estratégica la herramienta de gestión interna con la que los empleados cuentan para cumplir sus metas, las cuales, según este lineamiento incluye la misión, visión y valores. de otro lado, los resultados han indicado que la delegación de funciones se da dentro de la empresa y los equipos de trabajo se les facilita la realización de las mismas ya que la división de las actividades le permite centrarse en puntos específicos y cada quien cumple con la mismas, haciendo esto también, que los niveles de autoridad sean claros. A su vez, en este aspecto de estructuración organizacional, fue posible deducir la existencia de oportunidades que mejoran internamente la operatividad y funciones, tales son el desarrollo de modelos de gestión alternativos con los que la Cooperativa compara su estructura organizacional.

Estilo de liderazgo: El direccionamiento interno, se caracteriza en la Cooperativa por fomentar acciones de participación integral, de las cuales hacen parte los empleados y por ende se establece el trabajo en equipo para desarrollar un cumplimiento de metas colaborativo. Entre tanto, es la comunicación un proceso que según los resultados se lleva a cabo de manera asertiva, clara y coherente entre todos los departamentos organizacionales. De esta manera, el estilo de liderazgo que se maneja en la Cooperativa es participativo, en donde las soluciones a los problemas internos presentados, se dan a través de consensos, grupales y estableciendo una relación de diálogo entre empleados y gerente. Aunque suele ser este un factor interno que se ve amenazado por la exigencia que supone la vocación de liderazgo, ya que además de responder internamente a las preocupaciones de la empresa los líderes han de dar respuesta a las necesidades del entorno.

Clima y cultura laboral: Al hacer referencia a los factores de clima organizacional, se establece a través de los empleados la existencia de las buenas relaciones interpersonales, dadas a partir de la comunicación eficaz y la participación activa que se mantiene entre el equipo de trabajo y la misma interacción entre los empleados. Como también, en materia de cultura laboral, los encuestados dieron a conocer que precisamente tiene una idea clara y precisa de las normativas interno y sobre la presentación laboral dentro de la Cooperativa, las cuales cumplen diariamente, estableciendo un sentido de pertenencia por la Cooperativa que favorece el ambiente laboral. Sin embargo, las debilidades halladas se relacionada particularmente con la motivación y recompensas al trabajador, ya que aunque hoy existen acciones dirigidas a abordar tales temáticas están son muy tradicionales y repetitivas, por lo que no se fomentan nuevas estrategias de motivación que incentiven al equipo y se carecen de programa que promuevan la gestión del recurso humano.

Gestión del recurso humano: En la Cooperativa se realizan capacitaciones al equipo de trabajo con la finalidad de que estos apliquen en sus funciones nuevos conocimientos adquiridos por medio de este mecanismo de aprendizaje laboral. Igualmente, se capacita a los empleados para que estos estén actualizados ante las nuevas tendencias, requisitos o novedades de la empresa. No obstante, se halla un punto desfavorable en materia de recursos humanos, pues existen empleados insatisfechos ante las funciones asignadas y la forma de evaluación de las mismas en la organización, lo cual genera inconformidades internas que son necesarias mejorar.

Gestión de las Tecnologías de información en los procesos: Con respecto a las TIC y su aplicación en la Cooperativa de transporte, se logra reflejar en la encuesta, que esta apropiación tecnológica, se viene dando a través de acciones que van desde la inclusión de nuevos equipos tecnológicos, la existencia de una base de datos de información sistematizada y que la facilidad que les brindan a los mismos empleados la ejecución de funciones, al efectuar reuniones virtuales para informar sobre las novedades internas, contactar al equipo de trabajo y comunicarse directamente con los operarios que muchas veces están fuera del municipio. Aunque con respecto a las Tecnologías de Información y Comunicación, la Cooperativa posee retos relacionados con la digitalización de los procesos en el sistema empresarial y los grandes avances tecnológicos que aumentan la competitividad en el sector transporte.

Desempeño organizacional: En la Cooperativa los empleados cuentan con claridad sobre las funciones que desempeñan, esto influye en el buen rendimiento organizacional, ya que el equipo humano sabe las tareas en la que se debe enfocar y mantiene una visión correcta sobre las mismas, entregando los resultados oportunos. Así mismo, el desempeño de la organización se ha

medido por el buen servicio al cliente que se maneja, lo que también aporta a la competitividad de la empresa en el mercado. Aunque entre las debilidades figura, la necesidad de impulsar planes estratégicos que le permitan a la Cooperativa un mejor desempeño organizacional. encontrando en este factor, oportunidades de crecimiento, entre los que cabe mencionar la implementación de parámetros de aseguramiento de la calidad del servicio.

3.1.2 Evaluar el marco axiológico de la Cooperativa de transporte de Río de Oro, para verificar los elementos organizacionales que lo conforman

El marco axiológico agrupa diversos componentes organizacionales importantes para la gestión interna de la Cooperativa de transporte de Río de Oro y forman parte de su esquema empresarial, es la razón por la que en este segundo objetivo de la pasantía las actividades realizadas, se encuentran orientadas a la revisión de la misión, visión, valores, entre otros puntos, que merecen ser verificados y revisar su forma de redactar, el alcance y estructura, ya que estos inciden en el desempeño de la organización.

3.1.2.1 Revisar la misión, visión, políticas, valores y objetivos de la Cooperativa de transporte de Río de Oro. Son revisadas aquí, los elementos organizacionales que conforman el marco axiológico actual de la Cooperativa, por tal motivo, se plasma mediante la su transcripción la misión, visión, política, valores y objetivos que actualmente guían estratégicamente a la organización. Reconociendo de esta manera, las variables empresariales que posee y las que no, logrando revisar a profundidad su contenido, para más adelante comenzar con su evaluación total.

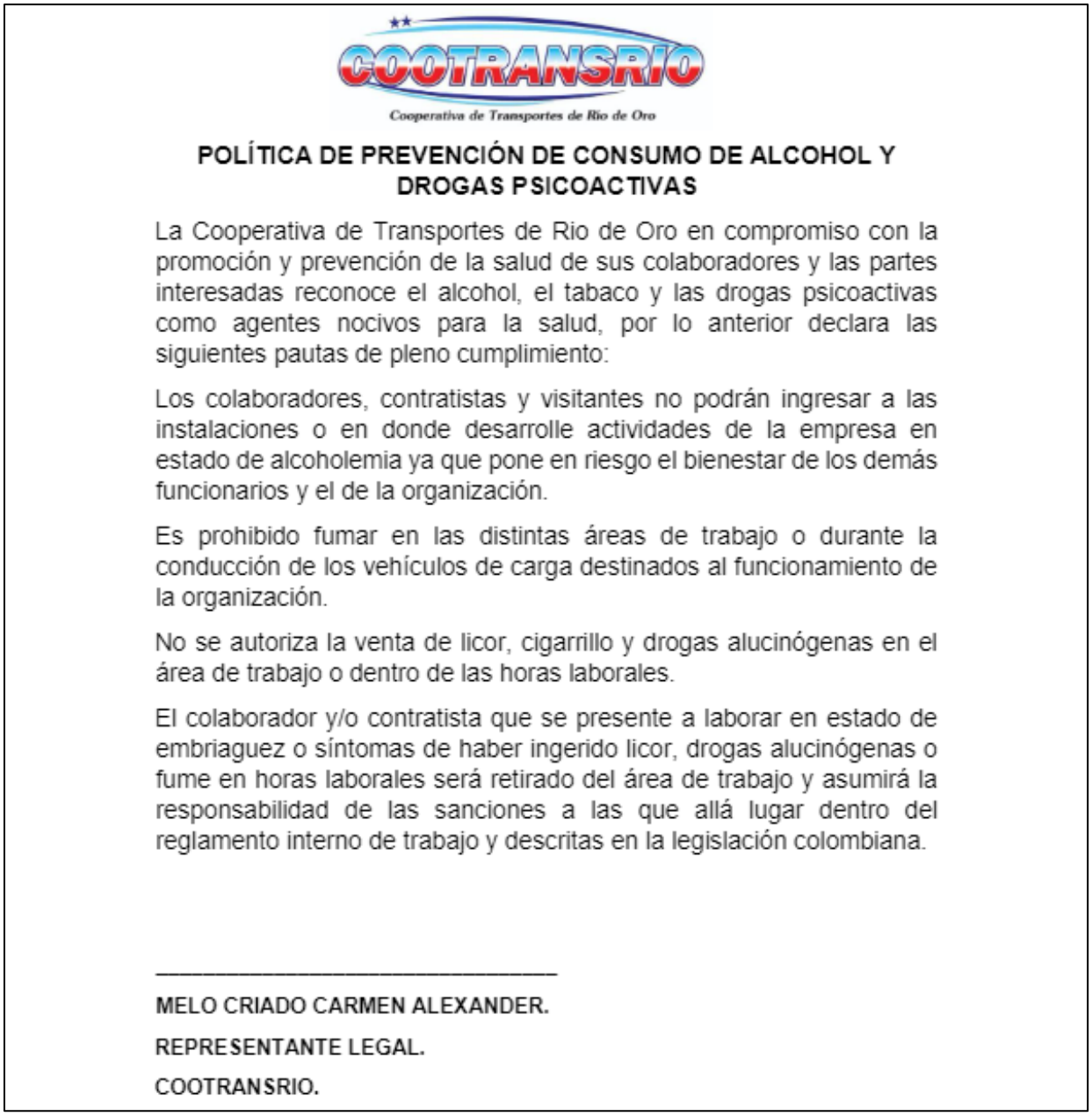
Misión actual de la Cooperativa de transporte de Río de Oro: La Cooperativa de transporte de Río de Oro tiene la misión de brindar y garantizar al cliente un servicio eficaz, con el que el pasajero cuente con todos los estándares de calidad, seguridad y puntualidad. Un servicio basado en la gestión organizacional, en donde se exige diariamente a los directivos y sus funcionales una práctica laboral que refleje los valores, ética, competitividad y transparencia, para crear buenas relaciones con los grupos de interesados (Cootransrio, 2017).

Visión actual de la Cooperativa de transporte de Río de Oro: Ser para el año 2021 la Cooperativa de transporte reconocida a nivel regional por nuestros clientes, colaboradores, sociales y demás aliados estratégicos, por estar a la vanguardia del servicio de transporte, fortalecer cada día para prestar un servicio especial de pasajeros, por la ética impartida, la responsabilidad social y honestidad con el mercado, siendo considerada la mejor alternativa para cumplir con sus objetivos empresariales y personales (Cootransrio, 2017).

Políticas actuales de la Cooperativa de transporte de Río de Oro: Actualmente las políticas se encuentran en la página web de la empresa, y se abordan mediante documentos específicos y son tres políticas manejadas actualmente, estas son: política de prevención de consumo de alcohol y drogas psicoactivas, política de prevención de acoso laboral y política de seguridad vial y a continuación se muestran las políticas buscadas y revisadas de la empresa:

Figura 22

Política de prevención de consumo de alcohol y drogas psicoactivas



COOTRANSRIO

Cooperativa de Transportes de Río de Oro

POLÍTICA DE PREVENCIÓN DE CONSUMO DE ALCOHOL Y DROGAS PSICOACTIVAS

La Cooperativa de Transportes de Rio de Oro en compromiso con la promoción y prevención de la salud de sus colaboradores y las partes interesadas reconoce el alcohol, el tabaco y las drogas psicoactivas como agentes nocivos para la salud, por lo anterior declara las siguientes pautas de pleno cumplimiento:

Los colaboradores, contratistas y visitantes no podrán ingresar a las instalaciones o en donde desarrolle actividades de la empresa en estado de alcoholemia ya que pone en riesgo el bienestar de los demás funcionarios y el de la organización.

Es prohibido fumar en las distintas áreas de trabajo o durante la conducción de los vehículos de carga destinados al funcionamiento de la organización.

No se autoriza la venta de licor, cigarrillo y drogas alucinógenas en el área de trabajo o dentro de las horas laborales.

El colaborador y/o contratista que se presente a laborar en estado de embriaguez o síntomas de haber ingerido licor, drogas alucinógenas o fume en horas laborales será retirado del área de trabajo y asumirá la responsabilidad de las sanciones a las que allá lugar dentro del reglamento interno de trabajo y descritas en la legislación colombiana.

_____

MELO CRIADO CARMEN ALEXANDER.

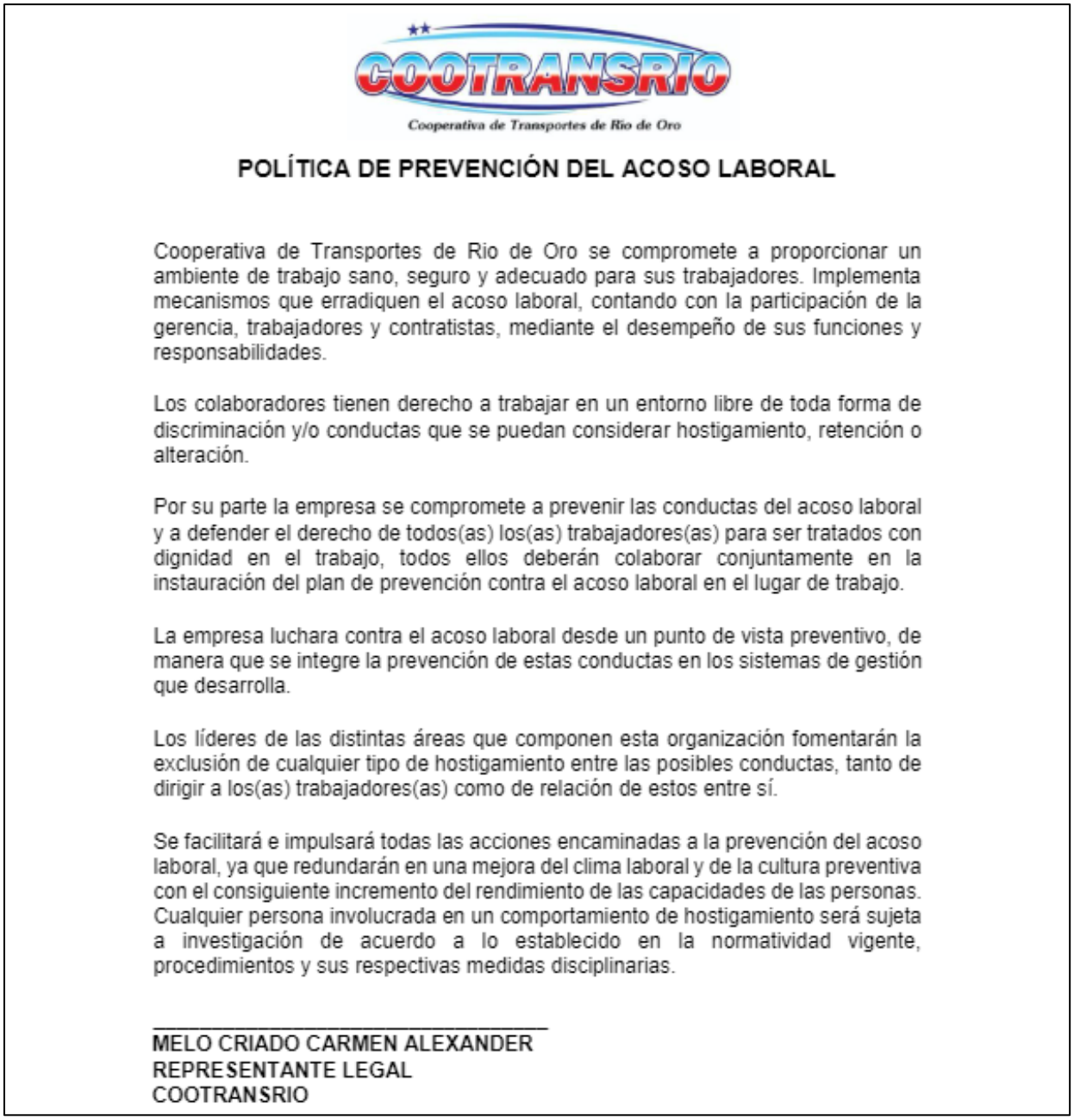
REPRESENTANTE LEGAL.

COOTRANSRIO.

Nota. La figura muestra la política actual de Cooperativa de transporte de Río de Oro sobre prevención de consumo de alcohol y drogas psicoactivas. (Cootransrio, 2017)

Figura 23

Política de prevención de acoso laboral



COOTRANSRIO

Cooperativa de Transportes de Rio de Oro

POLÍTICA DE PREVENCIÓN DEL ACOSO LABORAL

Cooperativa de Transportes de Rio de Oro se compromete a proporcionar un ambiente de trabajo sano, seguro y adecuado para sus trabajadores. Implementa mecanismos que erradiquen el acoso laboral, contando con la participación de la gerencia, trabajadores y contratistas, mediante el desempeño de sus funciones y responsabilidades.

Los colaboradores tienen derecho a trabajar en un entorno libre de toda forma de discriminación y/o conductas que se puedan considerar hostigamiento, retención o alteración.

Por su parte la empresa se compromete a prevenir las conductas del acoso laboral y a defender el derecho de todos(as) los(as) trabajadores(as) para ser tratados con dignidad en el trabajo, todos ellos deberán colaborar conjuntamente en la instauración del plan de prevención contra el acoso laboral en el lugar de trabajo.

