



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención de Título
de Ingeniera de Empresas**

**TEMA: El Empowerment a manera de herramienta gerencial
como propuesta para mejorar la Estructura Organizacional del
Área Operativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito
Pakarymuy del Cantón Píllaro**

AUTORA: Cintya Gabriela Arroyo Carrillo

TUTOR: Econ. Emanuel Flores

AMBATO – ECUADOR

Mayo 2015



Econ. Emanuel Flores.

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, Mayo de 2015

Econ. Emanuel Flores

TUTOR

DECLARACION DE AUTENTICIDAD

Yo, Cintya Gabriela Arroyo Carrillo, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación , previo a la obtención del título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

Sra Cintya Gabriela Arroyo Carrillo

CI: 1804491106

AUTORA

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura , consulta y procesos de investigación según las normas de la institución.

Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor

Sra. Cintya Gabriela Arroyo Carrillo

CI: 180449110-6

APROBACION DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Ing. Fabián Gallegos

Ing. Mg. David Caisa

Ambato, Mayo de 2015

DEDICATORIA

La presente tesis está Dedicada a mi DIOS por la fuerza que me dado para seguir adelante en mis estudios y en mi vida diaria por ser el ente de apoyo en mis debilidades.

Con todo mi amor a mi Esposo y mi hija por su apoyo incondicional, su paciencia y confianza por ser mi compañía de cada día mi fortaleza para seguir luchando y crecer profesionalmente.

A mi madre por su ayuda incondicional para que yo pueda seguir estudiando para poder sobresalir en el país y ser un orgullo para mi familia.

A mi abuelita, tíos, primos que me ayudaron incondicionalmente en mi vida estudiantil el camino fue duro pero con esperanza, ayuda de Dios, de mi familia y los amores de mi vida pude culminar con éxito este proceso con alegría ya que en la Universidad encontré buenas amigas que les dedico este trabajo por toda las cosas que hemos pasado graciasDios Gracias.

Cintya Gabriela Arroyo Carrillo

AGRADECIMIENTO

Mi sincero agradecimiento a la Universidad Técnica, a la Facultad de Ciencias Administrativas en la carrera de Organización de Empresas a todo su equipo de trabajo, quienes hicieron posible que me forme profesionalmente en sus aulas de clases.

A sus profesores que compartieron cada uno de sus conocimientos con el objetivo de formar profesionales de éxito para engrandecer nuestra querida Universidad.

A todos los profesores que con sus experiencias de vida nos enseñaron que en la vida no se trata de ser solo buenos profesionales sino buenas personas.

A su vez también agradezco a la Cooperativa PAKARYMUY del Cantón Pillaro a sus trabajadores, que brindaron su apoyo para la presente Investigación sus Directivos y deseándoles Éxitos en su vida Empresarial

INDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|------|
| CERTIFICA: | ii |
| DECLARACION DE AUTENTICIDAD | iii |
| APROBACION DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO | v |
| DERECHOS DE AUTOR | iv |
| DEDICATORIA | vi |
| AGRADECIMIENTO | vii |
| INDICE DE CONTENIDOS | viii |
| INDICE DE TABLAS | xi |
| TABLA DE ILUSTRACIONES | xiii |
| RESUMEN EJECUTIVO | xiv |
| INTRODUCCION | 1 |
| CAPITULO I | 3 |
| 1.EL PROBLEMA | 3 |
| 1.1 TEMA | 3 |
| 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 3 |
| 1.2.1 Contextualización | 3 |
| 1.2.2 Análisis Crítico | 8 |
| 1.2.3 Prognosis. | 8 |
| 1.2.4 Formulación del Problema | 9 |
| 1.2.5.PreguntasDirectrices | 9 |
| 1.2.6 Delimitación del Objeto de Investigación | 9 |
| 1.3 JUSTIFICACIÓN | 11 |
| 1.4 OBJETIVO | 12 |
| 1.4.1Objetivo General | 12 |
| 1.4.2 Objetivo Especifico | 12 |
| CAPITULO II | 13 |
| 2.MARCO TEORICO | 13 |
| 2.1 ANTECEDENTES | 13 |
| 2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA | 16 |
| 2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL | 17 |

