



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS E INFORMÁTICA**

**PROCESO DE TITULACIÓN**

**JUNIO - SEPTIEMBRE 2020**

**EXAMEN COMPLEXIVO O FIN DE CARRERA**

**PRUEBA PRÁCTICA**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**INGENIERÍA COMERCIAL**

**TEMA:**

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA COOPERATIVA DE TAXIS SAN  
FERNANDO DE LA CIUDAD DE BABAHOYO**

**EGRESADA:**

**MABEL CAROLINA NUÑEZ MONTERO**

**TUTOR:**

**ING. JORGE CAICEDO**

**BABAHOYO – LOS RÍOS – ECUADOR**

**AÑO 2020**

## INTRODUCCIÓN

El presente caso de estudio se lo realiza en la Cooperativa de Taxis “San Fernando” de la ciudad de Babahoyo, dedicada a brindar servicios de transporte de un lugar determinado a otro, según las necesidades o requerimientos de la población en general, para ello, esta organización cuenta con una extensa flota vehicular con la finalidad de asegurar un viaje satisfactorio y garantizar comodidad a las personas que acceden al servicio.

En la organización objeto de análisis, existen inconvenientes relacionados con su gestión administrativa, debido a que se ha identificado que los procesos administrativos no son completados con excelencia por la falta de coordinación entre las áreas, situación que impide gestionar de forma adecuada los recursos que disponen, asimismo, la deficiente comunicación entre socios y el área administrativa ha ocasionado retrasos en la recaudación de los aportes y mantenimiento vehicular, que no solo genera malestar en los usuarios sino también ha impactado en la imagen institucional, al no contar con unidades en buen estado, además de los materiales y protocolos de bioseguridad.

El objetivo general de la presente investigación es analizar la gestión administrativa de la Cooperativa de Taxis “San Fernando” de Babahoyo, puesto que a través de los años ha enfrentado serios inconvenientes en su planificación, gestión y administración de recursos que le han impedido cumplir con los objetivos planeados con efectividad, por tal razón este caso de estudio se justifica por la relación con perfiles académicos y profesionales al contar con los sustentos teóricos, bibliográficos e información de autores reconocidos en la temática descrita, siendo, aporte sustancial educativo en el fortalecimiento de los conocimientos administrativos para quien lea, analice e interprete la presente documentación.

El estudio correspondiente guarda relación con la línea de investigación “Gestión Financiera, Administrativa, Tributaria, Auditoría y Control” y sublínea “Empresas e Instituciones Públicas y Privadas” de la carrera de Ingeniería Comercial de la Facultad de Administración Finanzas E Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo, debido a que se analizan diversos parámetros de gestión, planificación, administración y de toma de decisiones que provocan que los objetivos institucionales no se cumplan con efectividad, además de causar inconvenientes en el servicio de taxis y el deterioro de la imagen institucional.

Es necesario mencionar, que la metodología que se utilizó en este caso de estudio es la investigación descriptiva y documental, las cuales permiten interpretar y analizar la información necesaria de las situaciones particulares descritas de los sucesos identificados, además la revisión bibliográfica relacionadas a la problemática permiten sustentar la investigación, asimismo, el método empleado fue el inductivo el cual permitió identificar subproblemas vinculados a la gestión administrativa. Las técnicas de investigación fueron observación directa a las unidades de transporte y encuestas a los administrativos y socios de la cooperativa, mediante la aplicación de sus instrumentos (ficha de observación y cuestionario de pregunta) para recolectar información pertinente para la realización de este caso de estudio.

## DESARROLLO

La Cooperativa de Taxis “San Fernando” de la ciudad de Babahoyo inició sus actividades el 22 de septiembre de 1990, se estableció con la figura legal de una sociedad. La organización está ubicada en la ciudadela Barrio Lindo, Av. Camilo Ponce y primera peatonal, cerca del Terminal Terrestre de Babahoyo. Brinda servicio de transporte de taxis a toda la comunidad babahoyense; está conformada por 125 personas distribuidas de la siguiente manera: 1 en Presidencia, 1 Gerencia, 1 en Secretaría, 3 en el Comité de Vigilancia y 119 socios, cada uno con funciones notorias dentro de la organización para cumplir y alcanzar con lo establecido en su misión y visión.

Las funciones principales de los miembros de la cooperativa se describen a continuación: el Presidente representa a la organización en todo acto oficial relacionado a organismos públicos y privados sean estos de tránsito y cooperativas; en el área de secretaría se organiza las reuniones de Asambleas Generales, Consejo Administrativo y efectúa el manejo de la documentación interna; el Gerente se encarga de hacer cumplir las políticas y normas dispuesta por la Asamblea y Consejo, a más de coordinar actividades y eventos de la misma, funciones que serán analizadas durante el desarrollo de la investigación.