La empresa luchara contra el acoso laboral desde un punto de vista preventivo, de manera que se integre la prevención de estas conductas en los sistemas de gestión que desarrolla.

Los líderes de las distintas áreas que componen esta organización fomentarán la exclusión de cualquier tipo de hostigamiento entre las posibles conductas, tanto de dirigir a los(as) trabajadores(as) como de relación de estos entre sí.

Se facilitará e impulsará todas las acciones encaminadas a la prevención del acoso laboral, ya que redundarán en una mejora del clima laboral y de la cultura preventiva con el consiguiente incremento del rendimiento de las capacidades de las personas. Cualquier persona involucrada en un comportamiento de hostigamiento será sujeta a investigación de acuerdo a lo establecido en la normatividad vigente, procedimientos y sus respectivas medidas disciplinarias.

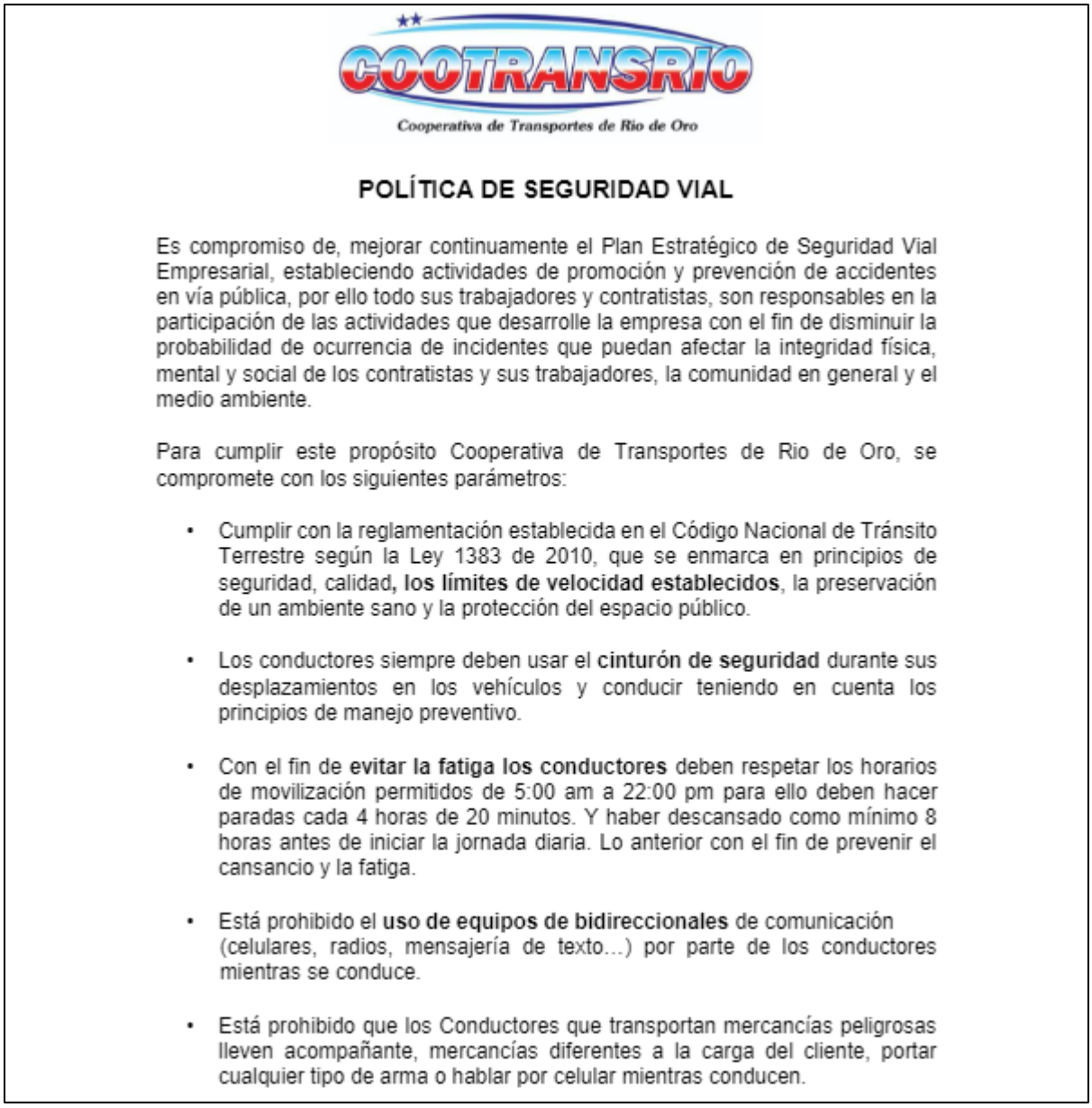
_____

MELO CRIADO CARMEN ALEXANDER
REPRESENTANTE LEGAL
COOTRANSRIO

Nota. La figura muestra la política actual de Cooperativa de transporte de Río de Oro sobre la prevención de acoso laboral. (Cootransrio, 2017)

Figura 24

Política de seguridad vial



Nota. La figura muestra la política actual de Cooperativa de transporte de Río de Oro sobre la seguridad vial. (Cootransrio, 2017)

Valores actuales de la Cooperativa de transporte de Río de Oro: Los valores como componentes axiológicos no se encuentran diseñados dentro del esquema organización de la empresa. Por lo tanto, estos tendrán que construirse totalmente nuevos, basados en los criterios que han de contemplarse en su declaración, pues al contrario de los demás componentes organizaciones, han de plantearse desde cero, ya que no existe una base para su reformulación.

Objetivos actuales de la Cooperativa de transporte de Río de Oro:

Incrementar la participación en el mercado y obtener un reconocimiento en los clientes.

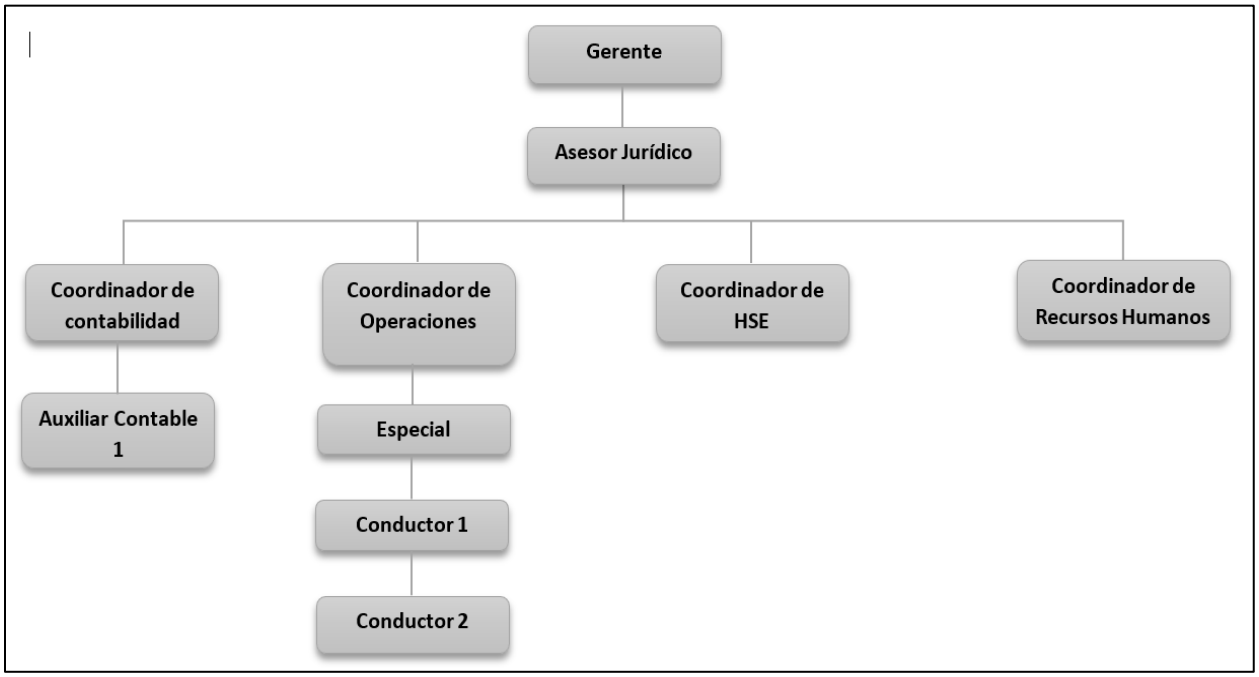
Lograr mantener un nivel de precios alineados con el Ministerio de Transporte Nacional, con la finalidad aumentar el volumen de venta con el servicio

Trabajar diariamente por cumplir el compromiso empresarial, el cual es asegurar que los servicios de transporte ofrecidos satisfagan las expectativas de los clientes (Cootransrio, 2017)

3.1.2.2 Analizar el organigrama actual. Este análisis parte de la representación gráfica de la estructura organización que actualmente posee la Cooperativa de transporte de Río de Oro la cual se presenta en la siguiente figura:

Figura 25

Organigrama de la Cooperativa de transporte de Río de Oro analizado como procesos de revisión de su marco axiológico



Nota. La figura muestra el organigrama actual de la Cooperativa de transporte de Río de Oro que fue analizado como proceso de revisión de su marco axiológico.

Como ya se ha dicho anteriormente en el capítulo 1 del presente documento, la Cooperativa de transporte de Río de Oro posee una estructura organizacional funcional o jerárquica, lo cual se logra deducir con la forma en la que se representa visualmente. A partir de ello, se dice que el organigrama de la empresa se caracteriza por tener ordenar las funciones de manera vertical y destacar cada líder por departamentos o área y de así, son asignadas la tareas y responsabilidades correspondientes a los equipos de trabajo, de tal manera que se diferencian la coordinación de contabilidad, la coordinación de operaciones, coordinación de HSE y coordinación de recursos humanos.

Así mismo, al analizar el organigrama actual de la Cooperativa de transporte de Río de Oro es posible determinar los factores de flujo de la información, las relaciones de autoridad y las funcionalidades de cada coordinación que integra a la empresa:

Flujo de la información: la comunicación y la gestión de la información es iniciada mediante el gerente de la Cooperativa, es decir en el área gerencial de la empresa, en donde se han determinado la jerarquía de las unidades organizacionales y se comienza a liderar los procesos de comunicación entregando las bases informativas a los coordinadores de cada dependencia, para que sean estos también los encargados de transmitirlas a los subordinados que integran cada una de estas. Entonces, la información tiene un flujo descendente que va desde el cargo más alto hasta el más bajo del organigrama.

Relaciones de autoridad: al tener cada dependencia de la Cooperativa un coordinador de área, en estos recae la autoridad que deben asumir ante el equipo de trabajo que tiene a su cargo, por lo que son los encargados como jefes de área de delegar funciones, medir el desempeño y exigir rendimiento a cada colaborador. De ahí que estos líderes por departamento, han de rendirle cuentas al gerente, quien según el organigrama es la primera autoridad de la Cooperativa.

Funcionalidades de cada coordinación: según el organigrama de la Cooperativa de transporte de Río de Oro, existen cuatro departamentos establecidos bajo la coordinación de cada profesional y por lo tanto se aparecen con la denomina “coordinador” identificando al jefe de cada una de estas, las cuales se han definido de esta manera porque cumplen diversas funciones en la empresa:

Coordinador de contabilidad: se tiene a cargo a un auxiliar contable y es donde se direccionan las tareas de gestión contable, incluyendo la realización de las operaciones financieras, la revisión y verificación de los soportes contables y el registro de las operaciones en sistema de la Cooperativa, para rendir cuentas al final de cada periodo sobre los estados financieros y balances generales.

Coordinador de operaciones: la operatividad de la Cooperativa se encuentra relacionada con la prestación del servicio de transporte que ofrece al público, por tanto, este coordinador es el encargado de dirigir estos procesos de logística, de los horarios de los conductores, las rutas y sistematización de las operaciones.

Coordinador de HSEQ: aquí solo se ocupa una sola persona quien es un profesional que gestiona todo aquello relacionado con el medio ambiente, salud y seguridad en el trabajo. Entiendo que existen niveles de riesgo al desarrollar tareas de conducción y transporte de pasajeros. Por lo que este coordinador, establece parámetros, estrategia e indicadores que contribuyan, aseguren y garanticen tales prácticas.

Coordinador de recursos humanos: es de donde se realizan los procesos de selección del personal administrativo, conductores, se analizan las hojas de vida de los candidatos. Pero además, se gestionan los cargos que actualmente conforman la Cooperativa, para medir su desempeño, las funciones que cumplen, su desarrollo en materia de conocimiento, aprendizajes y se apoyan la realización de capacitaciones.

Ahora bien, en comunicación directa con la secretaria general de la Cooperativa de transporte de Río de Oro y al realizar un análisis conjunto, se llega a la conclusión que al día de hoy el organigrama de la empresa se encuentra desactualizado, considerando la existencia de nuevos cargos y la inexistencia de otros, es la razón por la que en el rediseño del marco axiológico también se incluirá la reestructuración al organigrama.

En este sentido, hoy en día los cargos que figuran en la empresa son: Gerente, secretaria general, coordinador de HSE, el contador público, jefe de mantenimiento, jefe de operaciones y los 6 conductores. Los cuales se tendrán presentes para la actualización del organigrama.

3.1.2.3 Comparar los elementos requeridos para un buen marco axiológico con respecto a la actual misión, visión, políticas, valores y objetivos de la empresa. Para comparar los elementos que posee cada uno de los factores axiológicos de la Cooperativa de transporte de Río de Oro se hace en primer lugar una revisión de esos criterios que deben cumplir en su declaración y a partir de esa base teórica de cada elemento axiológico, es posible efectuar el comparativo de cuales cuenta y cuáles no. y así se logró hacer una comparación a profundidad para poder incluir los factores en el rediseño del marco axiológico y que este nuevo se caracterice por contar con todos los elementos requeridos para su buena declaración.

1. Comparativo de la misión de la Cooperativa de transporte de Río de Oro: El primer elemento del marco axiológico al que se le hace la comparación es la misión, para lo cual se lleva a cabo el siguiente proceso:

- Elementos requeridos para la declaración de una buena misión: Según el libro "conceptos de la administración estratégica" de Fred, (2017), la declaración de la misión depende en gran medida de sus características, pues esta puede ser extensa, incluir contenidos particulares, su formato y especificaciones expuestas. Así mismo, el autor considera desde el punto de vista académico y empresarial que la misión se hace visible y demuestra el direccionamiento de las empresas cuando incluye los siguientes componentes básicos y responde a sus preguntas:

Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la organización? ¿A quién se dirigen sus productos o servicios?

Productos o servicios: ¿Cuáles son los bienes que oferta la organización al cliente?

Mercado: Geográficamente ¿Dónde desarrolla la actividad económica la empresa?

Tecnología: ¿Está la empresa actualizada en el aspecto tecnológico? ¿Qué tipo de tecnología implementa la empresa para elaborar el producto o prestar sus servicios?

Interés por el crecimiento y la rentabilidad: ¿Está la empresa comprometida con el crecimiento económico y solidez financiera?

Filosofía: ¿Cuáles son las prioridades éticas de la empresa?

Concepto propio de la empresa: ¿Cuál es la ventaja competitiva o capacidad distintiva que posee la empresa?

Imagen y reconocimiento: ¿La organización expresa su preocupación por los problemas sociales, ambientales y de la comunidad?

Interés por los empleados: ¿Son los empleados un activo valioso para la empresa y lo resalta en su misión?

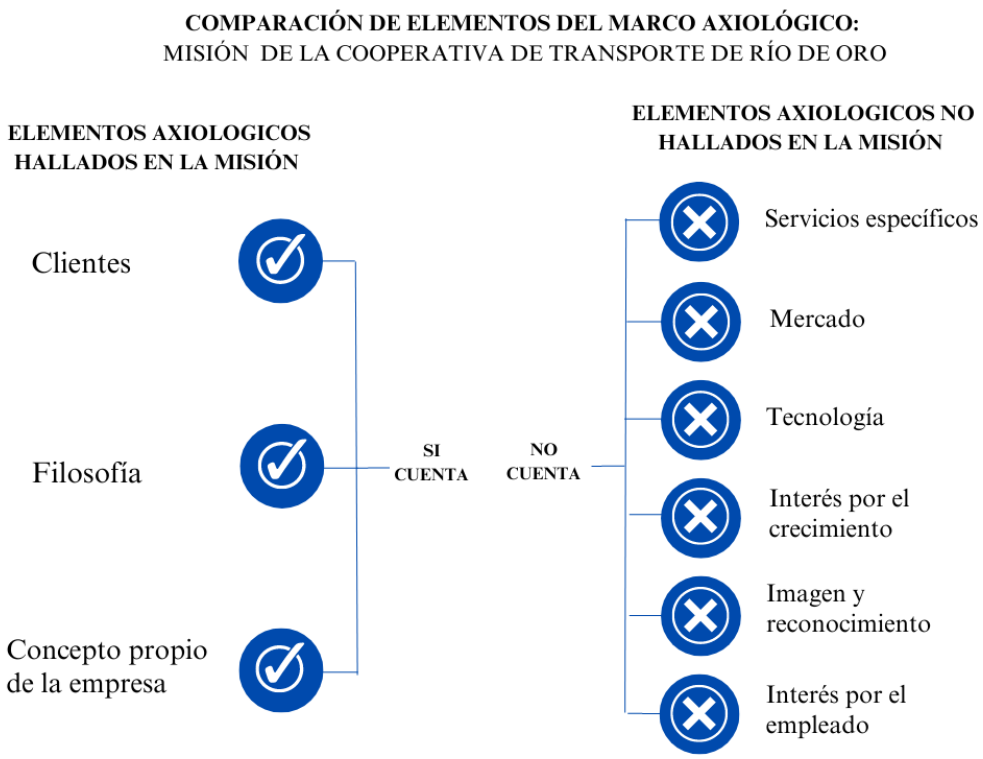
- Misión actual revisada: La Cooperativa de transporte de Río de Oro tiene la misión de brindar y garantizar al cliente un servicio eficaz, con el que el pasajero cuente con todos los estándares de calidad, seguridad y puntualidad. Un servicio basado en la gestión organizacional, en donde se exige diariamente a los directivos y sus funcionales una práctica laboral que refleje los valores, ética, competitividad y transparencia, para crear buenas relaciones con los grupos de interesados (Cootransrio, 2017).