| | |
|---|----|
| 2.4. CATEGORIAS FUNDAMENTALES | 18 |
| 2.4.1 EMPOWERMENT | 22 |
| 2.4.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 28 |
| 2.5 HIPOTESIS | 33 |
| 2.6. VARIABLES DE LA HIPOTESIS | 34 |
| CAPITULO III | 35 |
| 3. METODOLOGIA | 35 |
| 3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN: | 35 |
| 3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN | 36 |
| 3.3 NIVEL O TIPO DE LA INVESTIGACIÓN. | 36 |
| 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA. | 37 |
| 3.5. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES. | 38 |
| 3.6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN. | 41 |
| 3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN | 42 |
| 3.8. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN | 42 |
| CAPITULO IV | 44 |
| 4. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS | 44 |
| 4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS. | 44 |
| 4.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS | 65 |
| CAPITULO V | 70 |
| 5.CONCLUSIONESY RECOMENDACIONES | 70 |
| 5.1 CONCLUSIONES | 70 |
| 5.2. RECOMENDACIONES. | 71 |
| CAPITULO VI | 73 |
| PROPUESTA | 73 |
| 6.1 DATOS INFORMATIVOS | 73 |
| 6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA. | 74 |
| 6.3. JUSTIFICACIÓN. | 75 |
| 6.4OBJETIVO | 76 |
| 6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD | 76 |
| 6.6FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA – TÉCNICA. | 77 |
| 6.7MODELO OPERATIVO O METODOLOGÍA | 85 |

| | |
|--------------------------------------|-----|
| 6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA. | 100 |
| 6.9 PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN. | 103 |
| 7. BIBLIOGRAFIA | 104 |
| ANEXOS | 107 |
| ARBOL DEL PROBLEMA | 108 |
| ENCUESTA | 109 |
| ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE A EMPRESA | 112 |
| MAPA DE UBICACION | 113 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Muestra..... | 37 |
| Tabla 2 Operacionalizacion..... | 38 |
| Tabla 3 Recolección de Información | 41 |
| Tabla 4 Técnicas de Investigación | 42 |
| Tabla 5 Funciones | 45 |
| Tabla 6 Estrategia..... | 46 |
| Tabla 7 Planificación..... | 47 |
| Tabla 8 Ambiente Laboral | 48 |
| Tabla 9 Evaluación del Talento Humano..... | 49 |
| Tabla 10 Liderazgo | 50 |
| Tabla 11 Tipo de Liderazgo | 51 |
| Tabla 12 Control | 52 |
| Tabla 13 Responsabilidad | 53 |
| Tabla 14 Empowerment | 54 |
| Tabla 15 Capacitación de Empowerment | 55 |
| Tabla 16 Aptitudes Operativas..... | 56 |
| Tabla 17 Toma de Decisiones | 57 |
| Tabla 18 Habilidades..... | 58 |
| Tabla 19 Organización | 59 |
| Tabla 20 Manual de Funciones | 60 |
| Tabla 21 Actividades Laborales..... | 61 |
| Tabla 22 Coordinación..... | 62 |
| Tabla 23 Objetivos | 63 |
| Tabla 24 Objetivos a Largo Plazo | 64 |
| Tabla 25 Combinación de Frecuencia Pregunta N#09..... | 66 |
| Tabla 26 Combinación de Frecuencia Pregunta 16..... | 66 |
| Tabla 28 Frecuencias Observadas | 67 |
| Tabla 29 Frecuencias Esperadas | 67 |
| Tabla 27 Tabla de Combinación de Frecuencia..... | 67 |
| Tabla 30 Tabla de Contingencia | 68 |
| Tabla 31 Chi Cuadrado | 68 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 32 Plan de Acción | 86 |
| Tabla 33 Niveles Jerárquicos | 89 |
| Tabla 34 Indicadores de la Eficiencia | 101 |
| Tabla 35 Presupuesto | 102 |
| Tabla 36 Plan monitoreo y Evaluación | 103 |