La cooperativa tiene como misión brindar un servicio de calidad a los usuarios de la ciudad de Babahoyo a través de la utilización de vehículos equipados adecuadamente, demostrando responsabilidad y honestidad; además de cumplir con las normas, leyes, políticas y reglamentos dispuestos por los organismos de control. Su visión es ser líder en el mercado del transporte de taxis en la ciudad de Babahoyo, con unidades competentes que generen un adecuado ambiente para los usuarios con el fin de mejorar continuamente el servicio y brindar un servicio eficaz y eficiente.

La gestión administrativa es un factor clave dentro de las organizaciones pues sirve como eje fundamental en la ejecución de actividades o funciones que destinan las empresas para alcanzar objetivos propuestos y lograr el éxito empresarial, sin embargo al existir una inadecuada gestión y toma de decisiones puede llevar al fracaso organizacional; situación que se ve reflejada en la Cooperativa de Taxis “San Fernando” de la ciudad de Babahoyo, debido a que actualmente presenta inconvenientes relacionadas a su administración, los cuales de no ser corregidos a tiempo pueden conducir al fracaso empresarial.

La gestión administrativa se refiere al proceso que se basa en asumir responsabilidades de la dirección de una empresa para cumplir los objetivos planeados, mediante estrategias y tácticas que permitan direccionar y controlar todas las actividades de la organización de forma eficiente y eficaz. (Gullo & Nargulli, 2015)

La Cooperativa de Taxis “San Fernando” presenta diferentes problemas en su gestión, siendo una razón significativa para centrar el análisis en los cuatro factores claves del proceso administrativo que son planeación, organización, dirección y control, criterios que tienen como propósito contribuir al desempeño efectivo de las funciones de la empresa y de ese modo alcanzar los objetivos planificados con eficiencia y a su vez satisfacer las necesidades sociales y lucrativas de la organización.

La planeación de la cooperativa objeto de estudio es inadecuada pues al momento de gestionar y coordinar actividades por parte de la gerencia en aspectos sociales, de vinculación, operativas, de control, entre otras, con los socios, estas no se efectúan de la mejor manera posible pues provoca que los miembros de la organización tengan incertidumbres en las acciones tomadas por la gerencia y puedan ser sancionados de manera errónea porque no acataron las nuevas especificaciones entregadas en las reuniones, puesto que no existió una planificación clara y eficiente.

Para Godínez & Hernández (2015):

La planeación es el primer elemento de los cuatro que conforman el proceso administrativo, sirve como punto de partida en la ejecución de las demás funciones de la administración, la cual permite establecer los objetivos organizacionales y las acciones que se efectuarán para alcanzarlos con éxito. (p. 26)

Cuando la gerencia no planifica de modo oportuno las actividades, como las asambleas a realizar con los socios, se genera inconformidades en los mismos, pues no están al tanto de las decisiones tomadas por la gerencia; un hecho en particular que describe lo mencionado es la convocatoria a una reunión por parte de los directivos a los socios sin previo aviso, para informar de las nuevas medidas tomadas por la emergencia sanitaria del Covid-19 que enfrenta el Ecuador y el mundo, en donde el tema a tratar era la reducción de la cuota mensual de \$30 a \$20 dólares por el tiempo que dure la pandemia debido a que los socios no generaban ingresos por las restricciones de movilidad impuestas por el Gobierno central. Según Inca (2020) una emergencia sanitaria se refiere a una declaración internacional frente una enfermedad de aspecto universal.

La falta de planificación en las acciones de coordinación y comunicación por parte de la gerencia no solo ha causado inconformidades en los socios y repercusiones en sus ingresos económicos, sino que también ha ocasionado que su agenda de trabajo como taxista se vea interrumpida, pues han tenido que asistir a reuniones sin previo aviso y de no presentarse corren el peligro de ser sancionados, cuya multa es de \$50 dólares, que en ocasión muchos socios pagan esos valores, pues se encuentran en algún compromiso personal o están fuera de la ciudad efectuando una carrera que les impiden llegar a tiempo al evento que la gerencia planifica sin considerar un tiempo prudente.