- Comparación de los elementos en la misión actual de la Cooperativa de transporte de Río de Oro: Partiendo de que existen diversos elementos que requiere una buena misión empresarial, se toma la actual misión que tiene la Cooperativa y a partir de este comparativo se puede evidenciar cuales posee y cuáles no.

De este análisis resulta la base comparar los componentes definidos en la actual misión declarada por la empresa. Y en la siguiente figura se hace la respectiva comparación:

Figura 26

Comparación de los elementos en la misión actual de la Cooperativa de transporte de Río de Oro



Nota. La figura muestra la comparación de los elementos en la misión actual de la Cooperativa de transporte de Río de Oro.

2. Comparativo de la visión de la Cooperativa de transporte de Río de Oro: Una vez se ha realizado el análisis comparativo de la misión, se continua con el de visión, como segundo componente que integra el marco axiológico de la empresa.

- Elementos requeridos para la declaración de una buena visión: Siguiendo lo establecido por Fred, (2017), "además de definir la razón social mediante la misión, las empresas también han de incluir la intención estratégica a largo plazo para indicar la dirección deseada de la

misma", por lo que bajo este argumento aparece la visión, cuya declaración debe cumplir con los siguientes aspectos:

Positiva: Debe ser positiva en la manera que proyectarse hacia el crecimiento empresarial.

Breve: se trata de ser concisos con el establecimiento del compromiso con la empresa.

Alcanzable: La visión debe ser realista con la capacidad que posee la empresa para alcanzar las metas a corto, mediano y largo plazo.

Medible: Que se pueda verificar a través de su cumplimiento el éxito deseado.

Entendible: Se debe usar un lenguaje exacto, preciso con las palabras adecuadas.

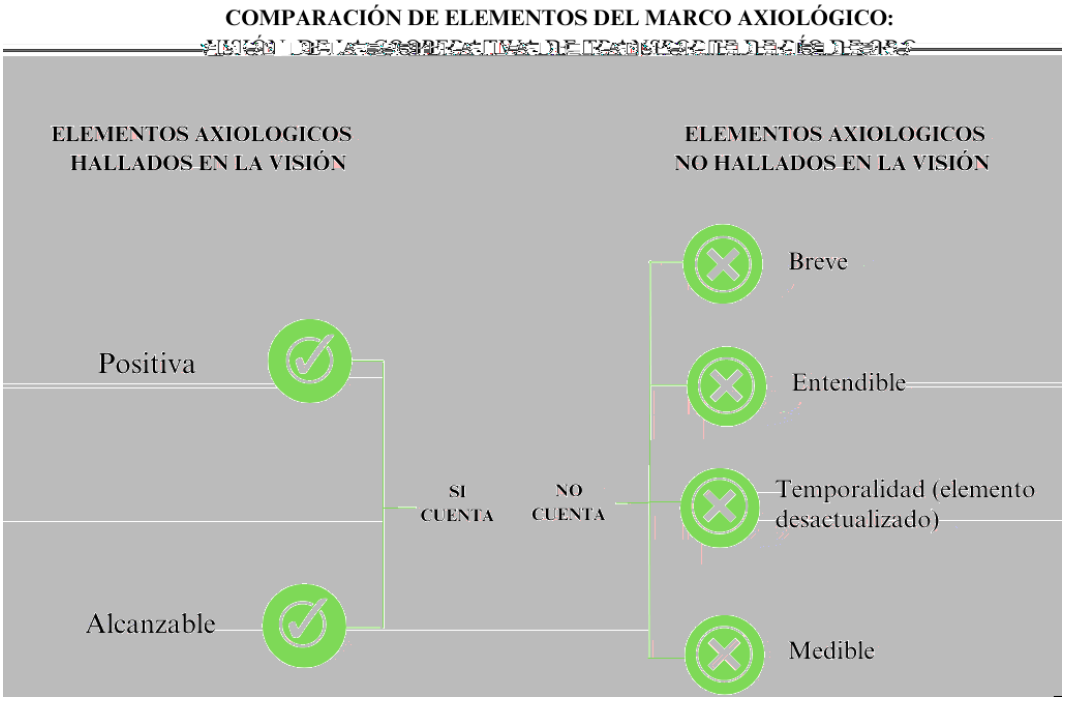
Con temporalidad: Aunque no es obligatorio, si se sugiere establecer una visión a 5 años de cumplimiento, ya que el tiempo determina capacidades y permite analizar y replantear metas.

Visión actual revisada: Ser para el año 2021 la Cooperativa de transporte reconocida a nivel regional por nuestros clientes, colaboradores, sociales y demás aliados estratégicos, por estar a la vanguardia del servicio de transporte, fortalecer cada día para prestar un servicio especial de pasajeros, por la ética impartida, la responsabilidad social y honestidad con el mercado, siendo considerada la mejor alternativa para cumplir con sus objetivos empresariales y personales (Cootransrio, 2017).

- Comparación de los elementos en la visión actual de la Cooperativa de transporte de Río de Oro:

Figura 27

Comparación de los elementos en la visión actual de la Cooperativa de transporte de Río de Oro



Nota. La figura muestra la comparación de los elementos en la visión actual de la Cooperativa de transporte de Río de Oro.

3. Comparativo de las políticas de la Cooperativa de transporte de Río de Oro: Otro componente axiológico de la empresa son las políticas, que hacen referencia al conjunto de normas internas que regulan la conducta del recurso humano de la Cooperativa, entre tanto, ya se han revisado las existentes y por tanto se continúa haciendo paralelo con los elementos que ha de cumplir su definición.

-Elementos requeridos para la declaración de una buena política: En el libro “política empresarial” de Illera, (2014) se dice que las políticas empresariales deben contener los siguientes requisitos:

Estables: evitar frecuentes cambios de criterios orientadores en su aplicación.

Flexibles: se deben contar con las características precisas de adaptación a la política, es decir el cómo cumplir sus objetivos.

Prácticas: la política definida debe ir de la mano con las necesidades de sus empleados para poder ponerla en práctica.

Sinceras: lo expuesto en la política debe ser coherente con las acciones en las empresas, es decir, verificar que se cumpla la política definida, esto demuestra autoridad en lo establecido.

Efectivas: sobre la política se debe dejar claro la forma en que le será útil a la empresa y sus empleados.

Participativas: para que los empleados se apropien de las políticas deben participar en su construcción, conocerlas y aplicarlas.

Organizadas: Ordenamiento jerárquico según la normativa o eje temático de la política

Estructuradas: Debe centrarse en el código de ética o valores implícitos al personal.

-Políticas actuales revisada: La Cooperativa posee tres clases de políticas: política de prevención de consumo de alcohol y droga psicoactiva, política de prevención de acoso laboral y

política de seguridad vial, las cuales han sido previamente revisadas en la actividad anterior y por lo tanto ya se encuentran relacionadas en este documento (ver figura 22, 23, y 24).

- Comparación de los elementos en las políticas actuales de la Cooperativa de transporte de Río de Oro:

Figura 28

Comparación de los elementos en las políticas actuales de la Cooperativa de transporte de Río de Oro



Nota. La figura muestra la comparación de los elementos de las políticas actuales de la Cooperativa de transporte de Río de Oro.

4. Comparativo de los valores de la Cooperativa de transporte de Río de Oro: La empresa no cuenta actualmente con la declaración de sus valores, por tal motivo, solo se definirán los elementos requeridos que se tendrán en cuenta para su creación en la actividad que se desarrolla más adelante, que corresponde a diseñar un nuevo marco axiológico, en donde se tendrán presente dichos elementos, ya que al no tener un referente es complejo hacer el comparativo.

-Elementos requeridos para la declaración de los valores: Al ser los valores el punto de partida sobre el que se inicia la axiología empresarial, se cita a García y Dolan, (1997) quienes fueron pioneros en establecer que los valores ha de definirse teniendo en cuenta tres dimensiones específicas: ética, donde la forma de actuar influye en los objetivos de la empresa; económica: se fijan de acuerdo a las pautas relacionadas con la evaluación de los sentimientos ante la escasez financiera, establecimiento de precios o intereses y por último, la dimensión psicológica, en donde el valor en la cualidad moral que rige el actuar de la empresa frente a los riesgos.

A partir de los cual los autores, han considerado que los valores los determinan tres elementos:

El deseo o la voluntad: el reconocimiento de la empresa depende de la concepción del negocio, sus inclinaciones y aspiraciones.

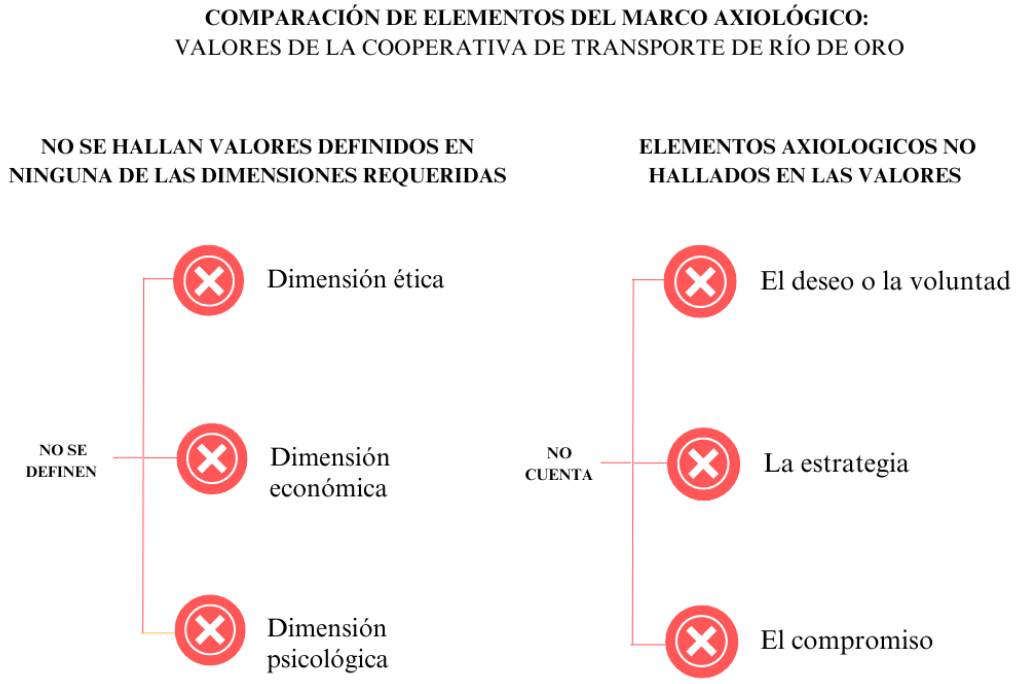
La estrategia: en donde se define el enfoque de la empresa, cuál es su forma de competir y la manera en la que quiere que el cliente lo recuerde.

El compromiso: han de considerarse acciones que demuestren el comportamiento dentro de su acontecer diario, la realidad de la empresa y las responsabilidades que se asumen para afrontarla.

- Comparación de los elementos en los valores de la Cooperativa de transporte de Río de Oro

Figura 29

Comparación de los elementos en los valores actuales de Cooperativa de transporte de Río de Oro



Nota. La figura muestra la comparación de los elementos de los valores actuales de la Cooperativa de transporte de Río de Oro.

5. Comparativo de los objetivos empresariales de la Cooperativa de transporte de Río de Oro: Sobre los objetivos empresariales se dicen que son aquellas establecidos para fijar metas a corto, mediano y largo plazo en la organización, por tal motivo se evaluaron los que actualmente posee la Cooperativa y se hace el respectivo comparativo de elementos con los que cuentan y los que no, según lo indican la teoría hallada.

-Elementos requeridos para la declaración de los objetivos empresariales: Borgoa, (2010), establece que los objetivos empresariales deben cumplir diversas características en su declaración, las cuales:

Claros: Deben ser claros y comprensibles para todo el personal que conforma la empresa.

Coherentes: Deben estar alineados y ser coherentes con los valores, políticas y cultura impuesta por la organización.

Capacidad de gestión: Para su definición debe tenerse en cuenta la capacidad de gestión de la organización y los recursos con lo que cuenta.

Retadores: Los objetivos deben significar un reto para quienes los leen.

Razonables: Deben plantearse teniendo en cuenta un tiempo razonable para su ejecución.

-Objetivos empresariales actuales revisados:

Incrementar la participación en el mercado y obtener un reconocimiento en los clientes.

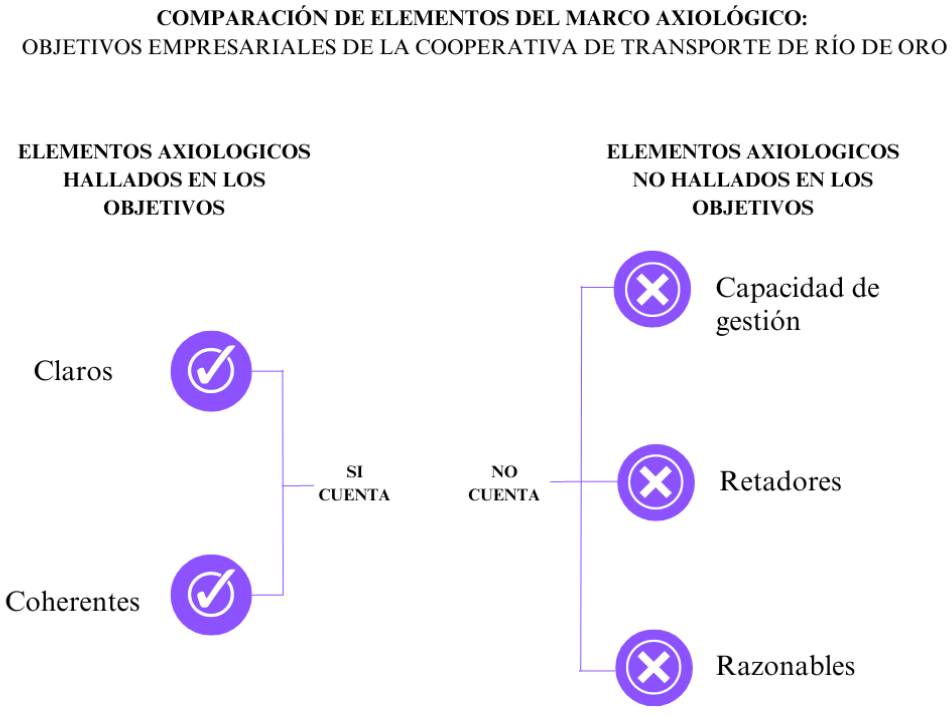
Lograr mantener un nivel de precios alineados con el Ministerio de Transporte Nacional, con la finalidad aumentar el volumen de venta con el servicio

Trabajar diariamente por cumplir el compromiso empresarial, el cual es asegurar que los servicios de transporte ofrecidos satisfagan las expectativas de los clientes (Cootransrio, 2017)

- Comparación de los elementos en los objetivos empresariales actuales de la Cooperativa de transporte de Río de Oro:

Figura 30

Comparación de los elementos en los objetivos empresariales actuales de la Cooperativa de transporte de Río de Oro



Nota. La figura muestra la comparación de los elementos de los objetivos empresariales de la Cooperativa de transporte de Río de Oro.

6. Comparativo del organigrama de la Cooperativa de transporte de Río de Oro: Anteriormente es analizado el organigrama en la actividad 3.1.2.2 del presente documento, a través del cual, surge la necesidad de actualizar el mismo y evaluar sus componentes para su reestructuración.

-Elementos requeridos para la creación del organigrama. Fincowsky, (2016) plantea en su libro denominado “organización de empresas”, que existen diferentes reglas para estructurar adecuadamente el organigrama de las empresas para que cuya grafica o representación estructurar denote la forma correcta de presentar dicho elemento, entre tanto menciona las siguientes:

Forma y dimensión: comprende el uso rectangular establecido para la organización gráfica de los cargos de la empresa, el texto se escribe de manera horizontal y su dimensión debe ser igual.

Jerarquización: El organigrama de la empresa debe abordar todos los niveles de autoridad que contempla la empresa a través de la cadena de mando, áreas o unidades.

Departamentalización: las actividades generales de la empresa se agrupan en organigrama mediante divisiones según la especialización de los cargos y objetivos afines.