TABLA DE ILUSTRACIONES

| | |
|---|----|
| Ilustración 1 Categorías Fundamentales | 20 |
| Ilustración 3 Infra-ordinación Variable Dependiente | 21 |
| Ilustración 4 Estructura de procesos | 23 |
| Ilustración 5 Estructura Simple adaptado por Cintya Arroyo | 29 |
| Ilustración 6 Estructura Funcional adaptado por Cintya Arroyo | 30 |
| Ilustración 7 Funciones | 45 |
| Ilustración 8 Estrategias | 46 |
| Ilustración 9 Planificación..... | 47 |
| Ilustración 10 Ambiente Laboral | 48 |
| Ilustración 11 Evaluación de Talento Humano | 49 |
| Ilustración 12 Liderazgo | 50 |
| Ilustración 13 Tipo de Liderazgo | 51 |
| Ilustración 14 Control | 52 |
| Ilustración 15 Responsabilidad | 53 |
| Ilustración 16 Empowerment | 54 |
| Ilustración 17 Capacitación de Empowerment | 55 |
| Ilustración 18 Aptitudes Operativas..... | 56 |
| Ilustración 19 Toma de decisiones..... | 57 |
| Ilustración 20 Habilidades..... | 58 |
| Ilustración 21 Organización | 59 |
| Ilustración 22 Manual de Funciones | 60 |
| Ilustración 23 Actividades Laborales..... | 61 |
| Ilustración 24 Coordinación..... | 62 |
| Ilustración 25 Objetivos | 63 |
| Ilustración 26 Objetivos a largo plazo | 64 |
| Ilustración 27 Principios de la Organización | 78 |
| Ilustración 28 Organigrama estructural de la propuesta | 88 |

RESUMEN EJECUTIVO

En la provincia de Tungurahua se encuentra ubicada la Cooperativa de Ahorro y crédito PAKARYMUY, una de las entidades indígenas que se viene desarrollando en diferentes sectores donde tiene sus sucursales su objetivo principal y por la que fue fundada es crear fuentes de trabajo, satisfacer las necesidades de la ciudadanía a través de sus servicios que son: captación de inversiones y colocación de créditos becas estudiantiles entre otras, que permiten mantener la confianza de sus socios.

La razón del presente trabajo está enfocado en analizar el desempeño laboral de los empleados y la Estructura Organizacional de la Cooperativa para determinar la herramienta adecuada para tener la efectividad organizacional

Por medio de los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada a los clientes internos de la Cooperativa se indica que es necesario tener cambios en su diseño organizacional, con el fin de crear un desarrollo empresarial y mejorar el desempeño de los clientes internos.

Es así que la investigación se centra en la aplicación de un manual de funciones y un rediseño del organigrama aplicando Empowerment, donde la finalidad es crear una organización que trabaje en equipo y con confianza en su personal, además de crear un compromiso en los trabajadores, con lo cual se podrá medir la eficiencia en el personal a más de dar a conocer sus funciones y responsabilidades que tendrá cada cargo en el área operativa mediante el manual e indicadores y de esta forma dar seguimiento al cumplimiento de metas y el logro de la visión de la organización.

PALABRAS CLAVES

Estructura Organizacional, Empowerment, Cooperativa Ahorro y Crédito Pakarymuy, Manual de funciones, Organigrama.

INTRODUCCION

En el mundo actual es competitivo por lo que las cooperativas buscan herramientas o alternativas que les permita posicionarse de mejor manera en el mercado financiero por lo que para los administrativos de la cooperativa acepta aplicar la utilización del manual a fin de mantener la permanencia y la estabilidad dentro del mercado.