La cooperativa al no tener definido de forma clara aspectos, situaciones o eventualidades de sus socios durante la planeación provoca que sus demás procesos administrativos sean deficientes y la organización tenga que reaccionar acorde a las situaciones que se le presente, lo cual incide en la obtención de resultados no deseados. Para Cipriano, (2015) el proceso administrativo se engloba en dos fases “que son mecánicas y dinámicas en donde existe un conjunto de elementos sucesivos que permiten la interrelación de los procesos que efectúa la administración para el correcto funcionamiento de la organización y que juntos forman un proceso integral”. (p. 36)

Otras de las aristas de análisis en donde se ven reflejadas las deficiencias de la gestión administrativa es en la contratación de talento humano, pues la gerencia de la cooperativa no efectúa una planificación previa que permita analizar de manera eficiente las hojas de vida de los postulantes a cubrir ciertas áreas importantes de la organización, sino que realiza los procesos de contratación del personal de manera empírica y por preferencias; acto que ocasiona que los procedimientos operativos no se ejecuten de forma eficiente, por ejemplo, en el caso del personal asignado al Comité de Vigilancia, el cual se encarga de monitorear que el socio mantenga su unidad vehicular en buen estado, mismo que al no ejecutar sus funciones de manera eficiente, provoca que los procedimientos operacionales se retrasen.

Al no planificar adecuadamente la selección del personal genera que la Cooperativa de Taxis “San Fernando” presente una serie de inconvenientes en su gestión, altere el clima laboral, cause inconformidades a los socios y que los objetivos institucionales no se cumplan a cabalidad. Para Lacalle (2016), la contratación del personal es la gestión que realiza una empresa para contratar a un individuo a través de una serie de procesos y trámites, los cuales son estudiados de manera detenida con el fin de seleccionar a una persona idónea para el puesto de trabajo.

Dentro del proceso de gestión administrativa uno de los aspectos más relevantes es la organización, considerada como uno de los parámetros bases para la continuidad efectiva de las actividades internas, puesto que las secuencias organizacionales dan inicio al cumplimiento de los roles y responsabilidades del personal de la cooperativa estudiada. Para Mendoza, Intriago, & Arteaga (2016) “La organización es aquella que asegura el comportamiento de cada integrante de la empresa, a través de un conjunto de reglas y estatutos internos con el objetivo de coordinar los recursos financieros, materiales y el talento humano”. (p.425)

Una situación adversa a lo esperado que se presenta dentro de la empresa, es que la identidad de la organización posee falencias, es decir, que aún no se establece un patrón de calidad que asegure el éxito de las actividades que efectúan cada uno de sus miembros, en este caso se debe a la falta de socialización del manual de funciones, ya que los cargos designados se presentan de forma empírica sin determinar una correcta dirección de los integrantes de la cooperativa de taxis, además de no conocer los niveles jerárquicos que no fueron establecidos de forma correcta y con la documentación pertinente alterando el desarrollo organizacional.

La carencia de las herramientas formales organizacionales, como la estructura orgánica funcional en conjunto con el manual de funciones, incide en el desconocimiento de las habilidades y destrezas que debe poseer cada persona para cumplir con el rol asignado, acción que provoca que el personal administrativo no cumpla con eficacia sus obligaciones, asimismo al gremio de taxistas u socios, parte operativa de la entidad, no se les ofrece una inducción o un esquema de funciones para cumplir con los requerimientos solicitados a tiempo. Lo descrito evidencia de forma clara que la cooperativa presenta falencias en cuanto



a la función administrativa de la organización, la cual cumple un rol importante para el desarrollo empresarial.

Uno de los requerimientos que establece la Cooperativa de Taxis “San Fernando” a los socios, es efectuar revisiones y mantenimiento de los vehículos, pero que al presentar deficiencia en el proceso organizacional, provoca descoordinación masiva en la gestión vehicular, este inconveniente se da porque no se distribuye de forma correcta a los 119 taxistas respecto al día y hora en que tiene que asistir al mantenimiento, situación que genera problemas al momento que llegan los socios a efectuar dicha actividad donde se encuentran vehículos que no tenían revisión, contexto que denota las deficientes capacidades administrativas del personal de la cooperativa.

La problemática organizacional se extiende en las reuniones, conocidas como asambleas gremiales para comunicar asuntos importantes o establecer los objetivos que se deban cumplir durante un periodo específico como parte de la organización eficaz; al carecer de responsabilidades y claridad en las tareas a desempeñar, no se establece una estructura de los puntos a tratar en la reunión que permita obtener resultados positivos con informes que admitan correcciones futuras, sino que al contrario los puntos a tratar son al azar, es decir sin secuencia, lo que forma conflictos internos, porque cada uno de los integrantes exponen quejas y dudas. No se respetan los turnos de intervención, puesto que la desorganización no permite enfocarse en aquellas debilidades.

La aspiración de las empresas, sin importar su rubro, es la obtención del desarrollo organizacional, pero esta meta es cumplida por medio de bases alineadas a los objetivos y metas institucionales y a su vez por la existencia de una organización que influya en el ordenamiento de las actividades internas, procurando el establecimiento de parámetros que

afirmen la calidad del servicio que la empresa ofrece, pero que a pesar de los años de funcionamiento y aumento de socios, no se verifica un cambio pertinente organizacional, sino que se continúan con aquellos patrones organizacionales, que no aportan resultados exponenciales.