Asignación de cargos: el organigrama debe contener la descripción de los puestos atribuidos a cada cargo asignado en los departamentos.

Figuras estándares del organigrama: las figura que conforman el organigrama se denominan entregrama y se recomiendo que todas tengan siempre la misma medida.

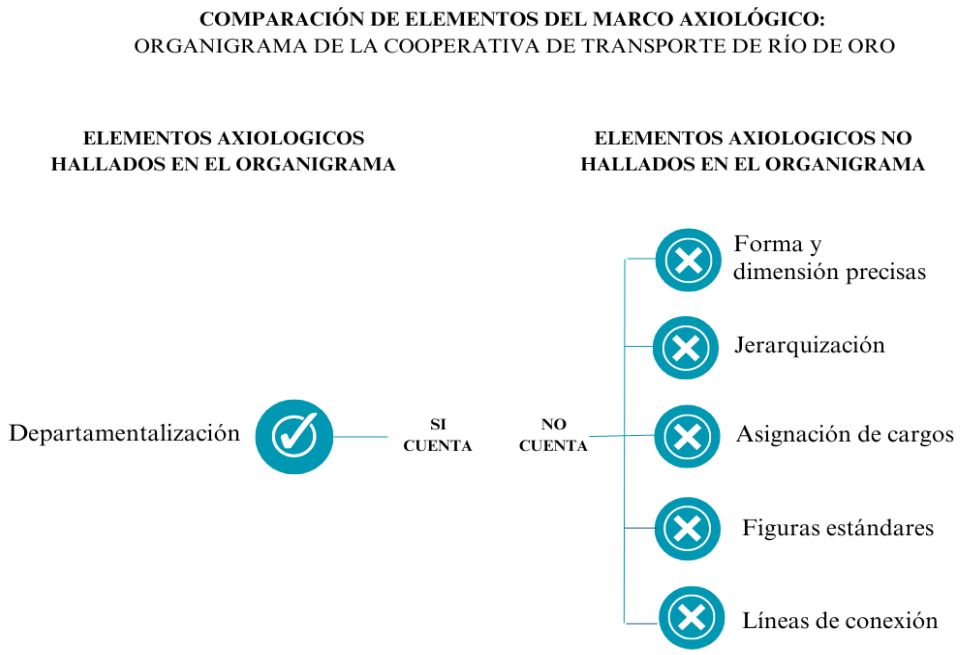
Líneas de conexión: Son utilizadas para representar las diversas relaciones entre las áreas, departamentos o unidades que forman la estructura orgánica de la empresa, en donde es necesario mantener el mismo trazo y grosor, para evitar cruces. Para trazar estas líneas, se debe tener en cuenta la clase de relación que se crea en los departamentos que pueden ser: lineal o de autoridad, de coordinación o de autoridad funcional y de asesoría staff (interna o externa).

-Organigrama actual revisado: El organigrama revisado aparece en la figura 25.

- Comparación de los elementos en el organigrama actual de Cooperativa de transporte de Río de Oro:

Figura 31

Comparación de los elementos en el organigrama actual de la Cooperativa de transporte de Río de Oro



Nota. La figura muestra la comparación de los elementos del organigrama de la Cooperativa de transporte de Río de Oro.

3.1.2.4 Diseñar un nuevo marco axiológico teniendo en cuenta la evaluación realizada a sus elementos organizacionales. Partiendo del análisis realizada sobre la misión, visión, valores, objetivos empresariales, políticas y organigrama, se obtiene la evaluación de cada componente axiológico y por lo tanto el insumo requerido para poder diseñar reestructuración, que se presenta a continuación:

Nueva misión: Brindar los mejores servicios de transporte a nuestros clientes dentro del ámbito local y regional, con fin de que puedan vivir una experiencia agradable mediante la flota de vehículos caracterizado por apropiar tecnología de punta y manejados por conductores altamente capacitados, que cada día ponen su empeño para responder a las necesidades del mercado, pensando en el crecimiento de la empresa, poniendo en marcha buenas prácticas de manejo, aplicando las normas ambientales y contando con proveedores certificados, que demuestran el compromiso organización sobre su entorno económico, social y ambiental.

Nueva visión: Ser la empresa líder en servicio de transporte regional y con ello aspirar para el 2026 un reconocimiento en el mercado por la calidad ofertada, que marquen la diferencia mediante el mejoramiento continuo y permitan contribuir al desarrollo y progresos social, trabajando de la mano con un equipo humano motivado hacia los procesos sostenibles.

Nuevos valores: Los valores que guía el accionar de la Cooperativa de transporte de Río de Oro son los siguientes:

Compromiso: El compromiso que existe en la empresa parte de la disposición de los empleados por atender de manera adecuada los clientes, para satisfacer sus necesidades y por tanto se trabaja en prestar un servicio de calidad, demostrando el compromiso por la empresa, los pasajeros, el mejoramiento continuo y la sociedad en general.

Seguridad: La Cooperativa desea prestar un servicio basado en la seguridad de sus empleados quienes lo prestan y a los clientes quienes lo reciben, de esta manera, crear un compromiso compartido, en donde prevalezca las garantías en el trabajo, protección social y la certeza de transportar seguro.

Honestidad: El trabajo de Cooperativa se realiza bajo los principios de rectitud, transparencia y sentido profesional, con el fin de darle una gestión oportuna a los recursos con lo que dispone la empresa y demostrar solidez en el manejo de los mismo ante los stakeholders.

Respecto: Nos comportamos con respeto hacia nuestro público, por ello basamos nuestras acciones en la comprensión, estableciendo el diálogo antes diferentes y el respeto por las opiniones que surjan en el contexto interno y externo que rodea a la Cooperativa, para promover así relaciones laborales y sociales armoniosas.

Solidaridad: El equipo de trabajo desde el área administrativa hasta el operacional, trabaja día a día de manera colaborativa para sumar conocimientos y aprendizajes, con el fin de obtener resultados conjuntos en donde el principal elemento sea el apoyo conjunto.

Sostenibilidad: Realizamos acciones sostenibles para mantener un equilibrio organizacional en la dimensión económica, social y ambiental y con ello, ser una Cooperativa socialmente responsable con su medio y se puede aportar al desarrollo de los ODS.

Nuevos objetivos empresariales: Además de los objetivos que ya cuenta la empresa se pueden establecer los siguientes para complementar los elementos que requieren los objetivos empresariales:

Disponer y mejorar continuamente la infraestructura de equipos de transporte como en instalaciones para seguir ofreciendo un servicio de calidad a los clientes.

Motivar al recurso humano para que realice su trabajo de manera correcta y que esto lo proyecte a permanecer en la Cooperativa.

Lograr nuevas relaciones estables y basada en el respeto con nuestros interesados para impulsar acciones de responsabilidad social empresarial.

Contribuir a la minimización del impacto ambiental mediante la definición de rutas adecuadas que fomenten una distribución del servicio de transporte sostenible y a su vez disminuyan los costos de logística.

Establecer los procesos competitivos tales como reducción de errores y búsqueda de soluciones inmediatas a los clientes, con el fin de aumentar el rendimiento organizacional e incrementar la productividad.

Nuevas políticas: Partiendo de que las políticas que posee actualmente la empresa se encuentran orientadas más al comportamiento y conducta del área operacional, se crean políticas que integran el servicio, personal y mercado:

Política de calidad del servicio de transporte: La Cooperativa de transporte de Río de Oro, enfoca su política de calidad hacia la satisfacción de los requerimientos solicitados por los clientes que usan el servicio de transporte, por lo tanto, se trata de aplicar los parámetros de calidad establecidos y a partir de ello, se espera mejorar continuamente en el desarrollo de nuestras actividades productivas. Por lo anterior las políticas de calidad definidas para marcar la práctica operativa de la empresa son:

Transportar a los pasajeros de forma segura, oportuna y con la mejor atención para mantener su fidelización y satisfacer sus necesidades.

Buscar constantemente el mejoramiento de los procesos a través de creación de nuevas rutas que faciliten la movilización de los clientes, motivando y capacitando al personal para su mayor participación en los servicios.

Cumplir con la normativa y regulación legal de tránsito vigente y otros requisitos que involucren prestar un servicio de calidad.

Dar a conocer esta política de calidad a todo el personal de la empresa para que tengan un involucramiento en los procesos de mejoramiento de la empresa y con ello impulsen su fortalecimiento constante.

Política de gestión de recurso humano: Estimular e impulsar el crecimiento del personal que conforma la estructura organizacional, es una constante en la Cooperativa, por tal motivo, buscamos mediante esta política de gestión, dejar establecido el interés que predomina en la empresa porque su recurso humano adquiera nuevas habilidades, capacidades y complementen sus conocimiento, pues de esta manera adoptar nuevos compromisos, tiene la facilidad para adaptarse a los cambios del entorno y así mismo es capaz de apropiarse de las TIC, identificar oportunidades de crecimiento y sobre todo potencializar su desempeño, con el que aporta al crecimiento de la Cooperativa.

Política de gestión ambiental: La Cooperativa de transporte de Río de Oro busca aportar a la sostenibilidad del medio ambiente a través su actividad comercial debido a que esta genera un impacto directo sobre los ecosistemas al usar medios de transporte que emiten gases contaminantes y también indirectamente mediante el uso del papel en la oficina, entre tanto se establecen los indicadores a tener presentes en su gestión ambiental:

Cumplimiento de las normas ambientales sobre la emisión de gases y demás contaminantes que impactan negativamente sobre el ambiente.

Hacer una revisión constante de la flota de vehículos de transporte usado para la prestación de los servicios, para verificar su estado, condiciones de emisiones y por consiguiente realizar su mantenimiento.

Participar en actividades de protección ambiental, eventos de reciclaje e integrar al equipo de trabajo a formar parte de las labores de la economía circular (ahorro de energía y agua).

Controlar en la prestación del servicio el consumo de combustible.

Política operacional para prevenir fatiga en los conductores: Para la empresa es relevante que los conductores encargados de transportar a los pasajeros tengan presente la siguiente política de prevención fatiga y cansancio, por lo que se deja definido los siguientes parámetros a cumplir por este grupo de empleados:

Respetar los horarios laborales y rutas asignadas para que cada conductor trabaje según sus responsabilidades y no haya dobles en los turnos que generan cansancio laboral.

Los conductores están obligados a descansar y/o dormir las horas necesarias con el fin de lograr unas condiciones de salud apropiadas para operar y prestar el servicio de transporte.

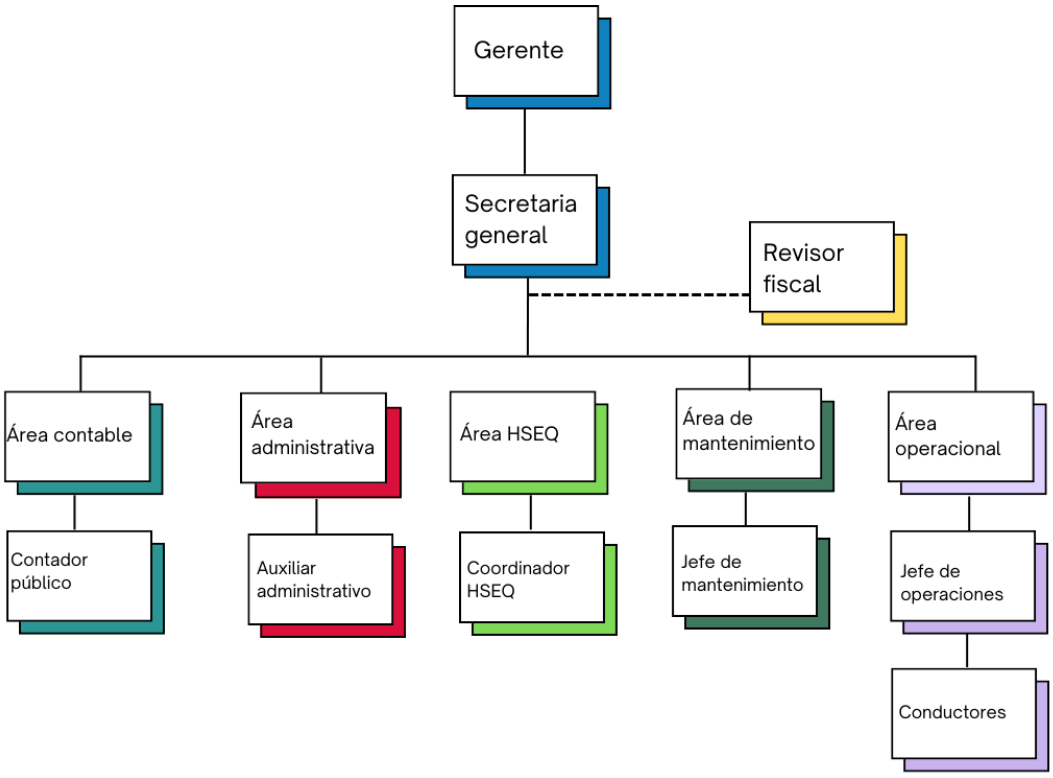
Se han de ejecutar pausas activas en paradas programadas de cada ruta para que el conductor pueda descansar.

Es importante que cada conductor reporte las condiciones de salud a la empresa, pues han de conocerse las condiciones en las que se encuentran para manejar el vehículo.

Nuevo organigrama:

Figura 32

Nuevo organigrama para la Cooperativa de transporte de Río de Oro



Nota. La figura muestra el nuevo organigrama diseñado para la Cooperativa de transporte de Río de Oro.

3.1.3 Proponer un manual de funciones para la empresa Cooperativa de transporte de Río de Oro, que contribuya al buen desempeño organizacional de sus colaboradores

3.1.3.1 Estudiar las actuales funciones que desempeñan los empleados. Considerando que la Cooperativa de transporte de Río de Oro, no cuenta con un manual de funciones y que la pasantía se realiza dentro de la organización, se aplica para esta actividad la técnica del diario de observación, apoyada en la comunicación directa que se tuvo con cada empleado, la cual se aplica durante una semana comprendida el 26 y 30 de junio del año 2023, para conocer las tareas que desarrolla el personal que conforma la empresa actualmente y algunos cargos que no figuran en el organigrama (desactualizado), el formato se diligencia de acuerdo a los mismos y se hace el debido registro obteniendo el siguiente resultado:

Tabla 25

Formato de observación y comunicación directa para estudiar las actuales funciones que desempeñan los empleados de la Cooperativa de transporte de Río de Oro

Formato de observación y comunicación directa	
Cargos	**Resultados**
Gerente	Se observa que el gerente realiza las siguientes funciones: • Dirigí el equipo de trabajo dando las indicaciones necesarias para el desarrollo de las labores en la empresa. • Recibe información sobre la gestión contable, el área de HSEQ, mantenimiento y operaciones. • Se reúne con el revisor fiscal para conocer la situación jurídica de la empresa y el avance sobre los procesos iniciados. • Tiene una comunicación directa con la secretaria general • Firma los informes solicitados por el área contable y administrativa de la empresa • Entabla una comunicación directa con cada jefe de área y profesional de apoyo con el que logra estar informado de cada gestión aplicada en la empresa.

Cargos	Resultados
Secretaria general	Se observa que la secretaría general realiza las siguientes funciones: • Encargada de llevar a cabo registros operacionales de la empresa • Está en comunicación constante con cada jefe de área para registrar avances • Participa en las reuniones que tiene el gerente • Lleva la agenda del gerente y apuntas cada uno de sus pendientes • Es la encargada de recepcionar informes a la gerencia • Contesta las llamadas, oficios, peticiones y realiza los documentos pertinentes
Revisor fiscal	Se observa que el revisor jurídico realiza las siguientes funciones: • Estudia la normativa legal, fiscal y tributaria que ha de cumplir la empresa por su actividad prestadora de servicio de transporte de pasajeros. • Asesora al gerente y demás empleados en relación a su gestión legal y los procesos a cumplir. • Realiza informes fiscales a las entidades encargadas de vigilar la prestación del servicio a la empresa • Vigila el funcionamiento de las áreas operativas de la empresa • Mantiene una comunicación directa con la secretaria general.
Contador público	Se observa que el contador público realiza las siguientes funciones: • Entrega al gerente información importante sobre la contabilidad, cuentas, estados y balances. • Verifica cada proceso en el que se hizo uso de los recursos económicos disponibles en la empresa • Está atento del calendario tributario para declarar renta y pago de impuestos.
Auxiliar administrativo	Se observa que el auxiliar administrativo realiza las siguientes funciones: • Se encarga de apoyar las funciones del contador público y la secretaria general, haciendo informes de gestión dirigidos a la gerencia. • Responde solicitudes de los clientes y procesos operacionales creados por la prestación del servicio. • Lleva a cabo el registro de operaciones, y actualiza los archivos de la empresa. • Organiza de la mano de la secretaría general las reuniones del gerente con los empleados de la empresa. • Realiza toda clase de trámites que soliciten los clientes. • En sus funciones aplica el proceso administrativo de planear, organizar, controlar y ejecutar.
Coordinador HSEQ	Se observa que el coordinador HSEQ realiza las siguientes funciones: • Revisa las condiciones laborales en la que realizan sus tareas los empleados de la empresa. • Informar a la gerencia sobre la seguridad laboral y la gestión ambiental que rodea la empresa. • Propone sistemas integrados de gestión que fortalezcan el desempeño empresarial. • Gestiona los riesgos laborales e informa de tales procesos a la gerencia. • Entrega información de prevención de riesgos laborales a los empleados.