El Capítulo I el presente trabajo tiene como propósito desarrollar un estudio sobre el Empowerment a manera de herramienta gerencial como propuesta para mejorar la Estructura Organizacional en Área Operativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito PAKARYMUY así como el planteamiento de los objetivos de la investigación donde se detecta la problemática que afronta la Cooperativa, mediante la definición del problema, previo a la contextualización y análisis crítico de este.

Continuando Capitulo II al Marco teórico, en donde se recopila toda la información que sirva para ampliar la investigación en las dos variables del tema.

En el Capítulo III de la Metodología que se presentó en la presente investigación se basa en las diferentes modalidades como: campo, bibliográfica, documental por que podríamos decir que tuvimos una visión general de la empresa además se acudió a referencias de libros existentes en la biblioteca de la Universidad Técnica de Ambato y en Internet.

A continuación el Capítulo IV abarca el Análisis e Interpretación de resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a los clientes internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pakarymuy.

El Capítulo V Se formula las conclusiones y recomendaciones que se alcanzaron en la Investigación

Para finalizar el Capítulo VI trata sobre la propuesta y en la investigación es el diseñar un manual de funciones basado en Empowerment que busca mejorar la Estructura Organizacional de la Cooperativa mediante la Eficiencia del desempeño laboral de talento humano

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 TEMA

El Empowerment a manera de herramienta gerencial como propuesta para mejorar la Estructura Organizacional del Área operativa cooperativa de ahorro Crédito Pakary muy del cantón Pillaro.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ausencia de Herramientas gerencial incide en la Estructura Organizacional del Área Operativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pakarymuy

1.2.1 Contextualización

Empowerment significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles de las cooperativas sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol y por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad y entregarla a trabajadores y equipos.

Empowerment favorece al desarrollo y uso de los talentos oculto de los individuos. Debido al diseño y a la estructura de muchos oficios industriales y comerciales, los empleados se han visto obligados a utilizar una pequeña proporción de sus habilidades lo que ha supuesto, para algunos de ellos, una gran frustración(TerryWilson, 1996, pág. 15).

El Empowerment son estrategias que fortalecen el liderazgo que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional para eliminar la cultura jerárquica como menciona(DanielCuchi, 2008, pág. 61) .

Cultura Jerárquica

- ✚ Mando
- ✚ Seguimiento
- ✚ Responsabilidad Individual
- ✚ Estructuras Funcionales
- ✚ Conducción Directiva
- ✚ Hacer lo que a uno le dicen
- ✚ Docilidad
- ✚ Empleados
- ✚ Jefes

Mientras que la cultura de empowerment está basada en equipos autónomos, auto seguimiento, cada uno hace su tarea bien porque la tiene que hacer bien, no porque su jefe lo controla; hay una responsabilidad individual por el trabajo asignado, pero existe además una responsabilidad colectiva por los resultados del equipo; las estructuras son transversales, se toman las mejores decisiones para la compañía; se delega por lo que las personas son propietarias de su trabajo, para ello se necesita personas con criterio, con sentido común, para que asuman su trabajo y se hagan responsables de sus resultados; hablamos de los miembros del equipo.

Las cooperativas utilizan cultura jerárquica pero se están dando cuenta que sus directivos deben pensar y tomar decisiones que generen el mayor beneficio a la empresa y no a su departamento

Según(Fajardo, 2010), menciona que:

Las cooperativas de ahorro y crédito forman parte de un sistema **internacional** que incluye 100 países alrededor del **mundo**; hay 37 000 cooperativas de ahorro y crédito permitiendo a 112 millones de asociados desarrollarse y conseguir acceso a servicios financieros asequibles. Las organizaciones locales, nacionales y regionales de cooperativas de ahorro y crédito están afiliadas con la agencia de desarrollo y asociación internacional principal del mundo para cooperativas de ahorro y crédito: el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU, por sus siglas en inglés).A las cooperativas se les consideran como instituciones del régimen financiero