Para el autor Garbanzo (2015) “El desarrollo organizacional es el avance significativo dentro del entorno empresarial, utilizando herramientas de gestión, liderazgo y estrategias conforme a la visión que proyecte e impulse las capacidades de la organización a otro nivel”. (p.68), por tanto, la deficiente capacidad para establecer un liderazgo acorde a la visión con estrategias óptimas reduce las posibilidades del desarrollo organizacional por ende el logro de objetivos organizacionales que aporten al crecimiento de la empresa.

Un punto importante que se relaciona al débil crecimiento organizacional, es la capacidad para la elección de los socios o nuevos integrantes de la organización, puesto que estos deben cumplir una serie de requisitos para ser aceptados como miembros activos de la Cooperativa de Taxis “San Fernando”, pero en la compañía analizada no se establecen parámetros estrictos que proporcione la efectividad para la elección de los nuevos miembros, debido a la falta de documentación formal y legal que accione de forma positiva este proceso, eligiendo a los miembros que cancelen un pago determinado, sin exigir un compromiso a las normas y reglamentos, pues no están estipuladas de forma formal, siendo un riesgo porque no se verifica la capacidad de sus integrantes con la demanda del mercado.

Dentro de la Cooperativa de Taxis “San Fernando”, no se proporciona capacitaciones a los miembros administrativos y operativos, es decir, la desorganización de planes estratégicos en las diversas áreas de trabajo detiene el crecimiento de la empresa, además, los socios carecen de conocimientos del porqué se debe efectuar el aporte mensual a la cooperativa, lo que crea confusiones y preguntas frecuentes que detienen las actividades, generando pérdidas de

tiempo por las molestias, evidenciando un diseño organizativo deficiente. Según Marco (2016) “El diseño organizacional radica en determinar las responsabilidades correspondientes a cada puesto de trabajo, obteniendo una distribución clara que permita alcanzar el éxito empresarial”. (p. 45)

Los procesos administrativos de la Cooperativa de Taxis “San Fernando” de la ciudad de Babahoyo presentan varios inconvenientes en donde se evidencia que existe una planeación inadecuada, debido a que no existe una gestión y coordinación propicia en la toma de decisiones de la gerencia que contribuya al crecimiento de la organización de la mejor manera posible y sumada con la deficiente organización afecta a la percepción de sus socios, puesto que estos individuos en algunos casos desconocen cuál es el rol o las funciones que desempeñan por el bienestar institucional. Una vez analiza la parte mecánica del proceso administrativo (planeación y organización) se procese a examinar las fases dinámicas de la misma la cual se conforma por la dirección y control.

La dirección es parte neurálgica del proceso administrativo, puesto que una vez que las empresas planifican y organizan, estas tienen que enfocarse en la ejecución de las acciones o toma de decisiones que sean capaces de contribuir al desarrollo y crecimiento de las organizaciones de forma eficiente y eficaz a través del tiempo. Sin embargo, esta situación no ocurre en la cooperativa, debido a que el gerente, quien es el encargado de dirigir planes, acciones, proyectos o actividades de la empresa este no la ejecuta de la mejor manera posible, puesto que no cuenta con la suficiencia de conocimientos administrativos para realizar con efectividad sus funciones, aspecto que genera que el talento humano no cuente con la motivación y orientación necesaria para alcanzar con objetivos planeados por la organización dentro de un periodo determinado.

Para la autora Blandez (2016), la dirección es el primer componente de la fase dinámica del proceso administrativo la cual se encarga a través del administrador de conducir, guiar, orientar y dirigir al talento humano que conforma la empresa hacia la consecución de resultados planeados en el corto, mediano y largo plazo que garanticen el desarrollo sustentable de la organización conforme avance su crecimiento. (p. 9)

Las dificultades que atraviesa la dirección de la Cooperativa de Taxis “San Fernando” debido a los escasos conocimientos administrativos de la gerencia ha provocado que diversos procesos ejecutados por la organización para el bienestar institucional no se realicen de manera correcta, para ejemplificar, al momento de hacer cumplir con las normas que rigen la institución, no se efectúa un seguimiento de las actividades que realizan el talento humano durante su jornada laboral para comprobar que las tareas se ejecuten correctamente y no ocasionen retrasos ni inconvenientes en las metas proyectadas de la organización.