Cargos	Resultados
Jefe de mantenimiento	Se observa que el jefe de mantenimiento realiza las siguientes funciones: • Es el encargo de reportar el estado de los buses que transportan a los pasajeros. • Verifica las condiciones de los vehículos y según sus resultados se le hace mantenimiento. • Registra mediante un inventario los equipos con los que cuenta la empresa. • Se comunica con los proveedores encargados de realizar el mantenimiento vehicular. • Requiere al jefe de operaciones informes sobre las condiciones laborales de los conductores y el estado de los vehículos.
Jefe de operaciones	Se observa que el jefe de operaciones realiza las siguientes funciones: • Tiene a su cargo al equipo de conductores de la empresa. • Es quien reporta las condiciones en las que se presta el servicio de transporte. • Vigila las condiciones operacionales de los conductores y reporta mediante informes su gestión. • Identifica mejoras para los conductores y la prestación del servicio.
Conductores	Se observa que los Conductores realiza las siguientes funciones: • Conducen los vehículos que transportan a los pasajeros. • Reportan las condiciones de los vehículos. • Deben presentar registros de los horarios de salida y entrada de los vehículos. • Reportan a la empresa el servicio prestado. • Gestionan operativamente la empresa.

Nota. La tabla muestra el formato en el que se presenta la observación y comunicación directa desarrollada para estudiar las actuales funciones que desempeñan los empleados de la Cooperativa de transporte de Río de Oro.

3.1.3.2 Recibir sugerencias de los empleados para la creación del manual de funciones.

Al indagar con los empleados sobre sus funciones, también se logra abordar el tema del manual y por ende conocer que aspectos que desean encontrar en este, las recomendaciones para su construcción y la forma de abordar sus responsabilidades. Cabe mencionar que se recoge tal información de algunos cargos, por la disponibilidad de los mismos.

De esta manera, ante las sugerencias recibidas, se hace esta un listado que integra las mismas:

1. Gerente: Más que del manual, la sugerencia es que este se adopte a la empresa como un documento que guíe las políticas y normas tanto de los actuales como los nuevos empleados y se convierta en parte de la cultura empresarial.

2. La secretaria general: Especificar de una manera adecuada y clara, los niveles de cada cargo para cuando los empleados tengan dudas sepan a quién recurrir, así como su jefe inmediato y las funciones detalladas con el fin de que puedan recurrir a este para cuando su superior no se encuentre en la empresa.

3. Jefe de operaciones: Es importante incluir competencia, cargos, responsabilidades y también la experiencia que requiere cada cargo, son variables importantes a la hora de hacer una selección de personal, así como sus estudios y cómo debe comportarse dentro de la empresa.

4. Jefe de mantenimiento: sugiero que se integren en el manual puntos clave para que todos los empleados de la empresa identifiquen su cargo, tengan claro dónde ubicarse, funciones, objetivos de cada cargo, así como los conocimientos que debe tener para aplicar al mismo y establecer las ventajas que obtiene.

5. Conductores: para el grupo de conductores se hace importante conocer el manual de funciones y que este se difunda en la empresa para tener sus funciones claras, porque según ello, muchas veces por su parte solo dedican a conducir y a hacerse cargo del vehículo, pero no saben que más realizan o que papel cumplen en la empresa.

Cada una de estas sugerencias, se tiene presente para la realización de la siguiente actividad y elaborar el respectivo manual de funciones.

3.1.3.3 Elaborar el manual de funciones especificando requisitos para el cargo, responsabilidades, funciones, entre otros aspectos. El manual de funciones diseñado comprende su presentación, objetivo, alcance, los cargos de la empresa y las funciones descritas por cada cargo.

Figura 33

Presentación del manual



Nota. La figura presenta el manual de funciones propuesto a la Cooperativa de transporte de Río de Oro.

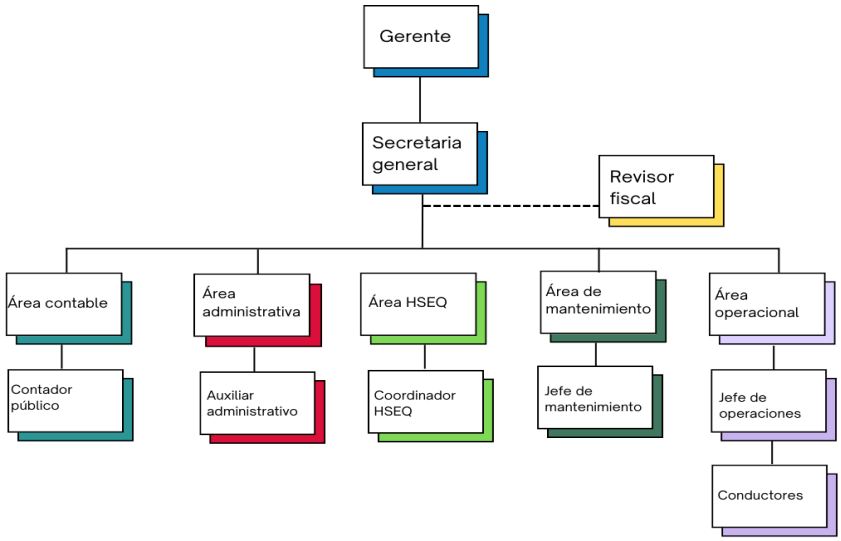
Objetivo. Establecer las funciones y competencias para el personal que integra la estructura organizacional de la Cooperativa de transporte de Río de Oro, con el fin de que cuenten con el conocimiento necesario y reconozcan la importancia de sus actividades en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Alcance. El presente manual de funciones cubre todas las actividades que se ejecutan en la Cooperativa de transporte de Río de Oro, de acuerdo a la estructura orgánica rediseñada.

Estructura organizacional por áreas

Figura 34

Estructura organizacional por área del manual de funciones



Nota. La figura muestra el organigrama en donde se encuentran los cargos incluido en el manual de funciones.

Descripción de cargos: gerente, secretaria general, revisor fiscal, contador público, auxiliar administrativo, coordinador de HSEQ, jefe de mantenimiento, jefe de operaciones, conductores.

Tabla 26

Manual de funciones: Gerente

COOTRANSRIO Cooperativa de Transportes de Río de Oro	Manual de funciones Cooperativa de transporte de Río de Oro	Código: MF-01 Versión: 01 Fecha: 30 de agosto 2023

I. Identificación del cargo

Nivel jerárquico	Directivo
Naturaleza del cargo	Nombramiento por votación de asociados
Denominación	Gerente
Dedicación	Administrativo gerencial tiempo completo

II. Ubicación del cargo

Sede	Río de Oro, Cesar
Dependencia	Gerencial, sede
Área funcional	Gerencia
Cantidad de cargos de trabajo	1

III. Propósito principal

Realizar actividades de planeación, organización, ejecución y control sobre los planes estratégicos que direccionan la empresa y la optimización de sus recursos.

IV. Descripción de funciones y responsabilidades esenciales

1. Gestionar administrativa y operativamente la aplicación de los principios de la planeación y dirección de la empresa.
2. Organizar y controlar aquellos procesos referentes a la selección y contratación del personal administrativo.
3. Asignar funciones al equipo de trabajo de acuerdo al perfil que desempeñan, con el fin de que trabajen de manera conjunta en los objetivos empresariales.
4. Identificar las falencias de la organización e implementar las acciones de mejoramiento.
5. Presentar resultados ante los asociados sobre la revisión de los sistemas integrados de gestión.
6. Establecer criterios de trabajo en los conductores para tener un control sobre su conducta y la forma de prestar el servicio de transporte de pasajeros.
7. Mantener una relación cordial y eficaz con los empleados de la empresa.
8. Entregar, recibir y comunicar información importante en la empresa.

V. Conocimientos básicos para el desempeño del cargo

Gestión administrativa y de recursos humanos.
Estructura, normativa y funcionamiento del servicio de transporte de pasajeros.
Políticas de desarrollo empresarial.
Alta gerencia y gestión de la calidad en las empresas de transporte de pasajeros.
Administración general de las empresas.

VI. Competencias

Comunes	Nivel jerárquico
Orientación a los resultados	Planeación y organización
Orientación a la atención al cliente	Pensamiento estratégico
Transparencia	Liderazgo
Compromiso con la Cooperativa	Toma de decisiones

COOTRANSRIO Cooperativa de Transportes de Río de Oro	Manual de funciones Cooperativa de transporte de Río de Oro	Código: MF-01 Versión: 01 Fecha: 30 de agosto 2023

VII. Requisitos mínimos

Educación: Profesional en el área de la ingeniería industrial, administración de empresas, contador público, economista y áreas afines.
Formación: En áreas relacionadas con las técnicas, procesos y métodos administrativos.
Experiencia: Haber laborado anteriormente en el cargo por un tiempo mínimo de 4 años.
Habilidades: Dirigir equipos de trabajo, capacidad para planear, conocimiento del entorno, manejo de los recursos eficaz, habilidad para asumir responsabilidades.

VIII. Cuadro comparativo de gestión del cargo

Ventajas	Desventajas
El cargo permite desarrollar capacidades de alto nivel de gestión que benefician a la empresa.	Las expectativas puestas en el cargo son elevadas, esto genera que se exija un mayor desempeño.
Existen oportunidades de tomar decisiones de mejoramiento con las que contribuye a todo el equipo de trabajo.	Asume gran cantidad de responsabilidades y sus errores recaen sobre sus resultados.
Tiene la posibilidad de estudiar administrativas, económica y socialmente a la empresa.	Tiene que aprender, adaptarse y mejorar de forma más rápida que los demás cargos.

Nota. La tabla muestra el manual de funciones para el cargo de gerente.

Tabla 27

Manual de funciones: secretaria general

COOTRANSRÍO Cooperativa de Transportes de Río de Oro	Manual de funciones Cooperativa de transporte de Río de Oro	Código: MF-01 Versión: 01 Fecha: 30 de agosto 2023

I. Identificación del cargo

Nivel jerárquico	Administrativo
Naturaleza del cargo	Libre nombramiento del gerente
Denominación	Secretaría general
Dedicación	Administrativo de tiempo completo

II. Ubicación del cargo

Sede	Río de Oro, Cesar
Dependencia	Administrativa, sede
Área funcional	Administración
Cantidad de cargos de trabajo	1

III. Propósito principal

Brindar asistencia al gerente en las áreas administrativas de la empresa, consolidación de los documentos, información y actividades organizacionales.

IV. Descripción de funciones y responsabilidades esenciales

1. Gestionar y hacer seguimiento al servicio prestado en la Cooperativa de transporte.
2. Velar de la mano con el gerente para una adecuada atención de las solicitudes, quejas, reclamos y peticiones realizadas por los clientes y dar soluciones oportunas.
3. Difundir los procedimientos necesarios para la administración y uso de los servicios de la empresa, según las directrices, políticos y lineamientos establecidos.
4. Participar en la formulación y la organización de las estrategias empresariales.
5. Recibir y entregar información relacionada con la prestación del servicio de transporte vía e-mail, por teléfono u otro medio de comunicación.
6. Recepcionar los informes de las demás dependencias dirigidas al gerente
7. Realizar semanalmente la rotación de los controles, supervisores y seguimiento al área operacional de la empresa para rendir informes al gerente.
8. Elaborar documentos, oficios y formatos de control sobre la gestión administrativa y operacional de la empresa.

V. Conocimientos básicos para el desempeño del cargo

Comunicación corporativa y organizacional
Herramientas informáticas y software
Manejo de documentación, formatos e informes.
Organización y estructuración de procesos internos y externos
Conocimientos básicos de la administración

VI. Competencias

Comunes	Nivel jerárquico
Enfoque organizacional	Trabajo en equipo
Orientación al usuario	Capacidad de adaptarse a los cambios
Compromiso con el equipo de trabajo	Experticia profesional
Responsabilidad	

COOTRANSRÍO Cooperativa de Transportes de Río de Oro	Manual de funciones Cooperativa de transporte de Río de Oro	Código: MF-01 Versión: 01 Fecha: 30 de agosto 2023

VII. Requisitos mínimos

Educación: Mínima, Tecnólogo (a) en áreas de gestión documental, administrativa y empresarial. Máxima, profesional en administración de empresas.
Formación: Manejo de herramientas excel, gestión de documentos y procesos administrativos.
Experiencia: Haber laborado anteriormente en el cargo por un tiempo mínimo de 2 años.
Habilidades: Realización eficaz de las tareas, optimización en los tiempos de entrega, conocimiento de las áreas organizacionales, gestión adecuada de informes.

VIII. Cuadro comparativo de gestión del cargo

Ventajas	Desventajas
Existe un nivel de capacitación alto dentro del cargo.	No es un cargo que otra persona de la empresa pueda sustituir fácilmente.
Las tareas a desarrollar se caracterizan por ser fáciles de entender y por tanto fácil de adaptarse.	Tiene demasiadas responsabilidades por asumir por su dependencia de la gerencia de la empresa.

Nota. La tabla muestra el manual de funciones para el cargo de secretaria general.

Tabla 28

Manual de funciones: Revisor fiscal

COOTRANSRIO Cooperativa de Transportes de Río de Oro	Manual de funciones Cooperativa de transporte de Río de Oro	Código: MF-01 Versión: 01 Fecha: 30 de agosto 2023

I. Identificación del cargo

Nivel jerárquico	Asesor
Naturaleza del cargo	Libre nombramiento del gerente
Denominación	Revisor fiscal
Dedicación	Asesor de tiempo completo

II. Ubicación del cargo

Sede	Río de Oro, Cesar
Dependencia	Administrativa, sede
Área funcional	Asesor externo
Cantidad de cargos de trabajo	1

III. Propósito principal

Fiscalizar y asegurar los procesos y obligaciones tributarias de la empresa para su desarrollo.

IV. Descripción de funciones y responsabilidades esenciales

1. Verificar que la empresa cumpla con los procesos normativos a las que aplican por su razón social.
2. Informar al gerente y secretaria general sobre las irregularidades encontradas en las operaciones de la empresa.
3. Colaborar, entregar información y apoyar a la empresa ante las entidades gubernamentales que ejerzan inspección y vigilancia en la organización.
4. Velar porque la empresa lleve su contabilidad de forma regular, se tengan soportes validos de sus operaciones y comprobantes de cuentas.
5. Inspeccionar los activos de la empresa, procurando que se tomen oportunamente las medidas de conservación, seguridad y la propiedad administrada.
6. Realizar procesos de auditoría y dictaminar con su firma los estados financieros.
7. Convocar a reuniones a la junta de asociados de la Cooperativa para informar sobre la situación fiscal de la misma, cuando considere necesario.
8. Cumplir con otras funciones que señala la ley o los estatutos de la empresa.

V. Conocimientos básicos para el desempeño del cargo

Norma colombiana de contabilidad
Norma de aseguramiento fiscal
Norma de auditoría
Norma de revisoría fiscal

VI. Competencias

Comunes	Nivel jerárquico
Conocimiento del entorno	Capacidades morales
Iniciativa para superar obstáculos	Calidad profesional
Aprendizaje continuo	Capacidad de análisis
	Alcance de metas concretas
	Confianza profesional

COOTRANSRIO Cooperativa de Transportes de Río de Oro	Manual de funciones Cooperativa de transporte de Río de Oro	Código: MF-01 Versión: 01 Fecha: 30 de agosto 2023

VII. Requisitos mínimos

Educación: Profesional de la contaduría pública titulado
Formación: Debe contar con una formación completa en manejo de información fiscal y sobre la normativa que rige la revisión fiscal.
Experiencia: Haber laborado anteriormente en el cargo por un tiempo mínimo de 2 años.
Habilidades: Capaz de dar fe pública, habilidad para interpretar estados financieros, comprender los informes para su validación y capacidad de observación.

VIII. Cuadro comparativo de gestión del cargo

Ventajas	Desventajas
El revisor fiscal, juega un papel fundamental en el desarrollo y crecimiento de la empresa manteniéndola al día en sus procesos contables, fiscales y tributarios.	No puede pertenecer a otros cargos dentro de la empresa.
Conoce la mayoría de operaciones realizadas en la empresa, por lo que obtiene un control sobre las actividades que le facilita su desempeño.	Sobre sus resultados recaen responsabilidades de gran impacto empresarial.
	Es quien responde por la inconsistencia dentro de los informes fiscales.
	El nivel de equivocación en sus labores ha de ser bajo.

Nota. La tabla muestra el manual de funciones para el cargo de revisor fiscal.

Tabla 29

Manual de funciones: Contador público

COOTRANSRIO Cooperativa de Transportes de Río de Oro	Manual de funciones Cooperativa de transporte de Río de Oro	Código: MF-01 Versión: 01 Fecha: 30 de agosto 2023

I. Identificación del cargo

Nivel jerárquico	Profesional contable
Naturaleza del cargo	Libre nombramiento del gerente
Denominación	Contador público
Dedicación	Administrativo de tiempo completo

II. Ubicación del cargo

Sede	Río de Oro, Cesar
Dependencia	Contabilidad, sede
Área funcional	contable
Cantidad de cargos de trabajo	1

III. Propósito principal

Medir, analizar e interpretar la información contable, económica y financiera de la empresa.