Como menciona (BernardoJaramillo, 2007, pág. 179). *“Las cooperativas de ahorro y crédito que se ha desarrollado, que tiene un capital considerable y que prestan importantes servicios a la colectividad, en virtud de una larga serie de disposiciones legales han dejado de ser definitivamente las tradicionales instituciones de naturaleza social”.*

En el **Ecuador** las cooperativas actualmente son controladas por la SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria) que con la ley de Economía Popular y Solidaria buscan tener un control de todas las entidades.

Según (Fajardo, 2010), manifiesta que: *“Las empresas en la Iniciativas como proyectos crediticios han permitido mostrar cómo han incursionado los emprendimientos en diferentes sectores económicos, y en muchos casos lo han hecho con el apoyo de un musculo financiero originado en el crédito”.*

En el país las Cooperativas están siendo reguladas por el nuevo Reglamento General del Sector Financiero Popular y Solidario como menciona(SEPS, Ley de Economía Popular y Solidaria, págs. 12,26,30)que:

Artículo21.- Sector Corporativo: es el conjunto de cooperativas entidades como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para

satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

Artículo 81 Cooperativas de ahorro y crédito.- Son organización formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley.

Artículo 82 Requisitos para su constitución.- Para constituir una cooperativa de ahorro y crédito, se requerirá contar con un estudio de factibilidad y los demás requisitos establecidos en el Reglamento de la presente Ley.

Artículo 84.- Certificado de Funcionamiento: Las cooperativas de ahorro y crédito tendrán, tanto en matriz, como en sus agencias, oficinas o sucursales, la obligación de exhibir en lugar público y visible, el certificado de autorización de funcionamiento concedido por la Superintendencia.

Las cooperativas tienen una Estructura definida y que en la actualidad es controlada y regularizada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Las cooperativas se basan en las finanzas de la sociedad que son dedicadas a la inversión y administran grandes volúmenes de fondos ajenos materializados en efectivo a pesar de contar con sofisticados sistemas informáticos su organización comercial requiere de amplias redes de sucursales y plantillas muy numerosas.

La gestión y movimiento de dinero por un gran número de personas ocasionan que estas entidades sean muy propensas al fraude, por lo que sus departamentos financieros suelen implementar y desarrollar de manera continua complejos sistemas de control a la vez que cuentan con importantes departamentos de auditoría interna. Las empresas en **la provincia** se han constituido en actores importantes para el desarrollo productivo del país. Iniciativas como proyectos crediticios han permitido mostrar cómo han incursionado los emprendimientos en diferentes sectores económicos, y en muchos casos lo han hecho con el apoyo de

un musculo financiero originado en el crédito.(SEPS, Consultas de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2013)

Las cooperativas gestionan y administran grandes volúmenes de fondos ajenos materializados en efectivo a pesar de contar con sofisticados sistemas informáticos su organización comercial requiere de amplias redes de sucursales y plantillas muy numerosas.

Como menciona (Raura, 2011):

La gestión y movimiento de dinero por un gran número de personas ocasionan que estas entidades sean muy propensas al fraude, por lo que sus departamentos financieros suelen implementar y desarrollar de manera continuada complejos sistemas de control a la vez que cuentan con importantes departamentos de auditoría interna.

El control interno es un conjunto de procedimientos políticas, directrices y planes de organización, los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa (salvaguardia de activos, fidelidad del proceso de información y registro, cumplimiento de políticas definidas.)

La entrega de microcréditos es el mejor anzuelo para captar nuevos socios, sostienen representantes de las estas entidades. Ese dinero se utiliza básicamente para financiar actividades agrícolas, ganaderas en el campo y aperturas de negocios pequeños en la zona urbana.