La dirección de la empresa no solo atraviesa inconvenientes por los escasos conocimientos administrativos por su gerente sino también por la falta de liderazgo del mismo que provoca que las metas organizacionales no se cumplan a cabalidad. Para Cosme (2018) el liderazgo dentro de las organizaciones “es aquel que representa al conjunto de destrezas, habilidades y actitudes gerenciales que tiene un individuo para influenciar al talento humano a coordinar y gestionar actividades que permitan conseguir un objetivo en común en un periodo determinado” (p. 10).

Un buen líder debe de disponer de una visión definida que le permita tomar decisiones acertadas, sin embargo este aspecto no ocurre en la organización objeto de estudio debido a que existe inconvenientes en la delegación de actividades, puesto que el gerente al no orientar o guiar de manera eficiente a sus funcionarios en la ejecución de determinadas tareas provoca que exista una descoordinación, lo que genera un ambiente laboral desfavorable para el

alcance de los resultados esperados por la organización. Un hecho en particular que demuestra lo expuesto es cuando el gerente delega a ciertos colaboradores a cumplir el rol de vigilancia sin orientar ni direccionar las actividades que tiene que ejecutar para ello, ocasiona que existan desmotivación en los encargos y el clima laboral sea desfavorable al no conocer de manera clara sus funciones.

En la Cooperativa de Taxis “San Fernando” debido a los problemas de dirección en las actividades y la falta de liderazgo provocan que muchos de sus colaboradores se encuentren desmotivados pues cuando un socio se dispone en cumplir las funciones de taxista con normalidad este no la puede realizar debido a que la gerencia se ha retrasado en los procesos administrativos que dan paso al mantenimiento vehicular pues el personal encargado de realizar esas actividades no las ha efectuado dentro del tiempo establecido, situación que demuestra que el gerente no distribuye las funciones organizacionales de manera correcta lo que causa varias discrepancias entre los miembros de la cooperativa que a la vez provoca repercusiones serias a la imagen de la institución por parte del usuario.

La imagen institucional también conocida como identidad empresarial es aquella que está compuesta por varios elementos o factores que transmiten la razón de ser de la organización en donde expresan sus características únicas que las diferencian del resto, razón por la cual, su objetivo es plasmar su marca en la mente del consumidor con la finalidad de generar una ventaja competitiva sobre las organizaciones dedicadas a la misma actividad (Meza, 2016, pág. 26).

La dirección es la encargada de distribuir de forma adecuada y responsable los recursos que dispone la empresa para su correcto funcionamiento, en la cooperativa como antes se ha mencionado el gerente es quien se encarga de dirigir las actividades o funciones que desempeñan sus colaboradores y a la vez atender las necesidades de los mismos, que le

permiten cumplir con sus tareas y alcanzar las metas propuestas, sin embargo, debido a la falta de comunicación y orientación estos no cumplen a cabalidad sus actividades, lo que demuestra que la dirección es deficiente y podrían en el largo plazo provocar conflictos internos en la organización.

Otra arista de análisis en la dirección de la organización objeto de estudio es respecto a la comunicación por parte de la gerencia con sus empleados y socios sobre las políticas, estatutos, valores, obligaciones y beneficios que tiene la organización, la cual no se efectúa de la mejor manera posible debido a que el gerente no gestiona un tiempo prudente con los colaboradores para socializar y compartir las directrices que rigen a la organización y de esa forma puedan cumplir con las actividades o tareas encomendadas en función a los objetivos y metas planeadas con eficiencia y eficacia.

Al no existir una adecuada socialización de las directrices que rigen la institución, provoca que los colaboradores no se encuentren identificados con los planes y proyecciones que la institución pronostica en el largo plazo, es decir, al no conocer apropiadamente la misión, visión, principios y valores, que la empresa dispone para ofertar un servicio de calidad a sus usuarios, ocasiona que los colaboradores no dispongan de la orientación y guía necesaria para realizar sus actividades de forma eficiente, que además provoca que el desarrollo y crecimiento de la empresa sea lento.

Por otra parte, la comunicación que existe entre las líneas jerárquicas que conforman la organización no es adecuada, la cual está compuesta por el nivel directivo (presidencia), nivel ejecutivo (gerencia), nivel de apoyo (secretaría) y nivel operativo (socios en general), puesto que existe una descoordinación en las actividades que se ejecutan en beneficio del desarrollo sustentable de la cooperativa, pues esto se debe a que no existe una cultura organizacional idónea. Para, Lama (2016) la cultura organizacional “es el conglomerado de actitudes,

valores, creencias, tradiciones y hábitos que mantienen los colaboradores de una empresa, la cual sirve para facilitar y reforzar el compromiso y unidad de la organización en función de un objetivo en común”. (p. 4)

La cooperativa objeto de estudio, al presentar inconvenientes en cuanto a su cultura organizacional provoca que exista descoordinación entre las actividades que ejecutan cada línea jerárquica de la empresa lo que ocasiona que los objetivos planificados no se cumplan en su totalidad. Esto debido a que en la línea ejecutiva de la cooperativa no orienta y direcciona adecuadamente las funciones a cumplir de cada nivel; además, al no existir una comunicación clara y concisa de las proyecciones, resoluciones o decisiones tomadas en un conceso general de socios, genera el retraso de los procedimientos administrativos y la insatisfacción de los que conforman la empresa, lo cual causa que la atención al usuario no este alineada a los objetivos, valores y principios que la organización tiene establecidos.