IV. Descripción de funciones y responsabilidades esenciales

1. Suministrar información clara y relevante sobre la contabilización de los recursos de la empresa.
2. Entregar a la gerencia las bases, soportes y fuentes requeridas para la toma de decisiones contables, tributarias y financieras.
3. Verificar y asegurar los datos contables relacionadas con la cartera, con el fin de controlar el manejo de los recursos y presentar solvencia ante los asociados.
4. Supervisar el pago de las diversas obligaciones tributarias que recaen sobre la empresa de acuerdo a la normativa vigente.
5. Llevar a cabo un control sobre los soportes contable, facturación y registros financieros.
6. Asegurar el registro de gastos, costos, ingresos y nómina sean registrados en la contabilidad de la empresa.
7. Verificar que el pago a los proveedores se cumpla dentro de los acuerdos pactados.
8. Apoyar a la empresa en su declaración de renta y pago de impuesto a los que aplica según la DIAN.

V. Conocimientos básicos para el desempeño del cargo

Conocimiento de las herramientas contables y financieras
Manejo de programas y software contable
Desarrollo y gestión tecnológica contable y administrativa.

VI. Competencias

Comunes	Nivel jerárquico
Planeación de metas y recursos	Capacidad para tomar decisiones
Conocimiento de entorno contable	Confianza profesional
Búsqueda de soluciones eficaces	Fe pública
Adaptabilidad y aplicación de nuevas tecnologías	Capacidad de análisis financiero
	Entrega de información
	Coherencia en los resultados

COOTRANSRIO Cooperativa de Transportes de Río de Oro	Manual de funciones Cooperativa de transporte de Río de Oro	Código: MF-01 Versión: 01 Fecha: 30 de agosto 2023

VII. Requisitos mínimos

Educación: Profesional de la contaduría pública titulado
Formación: todo relacionado con los procesos contables y financieros
Experiencia: Haber laborado anteriormente en el cargo por un tiempo mínimo de 2 años.
Habilidades: Experticia profesional, conocimiento del entorno, creador de buenas relaciones, iniciativa, orientación a los resultados, dirigir decisiones, uso responsable de los recursos, compromiso con la empresa.

VIII. Cuadro comparativo de gestión del cargo

Ventajas	Desventajas
Cargo con funciones claras y definidas Es un trabajo estable dentro de la empresa El profesional de la contaduría puede crecer a nivel de experiencias	Se le exige una constante actualización en los procesos contables. Asume una alta responsabilidad en cuanto a los análisis financieros y rendición de cuentas. Se expone por errores en sus funciones a multas y sanciones.

Nota. La tabla muestra el manual de funciones para el cargo de contador público.

Tabla 30

Manual de funciones: Auxiliar administrativo

COOTRANSRIO Cooperativa de Transportes de Río de Oro	Manual de funciones Cooperativa de transporte de Río de Oro	Código: MF-01 Versión: 01 Fecha: 30 de agosto 2023

I. Identificación del cargo

Nivel jerárquico	Asistencial
Naturaleza del cargo	Libre nombramiento del gerente
Denominación	Auxiliar administrativo
Dedicación	Administrativo de tiempo completo

II. Ubicación del cargo

Sede	Río de Oro, Cesar
Dependencia	Administración, sede
Área funcional	Administrativa
Cantidad de cargos de trabajo	1

III. Propósito principal

Ejecutar actividades de asistencia a los procesos administrativos, gestión de información, trámites, atención a los clientes y aportar hacia el cumplimiento de los objetivos corporativos.

IV. Descripción de funciones y responsabilidades esenciales

1. Recibir, clasificar, radicar y controlar los documentos de los procesos internos de la empresa.
2. Efectuar trámites y diligenciamiento de documentos oficiales de la empresa de acuerdo a los procesos solicitados por la gerencia y secretaria general.
3. Apoyar la ejecución de los procesos de digitación, actualización y registro de documentos de tipos administrativos, operativos y financieros.
4. Atender a los usuarios o clientes que requieran información general del servicio de transporte.
5. Organizar reuniones pertinentes entre los equipos de trabajo en coordinación con la secretaria general.
6. Gestionar todos los documentos, protocolos, normas, reglamentos internos y manuales establecidos en la empresa.
7. Elaborar informes relacionados con la gestión administrativa del área funcional, a partir de los procesos establecidos.
8. Administrar y operar los elementos asignados para el logro de las funciones.

V. Conocimientos básicos para el desempeño del cargo

Técnicas para presentar información
Gestión de usuarios y atención al cliente
Procedimientos administrativos
Manejo de técnicas empresariales e informática.

VI. Competencias

Comunes	Nivel jerárquico
Aprendizaje continuo	Manejo de información y documentos
Trabajo el equipo	Relaciones interpersonales
Compromiso por la empresa	Compañerismo

COOTRANSRIO Cooperativa de Transportes de Río de Oro	Manual de funciones Cooperativa de transporte de Río de Oro	Código: MF-01 Versión: 01 Fecha: 30 de agosto 2023

VII. Requisitos mínimos

Educación: Técnico (a) o Tecnólogo (a) en administración o áreas afines.
Formación: relacionada con la gestión documental, procesos de la administración de empresa y manejo de información.
Experiencia: Haber laborado anteriormente en el cargo por un tiempo mínimo de 2 años.
Habilidades: Orientación a los resultados, uso responsable de los elementos de trabajo, manejo de las TIC y capacidad de gestión de herramientas administrativas.

VIII. Cuadro comparativo de gestión del cargo

Ventajas	Desventajas
Es un cargo que facilita la puesta en marcha de todas las habilidades.	Puede ser visto como un cargo de apoyo a la secretaria general, lo que conlleva a que se le asignen mayores tareas.
Existe una confianza por los demás colaboradores al generar el cargo una relación directa con el gerente y la secretaria general.	Es uno del cargo a nivel asistencial que comunica las demás áreas de trabajo con la gerencia por lo que ha de estar pendiente de cada una de sus inquietudes.
Permite que el colaborador se capacite constantemente en los procesos administrativos.	Por el cargo, existe una alta oferta de personas que siempre lo requieren.

Nota. La tabla muestra el manual de funciones para el cargo de auxiliar administrativo.

Tabla 31

Manual de funciones: Coordinador HSEQ

COOTRANSRÍO Cooperativa de Transportes de Río de Oro	Manual de funciones Cooperativa de transporte de Río de Oro	Código: MF-01 Versión: 01 Fecha: 30 de agosto 2023

I. Identificación del cargo

Nivel jerárquico	Administrativo y operativo
Naturaleza del cargo	Libre nombramiento del gerente
Denominación	Coordinador HSEQ
Dedicación	Administrativo de tiempo completo

II. Ubicación del cargo

Sede	Río de Oro, Cesar
Dependencia	Administración, sede
Área funcional	HSEQ
Cantidad de cargos de trabajo	1

III. Propósito principal

Hacer que la empresa cumpla con las normas legales vigentes de calidad, seguridad, salud ocupacional y protección al medio ambiente. Igualmente, es el encargado de mantener y lograr en la Cooperativa altos índices de los sistemas de gestión actuales.

IV. Descripción de funciones y responsabilidades esenciales

1. Realizar y ejecutar planes de acción que contribuyan al mejoramiento de las condiciones laborales, el estado salud e integridad física del personal administrativo, asistencial y operativa de la empresa.
2. Aplicar estrategias que promuevas las óptimas condiciones de seguridad, confiabilidad y operación, sobre las instalaciones equipos, materiales y procesos que adelanta la empresa.
3. Velar porque la empresa cumpla las normas legales vigentes de salud ocupacional, gestión ambiental y políticas de gestión de la gerencia.
4. Propender por el fortalecimiento y conservación del medio ambiente mediante la ejecución de actividades que contribuyan a la disminución del impacto ambiental causado por la prestación del servicio.
5. Asegurar e implementar los sistemas integrados de gestión para su adecuado establecimiento.
6. Informar a la gerencia sobre el desempeño del sistema integrado de gestión y cualquier mejora que este requiera.
7. Asesor a todas las áreas funcionales de la empresa en aspectos relacionados con la salud ocupacional, seguridad industrial, calidad y protección ambiental para que se le facilite a la adopción de programas, políticas y desarrollos HSEQ.
8. Ejecutar y presentar al equipo de trabajo proyectos de prevención de riesgos laborales

V. Conocimientos básicos para el desempeño del cargo

Sistemas integrados de gestión aplicados en las empresas
Procesos de prevención de riesgos laborales
Normas y políticas de calidad
Ciclo PHVA

COOTRANSRÍO Cooperativa de Transportes de Río de Oro	Manual de funciones Cooperativa de transporte de Río de Oro	Código: MF-01 Versión: 01 Fecha: 30 de agosto 2023

VI. Competencias

Comunes	Nivel jerárquico
Análisis de los problemas	Pensamiento estratégico
Orientación al servicio	Apropiación de los Sistemas HSEQ
Control de las decisiones	Liderazgo en la gestión
Planificación y organización	Relaciones interpersonales

VII. Requisitos mínimos

Educación: Profesional en ingeniería industrial, Administración de empresas o profesional especialista en sistema de gestión integrados en HSEQ y ramas afines.
Formación: Gestión interna en los sistemas HSEQ y auditoría de procesos.
Experiencia:
Habilidades: comunicación interna con todos los niveles funcionales de la organización, gestión de estándares de calidad y liderazgo en los procesos.

VIII. Cuadro comparativo de gestión del cargo

Ventajas	Desventajas
Es un cargo que cumple funciones necesarias dentro de la Cooperativa por ser prestador de servicio de transporte de pasajeros y manejar personal directo que se expone a riesgos continuos. El profesional en el cargo, es ejecutor de búsqueda de acciones del bienestar del trabajo.	Los planes de los sistemas integrados de gestión suelen depender de los costos/beneficios que generan. Se debe solicitar a la gerencia unificación de políticas de HSEQ para destinar recursos hacia esta área.

Nota. La tabla muestra el manual de funciones para el cargo de coordinador HSEQ.

Tabla 32

Manual de funciones: jefe de mantenimiento

COOTRANSRIO Cooperativa de Transportes de Río de Oro	Manual de funciones Cooperativa de transporte de Río de Oro	Código: MF-01 Versión: 01 Fecha: 30 de agosto 2023

I. Identificación del cargo

Nivel jerárquico	Técnico y Operativo
Naturaleza del cargo	Libre nombramiento del gerente
Denominación	Jefe de mantenimiento
Dedicación	Administrativo de tiempo completo

II. Ubicación del cargo

Sede	Río de Oro, Cesar
Dependencia	Administración, sede
Área funcional	Mantenimiento
Cantidad de cargos de trabajo	1

III. Propósito principal

Realizar actividades de supervisión de las operaciones de instalación, mantenimiento de vehículos, reparación y demás procesos de reparación, con el fin de garantizar los mejores recursos físicos disponibles en la empresa.

IV. Descripción de funciones y responsabilidades esenciales

1. Desarrollar procesos de gestión para el mantenimiento de la planta vehicular de la empresa.
2. Realizar inspecciones de las instalaciones, reparaciones y operaciones sobre los recursos físicos que posee la empresa y presentar informe sobre los mismos.
3. Verificar el estado y condiciones de los sistemas hidráulicos, mecánicos y electrónicos de los vehículos para asegurar su funcionamiento y eficaz prestación del servicio.
4. Planificar y supervisar las tareas de mantenimiento y reparación que se lleven a cabo sobre los vehículos prestadores del servicio de transporte.
5. Supervisar los inventarios de los equipos de transporte y hacer listados de chequeo sobre el estado de los mismos.
6. Lleva un control sobre los gastos y costos de mantenimiento sobre el presupuesto establecidos para tal finalidad.
7. Gestionar las relaciones con los contratistas y proveedores de los servicios de mantenimiento.
8. Hacer registros de los mantenimientos realizados e informar a la secretaria general de las actividades de gestión realizadas de manera cotidiana.

V. Conocimientos básicos para el desempeño del cargo

Planificación de operaciones de mantenimiento
Conocimientos básicos sobre equipos, vehículos y técnicas mecánicas

VI. Competencias

Comunes	Nivel jerárquico
Aprendizaje continuo	Mantenimiento industrial
Gestión de procesos	Gestión de informes
Compromiso por los equipos de transporte	Relación con personal externo

COOTRANSRIO Cooperativa de Transportes de Río de Oro	Manual de funciones Cooperativa de transporte de Río de Oro	Código: MF-01 Versión: 01 Fecha: 30 de agosto 2023

VII. Requisitos mínimos

Educación: Profesional en ingeniería mecánica o mecatrónica y áreas afines.
Formación: Técnicas de seguridad industrial, procesos de gestión mecánica y mantenimiento.
Experiencia: Haber laborado anteriormente en el cargo por un tiempo mínimo de 3 años.
Habilidades: Solidez en los procesos y sistemas mecánicos, operacionales y de gestión vehicular, así como aptitudes administrativas que le faciliten la entrega de informes.

VIII. Cuadro comparativo de gestión del cargo

Ventajas	Desventajas
Desde el cargo se genera una autonomía para administrar los recursos para el mantenimiento vehicular. Posee la facultad para contratar proveedores para el mantenimiento vehicular por lo que está en sus manos la selección de los mejores. Tiene la capacidad para gestionar decisiones, control de equipos de la empresa y activos físicos en general.	Mantenimiento de equipos improvisados. Existe gestión de mantenimiento de vehículos manuales en lo que la verificación debe ser de alto riesgo ante los errores a los que se exponen. Cabe la posibilidad que se aumente la productividad en la empresa y por tanto más activos que requieren mantenimiento, costos y tiempo por gestionar.

Nota. La tabla muestra el manual de funciones para el cargo de jefe de mantenimiento.

Tabla 33

Manual de funciones: jefe de operaciones

COOTRANSRIO Cooperativa de Transportes de Río de Oro	Manual de funciones Cooperativa de transporte de Río de Oro	Código: MF-01 Versión: 01 Fecha: 30 de agosto 2023

I. Identificación del cargo

Nivel jerárquico	Administrativo y operativo
Naturaleza del cargo	Libre nombramiento del gerente
Denominación	Jefe de operaciones
Dedicación	Administrativo de tiempo completo

II. Ubicación del cargo

Sede	Río de Oro, Cesar
Dependencia	Administración, sede
Área funcional	Operacional
Cantidad de cargos de trabajo	1

III. Propósito principal

Dirigir, planear, organizar y controlar todas las actividades productivas que se generan en la prestación del servicio de transporte de pasajeros.

IV. Descripción de funciones y responsabilidades esenciales

1. Apoyar de manera técnica y operativa a la gerencia en los procesos de formulación y definición de estrategias, planes y programas para mejorar la prestación del servicio
2. Supervisar las funciones y desempeño de los conductores con respecto a la prestación de servicio, el manejo de la información, tecnologías, capacidades, comunicaciones y demás.
3. Realizar un control oportuno sobre la gestión de mantenimiento de los vehículos prestadores de servicio y manejados por los conductores desde el área operacional.
4. Elaborar informes, oficios y documentos conformes al desarrollo operativo de la empresa.
5. Presentar a la gerencia los requerimientos de personal, vehículos de transporte y equipos operacionales, recursos físicos de la planta y financieros.
6. Velar porque la calidad del servicio de transporte de pasajeros sea óptima y se garantice los requisitos de seguridad, condiciones mínimas y protección del pasajero.
7. Realizar estudios relativos a la investigación operativa del servicio para identificar oportunidades de mejoramiento.
8. Trabajar de la mano con los conductores en la búsqueda de soluciones a los problemas operaciones que puedan surgir en cuanto a la prestación del servicio y evitar retrasos.

V. Conocimientos básicos para el desempeño del cargo

Gestión de operaciones
Procesos para la prestación del servicio de transporte a pasajeros.
Funcionamiento operacional de los sistemas en los servicios de transporte.

VI. Competencias

Comunes	Nivel jerárquico
Aprendizaje continuo	Comunicación asertiva
Pensamiento analítico y estratégico	Innovación operacional
Liderazgo operacional	Trabajo en equipo
Autogestión	

COOTRANSRIO Cooperativa de Transportes de Río de Oro	Manual de funciones Cooperativa de transporte de Río de Oro	Código: MF-01 Versión: 01 Fecha: 30 de agosto 2023

VII. Requisitos mínimos

Educación: Profesional en ingeniería industrial y áreas afines.
Formación: programas operacionales para la producción del servicio, auditorías, procesos básicos de operación.
Experiencia: Haber laborado anteriormente en el cargo por un tiempo mínimo de 3 años
Habilidades: Ser capaz de manejar los procesos operacionales contemplando los factores internos y externos que la rodean, buscar soluciones a tiempo, generar alternativas de mejoramiento operacional y manejar los equipos de trabajo.

VIII. Cuadro comparativo de gestión del cargo

Ventajas	Desventajas
El jefe de operaciones posee la facultad para estructurar planes operacionales y ejecutarlos de acuerdo a sus criterios.	Es el cargo al cual se le exige desarrollar estrategias operacionales para la optimización de los procesos y prestación del servició.
Es considerado un líder operacional dentro de la empresa.	Debe contar con conocimientos tanto técnicos, operacionales y de gestión que le permitan desempeñar plenamente el cargo.
Sus decisiones van de la mano con el bienestar de los conductores y por tanto guía la prestación del servicio.	

Nota. La tabla muestra el manual de funciones para el cargo de jefe de operaciones.

Tabla 34

Manual de funciones: Conductores

COOTRANSRIO Cooperativa de Transportes de Río de Oro	Manual de funciones Cooperativa de transporte de Río de Oro	Código: MF-01 Versión: 01 Fecha: 30 de agosto 2023

I. Identificación del cargo

Nivel jerárquico	Operativo
Naturaleza del cargo	Libre nombramiento del jefe de operaciones
Denominación	Jefe de operaciones
Dedicación	Operarios de tiempo completo

II. Ubicación del cargo

Sede	Río de Oro, Cesar
Dependencia	Administración, sede
Área funcional	Mantenimiento
Cantidad de cargos de trabajo	4

III. Propósito principal

Liderar la prestación del servicio de pasajeros al conducir los vehículos que los transportan.

IV. Descripción de funciones y responsabilidades esenciales

1. Conocer el funcionamiento de los vehículos usados para el transporte de pasajeros.
2. Actuar con seguridad, prevención y anticipación durante la conducción, cumplimiento con las normativas de tránsito y políticas de la empresa.
3. Mantener en adecuado estado los documentos personales y los del vehículo.
4. Entregar al jefe de operaciones los registros y reportes de cada ruta de transporte de pasajeros realizada.
5. Ser puntual, respetosos y amable con el cliente dentro de la prestación del servicio.
6. Facilitar al cliente información sobre el servicio que éste solicite de manera directa e indirecta.
7. Revisar los vehículos de transporte de pasajeros, su condiciones y estado, ante esto reportar con el jefe de operaciones cualquier novedad.
8. Cumplir con las normativas internas de la empresa relacionadas con la presentación personal, protocolos y condiciones de transporte.

V. Conocimientos básicos para el desempeño del cargo

Normatividad de tránsito
Sistema de señalamiento en vías
Técnicas de conducción seguras y evacuación
Estándares de calidad del servicio de transporte

VI. Competencias

Comunes	Nivel jerárquico
Adaptabilidad de los cambios	Gestión de recursos
Manejo vehicular	Capacidad de entendimiento a las normas
Aprendizaje continuó	Planes de contingencia
Compromiso por los vehículos	Trabajo en equipo
	Control de los recursos disponibles

COOTRANSRIO Cooperativa de Transportes de Río de Oro	Manual de funciones Cooperativa de transporte de Río de Oro	Código: MF-01 Versión: 01 Fecha: 30 de agosto 2023

VII. Requisitos mínimos

Educación: Ser bachiller con estudios completos o técnico en cualquier área de estudio.
Formación: Cursos de conducción y preparación en técnicas de conducción.
Experiencia: Haber laborado anteriormente en el cargo por un tiempo mínimo de 2 años.
Habilidades: Comprensión, empatía, capacidad de análisis del entorno,

VIII. Cuadro comparativo de gestión del cargo

Ventajas	Desventajas
Es un cargo que implica emociones y por tanto motivación para realizar mejor las funciones.	Asumir las actividades de conducción implica exponerse a los riesgos que se pueden presentar en la vía, como delincuencia, accidentes, etc.
A través de conducir a distintos lugares el conductor desarrolla habilidades especiales lo que le permite un desarrollo cultural y humano.	Por el tipo de actividad que desempeña el conductor puede presentar más quebrantos de salud en comparación con el personal de la empresa.
El cargo, posee un prestigio dentro de la empresa al ser estos los encargados de prestar el servicio de transporte y tratar con los clientes directamente.	Posibilidad de tener que enfrentar fallas mecánicas durante la presentación del servicio que convierten en una situación incómoda con los pasajeros.

Nota. La tabla muestra el manual de funciones para el cargo de conductor.

3.1.3.4 Presentar el manual de funciones propuesto ante los empleados. Esta última actividad se lleva a cabo de manera presencial en las instalaciones de la Cooperativa de transporte de Río de Oro con aquellos empleados que se encontraban en la empresa y el resto que faltaron ese día o se encontraban haciendo trabajo de campo se le envió a su correo el respectivo manual de funciones, construido para que contaran con una guía frente al desarrollo de sus tareas y mejoren su desempeño laboral.

Es así, que presentar dicho documento al equipo de trabajo, consistió en exponer por cargos los lineamientos que han de considerar durante su labor en la empresa y con ello evaluar sus conocimientos, habilidad y generar desde su posición de trabajador un mayor interés por

ejecutar sus funciones de manera completa, así mismo, conocer el nivel organizacional que ocupan y los resultados esperados de su trabajo.

Las evidencias de esta actividad fueron fotográficas, por lo que figura en el apéndice (ver apéndice C).

4. Diagnóstico final

La realización de la pasantía en la Cooperativa de transporte de Río de Oro permitió consolidar un trabajo que le provee a la empresa grandes beneficios en materia de gestión y en el desempeño estructural de sus resultados, debido a que durante este proceso académico se logra rediseñar su esquema organizacional, para lo cual se parte del análisis de falencias internas, en donde la prioridad fue fortalecer su bases funcionales mediante actividades de carácter analíticas, participativas y elaborativas, que se culminaron de manera satisfactoria en este periodo, contribuyendo a que de ahora en adelante la empresa cuente con un visión más clara para el direccionamiento estratégico y sobre todo que la gerencia como los subordinados puedan contar con la integración de los diversos factores que guíen el cumplimiento de sus objetivos.

De esta manera, se logró presentar y desarrollar una alternativa de mejoramiento interna que comprendió la ejecución desde la práctica empresarial, de sus procesos de planeación, control, organización y dirección, para ello, se hizo un diagnóstico que trazo de alguna manera el punto de partida para la búsqueda soluciones oportunas para la empresa, entre la que estuvieron la creación de un nuevo marco axiológico teniendo en cuenta la evaluación realizada a sus elementos organizacionales, proporcionando con esta actividad una misión, visión, políticas, valores, objetivos y organigrama renovados, cuya declaración es más completa y cuenta con cada componente caracterizador, agrupando y definiendo los recursos requeridos a nivel empresarial, tales como los humanos, tecnológicos, clientes, el mercado y la innovación, haciendo que existe una mayor comprensión axiológica que genera al equipo de trabajo un marco estratégico con el que guían el rumbo de la organización.

Además, que este nuevo esquema organizacional aporta a la Cooperativa un manual de funciones con el que no contaba, por lo que se entrega un documento que sirve de instrumento administrativo y de trabajo, en el que se han definido el conjunto de normas y tareas que deben realizar los empleados según el cargo que ocupan en la empresa, su construcción inicia con el análisis de las rutinas o labores cotidianas de cada trabajador, por lo que se han establecido funciones, responsabilidades básicas y la esencia de cada puesto organizacional.

En este sentido, con la pasantía se elabora una herramienta que le permite a la Cooperativa precisar tareas, líneas de autoridad y evitar duplicidad en las funciones y hace que los objetivos planteados se cumplan de manera eficaz y eficiente, ya que el manual hace que cada empleado cumpla con sus labores de forma adecuada, qué debe hacer, cómo, cuándo y donde hacerlo, conociendo también los requisitos necesarios para cubrir vacantes, facilitando el proceso de selección del personal.

Igualmente, con la presentación del manual de funciones, se generó un espacio de socialización del mismo, que promovió el intercambio del conocimiento entre los empleados, gerente y pasante, en el que se dio a conocer por cargo las funciones y todos los aspectos que se diseñando en este, por lo que al finalizar el proceso, cada integrante del equipo de trabajo estableciera una mayor claridad sobre sus labores, a quien recurrir frente a dudas y entrega de informes, y demás gestiones internas.

5. Conclusiones

Se realizó un diagnóstico sobre la gestión interna organizacional de la Cooperativa de transporte de Río de Oro, aplicando al equipo de trabajo la encuesta como instrumento de recolección de información, cuya tabulación y análisis evidencia las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades con las que cuenta en materia de gestión interna, factores que se plasmaron en una matriz DOFA y de los cuales se puede concluir que un punto fuerte de la organización es que sus niveles de autoridad son claros y la comunicación es precisa, sin embargo, también deja entrever que existe la necesidad de impulsar planes estratégicos que le permitan a la Cooperativa un mejor desempeño organizacional. Además, que posee la oportunidad innovar en las técnicas de motivación laboral y que un factor amenazante tiene ver con el avance tecnológico en el sector transporte.

Por otro lado, al diagnosticar dichas falencias e identificar que una de ellas se encontraba en su marco axiológico, fue posible hacer una evaluación de sus componentes organizacionales, revisar su misión, visión, valores, políticas y organigrama, mediante la comparación frente a los referentes teóricos. Análisis, con el que se llegó a la conclusión de que la mejor alternativa era renovarlos para incluir en estos los elementos faltantes en su declaración, tales como los servicios ofertados, tecnologías usadas, flexibilidad y fáciles de comprender, con el fin de que la Cooperativa contará con mejores herramientas que guiarán sus procesos internos y en especial su direccionamiento.

Finalmente, se propuso el manual de funciones a la empresa, el cual se estructura con datos específicos de cada cargo, los cuales a su vez fueron actualizados en el organigrama. Este

contiene la identificación del cargo, ubicación del cargo, propósito principal del cargo, funciones y responsabilidades esenciales, conocimientos básicos para el desempeño del cargo, competencias requeridas, requisitos mínimos y el cuadro comparativo de gestión del cargo. El manual de funciones, se hizo teniendo en cuenta las tareas que los mismos empleados dieron a conocer mediante una comunicación directa y observación desarrollada como actividad para estudiar cada una de sus labores dentro de la empresa, igualmente, se tuvieron en cuenta las respectivas sugerencias para su construcción. Este documento de trabajo, fue socializado por cada cargo y se entrega a la Cooperativa en formato pdf para lo use como instrumento de trabajo que contribuye al buen desempeño organizacional de sus colaboradores.

6. Recomendaciones

Teniendo en cuenta, que el análisis interno realizado permitió hallar las diversas falencias de la Cooperativa de transporte de Río de Oro, se recomienda incluir los diagnósticos organizacionales dentro de los procesos de la empresa, ya que estos son indispensables para estudiar el desarrollo, la gestión y el desempeño de los empleados. Así mismo, es fundamental para la Cooperativa esta clase de diagnóstico porque se encuentra en una etapa de crecimiento empresarial en el que se pueden identificar estados, condiciones y debilidades que se pueden mejorar al plantear estrategias precisas frente a los problemas.

Es recomendable también, que la empresa contemple la posibilidad de implementar y aplicar el nuevo marco axiológico diseñado, en el que se ha definido una misión, visión, políticas, valores y organigrama más apropiado a su estructura y a lo que proyecta ser en un futuro, contemplando una declaración axiológica más completa debido a que relacionan cada uno de los componentes que según los expertos son necesarios establecer en las empresas. Por lo que resulta esencial, que lo integre en el direccionamiento estratégico y el actuar diario de la empresa y sean los empleados conscientes de los objetivos a alcanzar y las pautas que han de seguir para su complimiento.

Por último, es oportuno recomendar la adopción del manual de funciones, ya que es un elemento organizacional que actualmente no posee la Cooperativa y juega un papel importante en el desempeño y ejecución de las labores de los empleados. Como a su vez, es un documento que le aporta organización al equipo de trabajo que la conforma y su uso genera grandes beneficios como tener claridad en las responsabilidades y entender el propósito de cada cargo.

Referencias

Asamblea Nacional Constituyente. (1991). *Constitución Política de la República de Colombia*. Gacetas Asamblea Constituyente de 1991: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html

Borgoa, L. (2010). Cómo lograr definir objetivos y estrategias empresariales. *Perspectivas*. https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942454010.pdf

Carvajal, M. (2020). *La estructura organizativa.* Westfield, Business school: https://www.westfield.education/wp-content/uploads/2020/03/T-DRH_18_00169_01.pdf

Congreso de la República de Colombia. (1981). *Ley 60.* Por la cual se reconoce la Profesión de Administración de Empresas y se dictan normas sobre su ejercicio en el país.: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=66176

Congreso de la República de Colombia. (1988). *Ley 79.* Por la cual se actualiza la Legislación Cooperativa.: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=9211

Congreso de la República de Colombia. (2020). *Ley 590.* Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo empresarial: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0590_2000.html

Cootransrio. (2017). *¿Quiénes somos?* http://cootransrio.com/quienes-somos/

Cootransrio. (2017). *Misión.* http://cootransrio.com/mision/

Cootransrio. (2017). *Política de prevención de acoso laboral.* http://cootransrio.com/politicas-de-prevencion-de-acoso-laboral/

Cootransrio. (2017). *Política de seguridad vial*. http://cootransrio.com/politicas-de-seguridad-vial/

Cootransrio. (2017). *Políticas de prevención de consumo de alcohol y drogas psicoactivas*. http://cootransrio.com/politicas-de-prevencion-de-consumo-de-alcohol-y-drogas-psicoactivas/

Cootransrio. (2017). *Visión*. http://cootransrio.com/vision/

Domínguez, J., & Pelayo, Y. (2007). *Modelo para gestión interna.* http://www.uhu.es/mjesus.moreno/investigacion/archivos/todo%20rev%20CH%20THALEC.pdf

FINCOWSKY, E. B. (2016). *Organización de empresas.* México: Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736.

Fred, D. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica.* México: PEARSON EDUCACIÓN. https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf

García, S., & Dolan, S. (1997). *Dirección por Valores.* España: Mc Graw Hill de Management. España.

González, M. J. (2019). *Estructura organizacional* (1 ed.). Barranquilla: Sello Editorial: Institución Universitaria ITSA (978-958-52221). https://www.unibarranquilla.edu.co/docs/estructura-organizacional.pdf

Illera, L. E. (2014). *Política Empresarial.* Colombia: Colegio de Estudios Superiores de Administración -CESA.

Martínez, R., & Lázaro, J. (2021). Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *RECAI, Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática, 28*(10). https://www.redalyc.org/journal/6379/637968301002/637968301002.pdf

Mejía, I., & Tinoco, L. (2004). *Factores de la organización interna y del entorno que inciden en la gestión de las Mipymes de Cartagena.* [Proyecto para optar al título de administrador de empresas] Universidad Tecnológica De Bolívar: https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0026376.pdf

Merton, R. (2006). *Teoría y estructuras sociales* (5 ed.). México: Fondo de Cultura Económica. https://biblioteca.org.ar/libros/6594.htm

Pérez, D., & Rodríguez, Y. (2007). *Organización funcional, matricial… En busca de una estructura adecuada para la organización.* http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007001000010

Santibañez, V. E. (2011). *[Trabajo de investigación, Universidad Nacional de Cuyo] Biblioteca digital.* Análisis y diseño del manual de funciones para una entidad pública: https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4826/santibanezruarte-manualfuncionesentidadpublica.pdf

Vegas, H. J., & Pinargote, I. (2020). Axiología empresarial para la innovación. *Polo del conocimiento*, *5*(48), 493-509. doi:10.23857/pc.v5i8.1606

Apéndice

Apéndice A. Encuesta diseñada para recolectar la información relacionada con la gestión interna de la empresa

Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña
Facultad De Ciencias Administrativas y Económicas
Administración de empresas
Instrumento de recolección de información

Encuesta sobre la gestión interna organizacional de la Cooperativa de transporte de Río de Oro

Objetivo de la encuesta: Realizar un diagnóstico sobre la gestión interna organizacional de la Cooperativa de transporte de Río de Oro.

Instrucciones: a continuación se presentan una serie de preguntas relacionadas con los factores que abarca la gestión organizacional, por lo que se le solicita responder a cada enunciado identificando de manera clara su respuesta con X o según se le indique.

Preguntas

Gestión organizacional y estructura

1. ¿Cuál es la principal herramienta de gestión organizacional de la empresa?

Administración por objetivos ___
Planeación estratégica (misión, visión, valores) ___
Calidad total en el servicio ___
Cumplimiento de tareas a tiempo ___

2. ¿De qué manera se agrupan las tareas en la empresa?

Según las funciones ___ Según la línea de servicio ___

3. ¿Considera que la división o distribución de las labores facilita el cumplimiento de las metas organizacionales?

Sí ___No ___

4. ¿La organización tiene claramente definidos los mandos de autoridad, desde los niveles más altos a los más bajos?

Sí ___No ___

Estilo de liderazgo

5. ¿Qué aspectos determinan el estilo de direccionamiento de la empresa?

Participación y trabajo en equipo ___
El proceso de toma de decisiones está centrado en el gerente ___
Existe independencia y autónoma en el cargo que desempeña ___
Se reconoce la labor realizada en la empresa ___
Otro ¿Cuál? _____ _____

6. ¿Existe una comunicación asertiva, clara y coherente entre todos los departamentos organizacionales?

Sí ___No ___

7. ¿De qué manera suele ser la participación del equipo de trabajo cuando se presenta un problema organizacional?

Aportando ideas para la solución ___
Disposición por ayudar pero sin opinar ___
Se buscan soluciones grupales, incluyendo gerente-empleados ___
Otra ¿Cuál? _____ _____

Clima y cultura laboral

8. ¿Qué tipo de recompensas suele recibir por la correcta ejecución de sus labores?