Un hecho en particular por lo que la dirección es deficiente, es porque la mayoría de los que conforman el área administrativa de la empresa no conocen de forma adecuada las funciones que deben desempeñar por la falta de comunicación interna, acto que causa repercusiones en los niveles operativos pues son quienes los encargados de proyectar a los usuarios la razón de ser de la organización y al no contar con la orientación y dirección de las directrices, normativas, obligaciones y los recursos necesarios para efectuar sus actividades con eficiencia, provoca que la atención al usuario no sea la mejor y cause repercusiones a la imagen de la institución y al cumplimiento de las metas planeadas.

La última fase del proceso administrativo es ejercer el control de las acciones internas aplicadas en los diferentes ámbitos de la empresa, en este caso se analiza el control empleado por la Cooperativa de Taxis “San Fernando”, con la finalidad de medir y conocer su efectividad. Según Isaza (2018) “El control es la evaluación oportuna de diversos parámetros

dentro de las empresas, para posteriormente analizar los resultados obtenidos y así efectuar estrategias acorde a las necesidades detectadas, para obtener una mejora continua”. (p.35)

Uno de los aspectos determinantes en las organizaciones es el control interno, es por ello que dentro del proceso administrativo analizado se requiere verificar el nivel de las acciones de control ejecutado por la empresa objeto de estudio, detectando los siguientes hallazgos. Existe una deficiente evaluación para constatar los resultados de las actividades planificadas durante un periodo determinado, es decir que se ejercen planes no formales, pero al ser aplicados, los resultados de estos no son examinados para verificar si se obtuvieron los resultados esperados.

Los resultados de las asambleas que forman parte de las actividades constantes que la cooperativa debe ejecutar, para informar a los socios de las notificaciones relacionadas a cambios que se hayan realizado durante el mes, no son descritos de forma formal para posterior revisión, es decir, no realiza un seguimiento para saber si los socios han captado la información planteada, cual fue la cantidad de asistencia a la asamblea, justificaciones de los socios por la no participación al llamado de reunión, entre otros; situación que dificulta el avance de la organización a la excelencia por el deficiente control de estos detalles.

Un caso específico a tratar en las reuniones realizadas por la Cooperativa de Taxis “San Fernando”, es un tema determinante en la actualidad, puesto que uno de los sectores más golpeados y con estrictas reglas de control para su respectivo reintegro de las actividades a la “nueva normalidad” debido a la emergencia sanitaria que atraviesa el país y el mundo, es servicio de transporte; problemática que la organización ha expuesto, con la finalidad de acatar cada una de las medidas implementadas por el gobierno ecuatoriano, y de esta forma resguardar la vida de los miembros de la organización y pasajeros, además de evitar las



multas y sanciones determinadas por el Estado en conjunto con las instituciones encargadas de manejar la situación de emergencia.

Los miembros administrativos de la Cooperativa de Taxis “San Fernando”, al reintegrar las actividades implementaron nuevas formas de atención al usuario, determinado por las disposiciones manifestadas a nivel nacional, pero de acuerdo a la investigación realizada no se ejerce un control continuo de los parámetros de bioseguridad, como uso continuo de la mascarilla, de productos de desinfección, barreras de protección entre el usuario y el conductor del vehículo, entre otros. Lo que causa que los niveles de calidad y de bioseguridad decrezcan, es decir, la falta de verificación del cumplimiento de las nuevas normativas desestima una correcta atención al usuario, evitando la protección de las vidas que ingresan al vehículo incluyendo la propia.

El control del criterio bioseguridad va más allá del cumplimiento de las leyes actuales, sino que se convierte en una lucha por resguardar la vida de los socios transportistas y de las personas que hacen uso del servicio, mediante el análisis investigativo se identificó que el nivel de calidad de las medidas de bioseguridad han decrecido, porque se evidencia mediante observación directa que los vehículos no cumplen de manera estricta con los protocolos de protección, además, un gran porcentaje de unidades no cuentan con el material de desinfección como alcohol; descuidos que han provocado que socios se encuentren infectados con COVID-19, situación que impide generar ingresos y cancelar la mensualidad a la cooperativa, por motivos de salud.