Ascensos internos ___
Recompensas vacacionales ___
Bonos salariales ___
Recompensa no económica ___
Ninguna ___

9. ¿Existe en la empresa una buena comunicación entre los compañeros de trabajo, que genera buenas relaciones interpersonales en la empresa?

Sí ___No ___

10. ¿Existe claridad sobre las normas de ingreso y presentación personal en la empresa?

Sí ___No ___

Gestión de recursos humanos

11. De las siguientes actividades, ¿cuáles desarrolla la empresa para gestionar su recurso humano?

Actividades de integración ___
Programas de participación laboral ___
Programa de desarrollo motivacional ___
Remuneración según el rendimiento laboral ___
Ninguna ___

12. ¿Se realizan capacitaciones en la empresa como mecanismos de aprendizaje laboral?

Sí ___No ___

13. ¿Se encuentra usted satisfecho con sus funciones y la forma en que lo evalúan en la empresa?

Sí ___No ___

Gestión de las tecnologías de información en los procesos

14. ¿Qué hace la empresa para innovar en materia tecnológica?

Mejora la tecnología que aplica en los procesos internos ___
Incluye nuevos equipos tecnológicas ___
Adquiere maquinaria con tecnología de punta ___
Ninguna ___

15. ¿Cuál es el mecanismo que utiliza la empresa para la gestión de información interna?

Registro manual de datos ___
Base de datos sistematizada ___
Soporte técnico de registro propio ___
Ninguna ___

16. ¿Las TIC que actualmente posee la empresa representa para usted?

Facilidad en las funciones ___
Flexibilidad para el trabajo organizacional ___
Favorece el trabajo en equipo ___
Una dificultad en su manejo___

Desempeño organizacional

17. Seleccione los principales objetivos organizacionales de la empresa:

Asegurar la calidad del servicio ___
Aumentar el margen de ingresos ___
Disminuir los costos de productividad __
Obtener reconocimiento en el mercado ___
Mejorar las condiciones laborales ___

18. ¿Cuál es la actividad que la empresa desarrolla para lograr una ventaja organizacional?

Mejoras en la gestión de los procesos ___
Adquisición de tecnológica ___
Prestación de servicio ___
Capacitación tecnológica ___

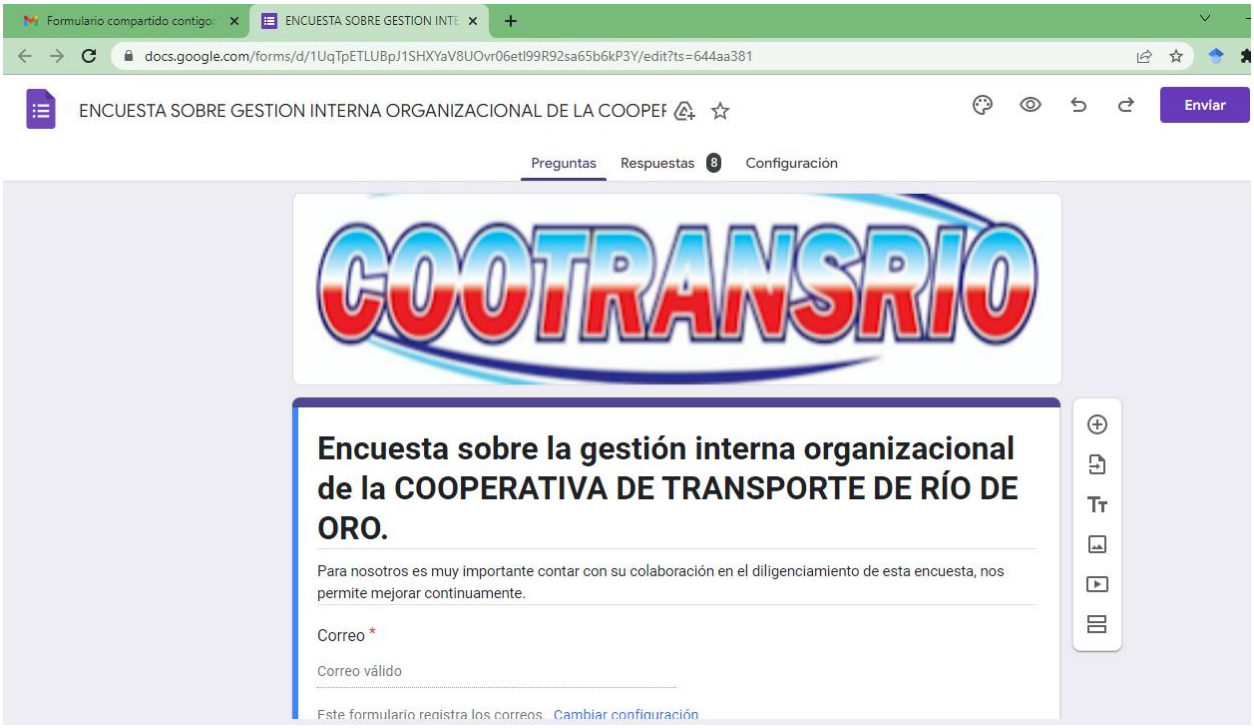
19. Indique cuales son los factores internos que aportan al desempeño organizacional de la empresa:

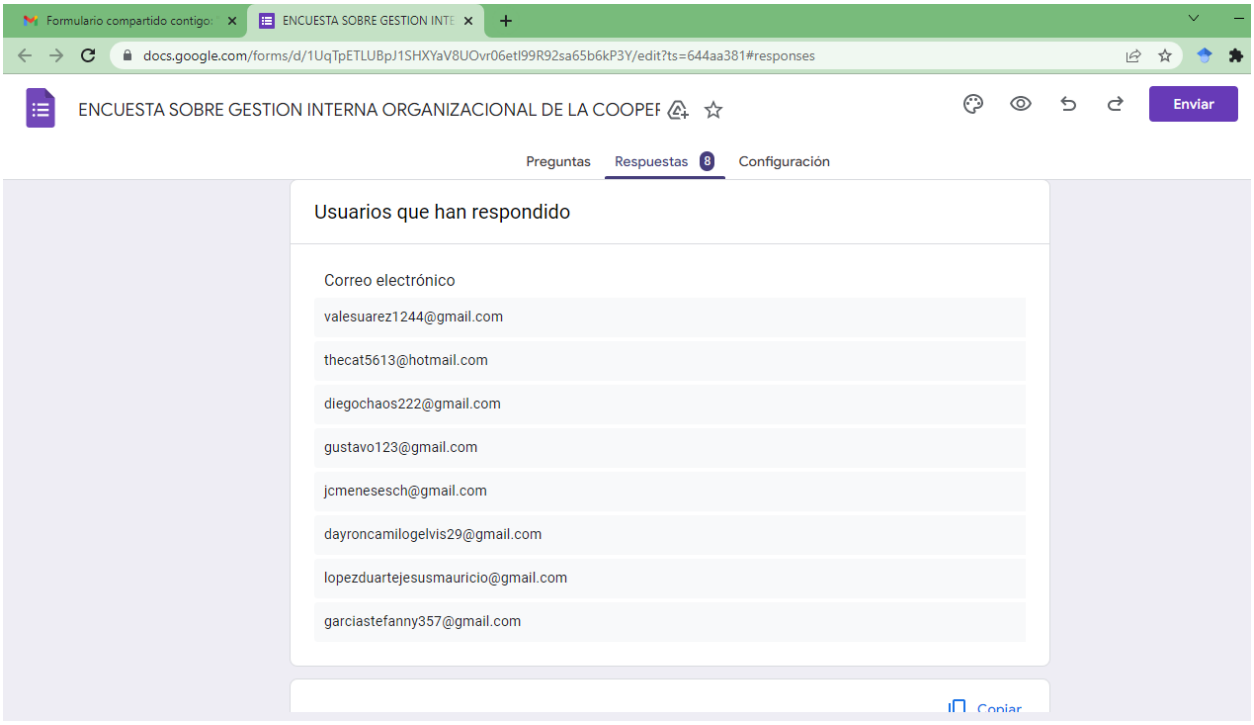
Servicio al cliente ___
Trayectoria en el mercado ___
Talento humano capacitado ___
Planes estratégicos ___
Precios del servicio competitivos ___
Infraestructura de los vehículos para prestar el servicio ___
Apropiación de la tecnología de punto en los procesos ___
Funciones claras en el equipo de trabajo ___
Buenas relaciones entre los empleados ___
Desarrollo de nuevos mercados ___
Otro ¿Cuál? _____

20. Indique cuales son los factores externos que afectan la gestión organizacional, clasifíquelos como bajo (1), medio (3) y alto (5)

Baja demanda ___
Impuestos locales ___
Servicio de transporte ilegal ___
Altas tasas de interés ___
Inflación elevada ___
Inestabilidad en las políticas de transporte urbano y rural ___
Desempleo __

Apéndice B. Registro de evidencias de la aplicación de la encuesta mediante la herramienta google forms

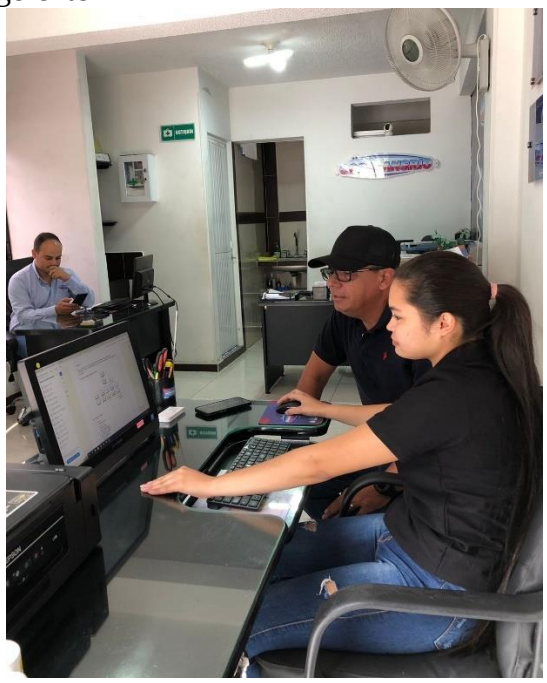




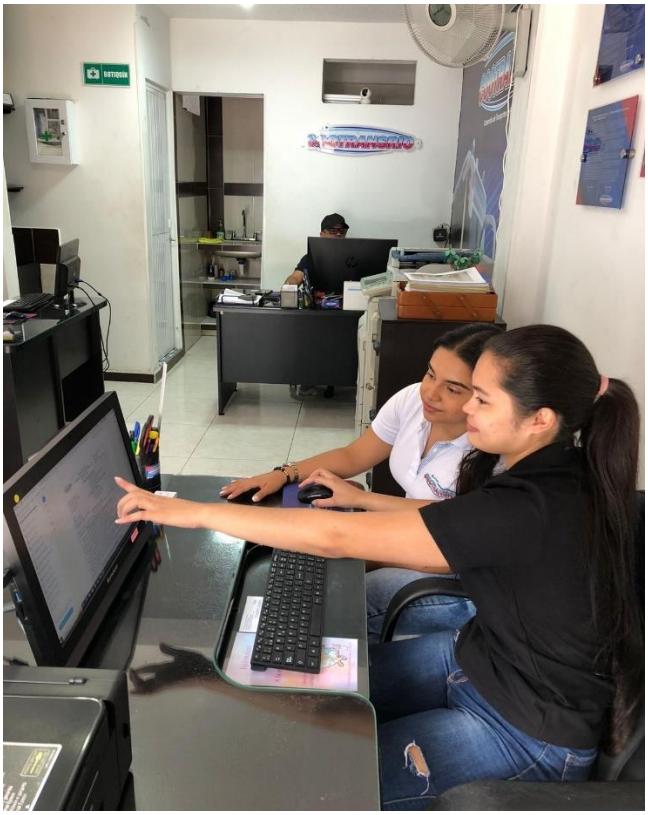
Apéndice C. Evidencias fotográficas de la presentación del manual de funciones a los empleados de la Cooperativa de transporte de Río de Oro

Presentación del manual de funciones al gerente

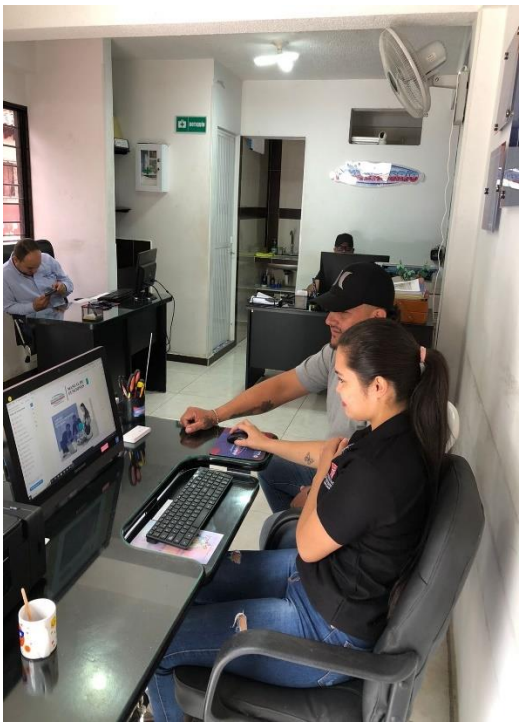
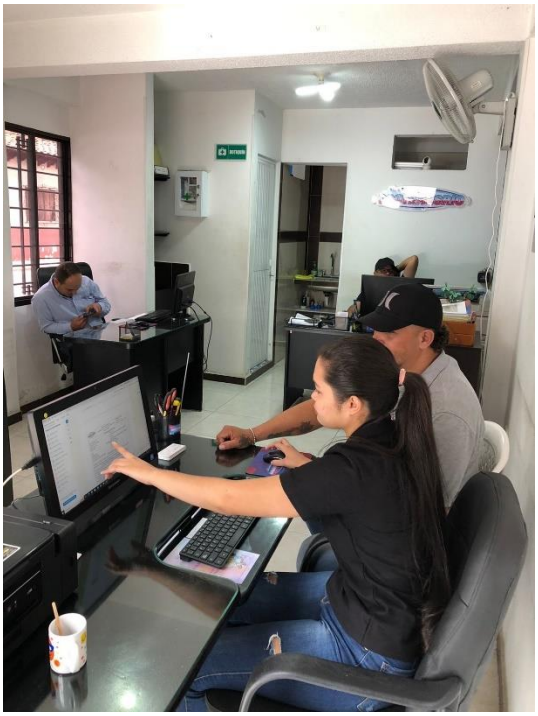




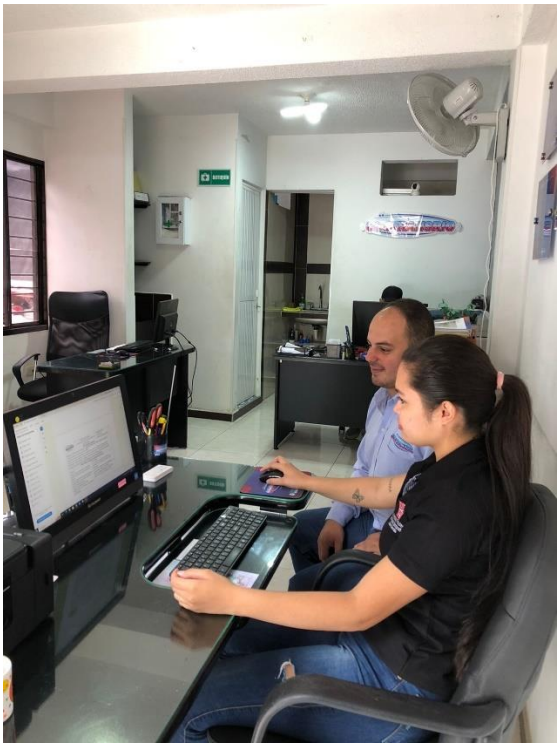
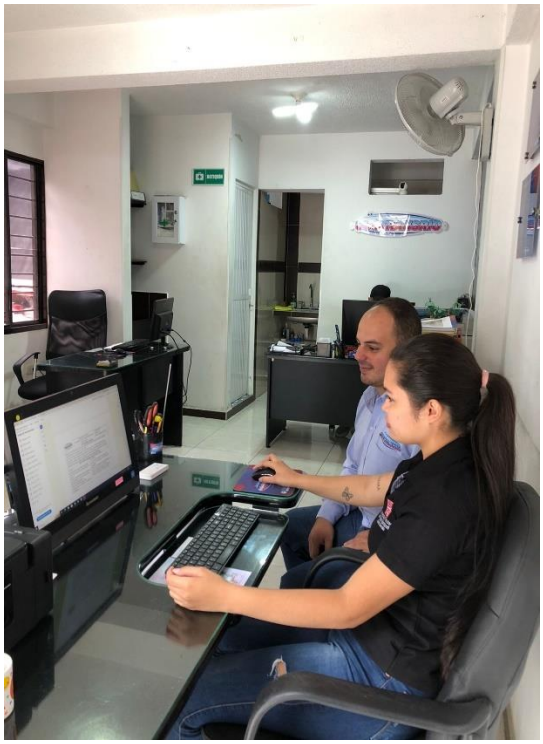
Presentación del manual de funciones a la secretaria general



Presentación del manual de funciones al jefe de operaciones:

Presentación del manual de funciones al jefe de mantenimiento

Entrega del manual de funciones al resto del personal de la Cooperativa de transporte de Río de Oro