La deficiencia de control para efectuar correcciones de forma inmediata para alcanzar los objetivos planteados, a través de exhaustivas evaluaciones de los procedimientos internos y del desempeño del personal, ha ocasionado que la Cooperativa de Taxis “San Fernando” en este momento crítico no alcance resultados positivos en cuanto a la aplicación de medidas de

bioseguridad en el reintegro de sus actividades, siendo un factor que debilita la imagen institucional y no permite el cumplimiento de los objetivos previamente planteados.

La gestión de la calidad que forma parte del control interno por medio de las herramientas de medición de los estándares de eficacia, no son consideradas como necesarias dentro de la cooperativa, porque establecen que cuando se presentan situaciones internas complejas son resueltas por medio de la implementación de una reunión de los directivos; esta acción puede ser considerada como corrección pertinente, pero existe una desviación en esta forma de resolver las dificultades, debido que no se analiza de forma profunda las causas y consecuencias de la problemática para que sea erradicada, un ejemplo de ello es el incumplimiento de las normas de bioseguridad.

La gestión de calidad es considerada como el proceso que asegura la calidad en cada una de las áreas y etapas que se desarrollan en la empresa, con el objetivo de alcanzar la mejora continua en la atención al cliente, el liderazgo organizacional, disminución de errores internos detectados en los procesos, toma de decisiones eficaces y personal participativo. (Sánchez, 2017)

La aplicación del control también se efectúa por medio de las herramientas de evaluación de desempeño; criterio que se relaciona a la descoordinación interna dentro de la empresa y por ende las actividades no son realizadas con la efectividad que se requiere, existiendo errores que retrasan los procesos internos. La continuidad de esta problemática se relaciona a la falta de evaluaciones constantes para medir el desempeño para determinar cuáles son los errores cometidos.

La evaluación del desempeño es considerada como una herramienta de detección y corrección, porque analiza las labores de cada uno de los integrantes de la empresa, además, se encuentran interrelacionadas con los objetivos; si la evaluación evidencia

resultados de riesgos o inconsistencias, permite que la organización corrija esos errores. (Pereira, 2019)

## **CONCLUSIONES**

El estudio investigativo efectuado en la Cooperativa de Taxis “San Fernando” presenta una serie de hallazgos relacionados a la gestión administrativa, los cuales se han dividido en los cuatros procesos fundamentales de la administración, descritos a continuación:

La planificación realizada dentro de la cooperativa, muestra inconsistencias en cuanto la coordinación de las actividades a desarrollar por cada uno de los integrantes administrativos, en consecuencia, los socios no obtienen información coordinada de los cambios implementados en la organización, situación que genera su inconformidad.

El ámbito organizativo desempeña un factor esencial en el desarrollo de la empresa, pero la falta de herramientas organizacionales no permite la coordinación de las actividades, al no poseer un manual de funciones formal que establezca las responsabilidades de los cargos que ocupa cada colaborador y así asegurar la calidad de los procesos internos.

Los responsables de la función administrativa presentan debilidades en cuanto a la dirección de las actividades, lo que conduce a que el proceso de toma de decisiones no sea efectivo, los procesos internos y los cambios relacionados a la situación sanitaria actual no han sido manejados con eficacia.

Dentro del criterio de control se detectó falencias en la capacidad para evaluar el desempeño de los empleados, la calidad del servicio entregado a los usuarios y si las unidades vehiculares están cumpliendo con todos los requerimientos establecidos por el Estado ecuatoriano, debido a la emergencia sanitaria; aspecto que ha provocado que socios se

encuentren infectados con COVID-19, imagen institucional deteriorada y objetivos organizacionales no alcanzados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Blandez, M. (2016). *Proceso Administrativo*. La Loma Tlalnepantla: Editorial Digital UNID.
- Cipriano, A. (2015). *Proceso Administrativo*. San Juan Tliluaca: Editorial Patria.
- Cosme, J. (2018). *Liderazgo*. Madrid: Editorial Elearning S.L.
- Garbanzo, G. (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40(1), 67-87.
- Godínez, A., & Hernández, G. (2015). *Planeación estratégica total; El método para planeación estratégica preferido*. Guanajuato: Ediciones Lulu.
- Gullo, J., & Nargulli, J. P. (2015). *Gestión Organizacional*. Buenos Aires: Maipue.
- Inca, G. (2020). Evolución de la Enfermedad por Coronavirus (COVID-19) en Ecuador. *La Ciencia al Servicio de la Salud y Nutrición*. Obtenido de <http://revistas.esPOCH.edu.ec/index.php/cssn/article/view/441>
- Isaza, A. (2018). *Control interno y sistema de gestión de calidad: Guía para su implantación en empresas públicas y privadas. 3a edición*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Lacalle, G. (2016). *Operaciones administrativas de recursos humanos (Ed.2016)*. Madrid: Editex.
- Lama, M. (2016). *La cultura organizacional y su incidencia en el desempeño de la gestión*. México: Editorial GRIN.
- Marco, F., & Loguzzo, H. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. Buenos Aires: Universidad Nacional Arturo.
- Mendoza, K., Intriago, D., & Arteaga, H. (2016). La Ciencia de la Administración de Empresas. *Revista de Ciencias económicas y empresariales*, II(4), 421-431.
- Meza, J. (2016). *Comunicación estratégica: diseño de la identidad corporativa. Volumen 2*. Monterrey: Editorial Digital Tecnología Monterrey.
- Pereira, C. (2019). *Control interno en las empresas: Su aplicación y efectividad*. Ciudad de México: IMCP.
- Sánchez, S. (2017). *Gestión de la calidad ISO 9001/2015 en comercio*. Madrid: Editorial Elearning, S.L.

## ANEXOS

## Anexo 1. Ficha de Observación

<b>Institución:</b>				
<b>Fecha</b>	<b>Año:</b>	<b>Mes:</b>	<b>Día:</b>	<b>Duración:</b>
<b>Observador:</b>				

N°	Criterio	NO	1	2	3	4
1	Equipo de comunicación directa con el área administrativa de la cooperativa					
2	Adecuación del espacio interior del vehículo para seguridad del pasajero					
3	Materiales de bioseguridad como: alcohol, mallas de división para protección del conductor					
4	Logo de la cooperativa para diferenciación					
5	Limpieza de los vehículos					

## Escala de Medición

<b>NO</b>	<i>Necesita Implementar</i>
<b>1</b>	<i>Regular</i>
<b>2</b>	<i>Bueno</i>
<b>3</b>	<i>Muy Bueno</i>
<b>4</b>	<i>Excelente</i>

**Anexo 2.** Encuesta direccionada al área administrativa de la Cooperativa de Taxis “San Fernando” de Babahoyo.

<b>Departamento:</b>				
<b>Función:</b>				
<b>Fecha:</b>	<b>Año:</b>	<b>Mes:</b>	<b>Día:</b>	<b>Duración:</b>
<b>Encuestador:</b>				
<b>Objetivo:</b>	Analizar la gestión administrativa de la Cooperativa de Taxis “San Fernando” de Babahoyo			
<b>Instrucciones:</b>	Marque la respuesta que considere, de acuerdo a su perspectiva			

**1. ¿El proceso de planificación es ejecutado periódicamente?**

SI	
NO	

**2. ¿La planificación está direccionada al cumplimiento de los objetivos?**

SI	
NO	

**3. ¿La cooperativa posee de forma formal los instrumentos organizacionales como el manual de funciones?**

SI	
NO	

**4. ¿Cada uno de los miembros que labora en el área administrativa conocen las responsabilidades que deben ejercer durante la jornada laboral?**

SI	
NO	

**5. ¿Considera usted que los dirigentes de la empresa emplean el liderazgo correcto para alcanzar la excelencia de los procesos administrativos?**

SI	
NO	

**6. ¿El proceso de toma de decisiones es efectuado conforme al direccionamiento correcto, respecto a las necesidades de la empresa?**

SI	
NO	

7. **¿La empresa evalúa de forma constante el desempeño laboral del personal administrativo?**

SI	
NO	

8. **¿En la actualidad debido a la emergencia sanitaria se implementan controles reiterados de las medidas de bioseguridad establecidas por el Gobierno ecuatoriano?**

SI	
NO	



**Anexo 3.** Encuesta direccionada los socios de la Cooperativa de Taxis “San Fernando” de Babahoyo.

- 1. ¿Conoce usted los procesos administrativos que se efectúan dentro de la institución?**

SI	
NO	

- 2. ¿La planificación elaborada por la administración de la cooperativa es comunicada a detalle a los socios?**

SI	
NO	

- 3. ¿Posee usted conocimiento de las herramientas organizacionales como el manual de funciones?**

SI	
NO	

- 4. ¿Considera usted que las asambleas realizadas cumplen su objetivo?**

SI	
NO	

- 5. ¿Ha presentado quejas y/o reclamos por inconformidades por los resultados obtenidos en algún proceso administrativo?**

SI	
NO	

- 6. ¿Su reclamo ha sido atendido?**

SI	
NO	

- 7. ¿Evalúan constantemente la implementación de medidas de bioseguridad establecidas por el Gobierno ecuatoriano?**

SI	
NO	