En la provincia de **Tungurahua**, se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito PAKARYMUY, en los pueblos indígenas la palabra PAKARYMUY significa Amaneciendo, en el 2007 un grupo de emprendedores crean la Corporación de Desarrollo Social y Financiero PAKARYMUY, es así como nace la Cooperativa PAKARYMUY la cual se ve en sus inicios en crear fuentes de trabajo, satisfacer las necesidades de la ciudadanía a través de los servicios que ofrece como: micro créditos, becas estudiantiles permite mantener la confianza de sus clientes.

1.2.2 Análisis Crítico

Al observar la situación actual por la que pasa la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pakarymuy, ya que su principal objetivo es ayudar a fomentar el desarrollo productivo del sector en donde presta sus servicios, el presente trabajo pretende ayudar aportando técnicas y herramientas enfocadas en el Empowerment para encontrar la manera para que cada uno de sus colaboradores se relacionen con la organización y así poder incrementar la cartera de socios y solucionar las causas y los efectos que originan que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pakarymuy tenga una ausencia de herramientas gerencial del Área Operativa puede provocar inadecuado desempeño laboral de sus colaboradores debido a que tienen una Organización vertical provocando una escasa participación en la toma de decisiones esto afecta al posicionarse en el mercado y fortalecer el liderazgo, ya que su inexistencia de comunicación con el cliente no le permite que conozca cuales son cada uno de sus necesidades y captarlas a favor de la cooperativa para poder colocar mejor los créditos y captar inversiones que da sentido a la formación de la cooperativa.

Además que con un personal no capacitado da como resultado de una baja calidad en la atención del cliente y esto puede repercutir en el cumplimiento de los objetivos de la cooperativa. Por tal razón es imprescindible, que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pakarymuy formule herramientas gerenciales de empowerment con el propósito de crear otras formas de procedimientos en el ámbito laboral y así poder incrementar su cartera de socios.

1.2.3 Prognosis.

La Cooperativa tiene una pequeña orientación de empowerment, lo que provoca un desconocimiento de las capacidades y destrezas de sus empleados, esto repercute al brindar su servicio por ende en el desempeño de sus funciones y en la toma de decisiones en la organización.

Si el problema de la ausencia de herramientas gerencial del Área Operativa que afecta a la Estructura Organizacional no es corregido totalmente, el trabajo seguirá siendo poco efectivo ya que esto provocará un desconocimiento de las necesidades de los clientes, un personal no capacitado no realiza sus funciones de una manera adecuada provocando que la atención al público no tenga una oportunidad de mejora.

También el actual problema al no ser corregido creará una desorganización en la parte interna de la empresa, provocando que el único responsable sea el jefe operativo de cada sucursal.

1.2.4 Formulación del Problema

¿De qué manera la ausencia de Herramientas Gerenciales incide en la Estructura Organizacional en el Área Operativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pakarymuy del cantón Pillaro?

1.2.5. Preguntas Directrices

- ✚ ¿Cómo se maneja el Empowerment a manera de herramienta gerencial en la cooperativa?
- ✚ ¿Conocer el tipo de Estructura Organizacional que tiene la a Cooperativa?
- ✚ ¿Existe la necesidad de proponer una alternativa al problema de solución investigado?

1.2.6 Delimitación del Objeto de Investigación

Delimitación conceptual o contenido

Campo: Administración

Área: Organización

Aspecto: Estructura Organizacional

Delimitación Espacial

La presente investigación se realizó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pakarymuy está ubicado Cantón Pillaro. La cooperativa es una de las primeras que se colocaron en el cantón y su mayor competencia son las sucursales de cooperativas como San Francisco y Oscus entre otras.

Delimitación Temporal

La presente investigación la realizaremos Diciembre 2014 a Abril 2015 el cual se quiere que la investigación sea un aporte para la cooperativa y así le permitió crecer entre su competencia y ser reconocida

Unidades de Observación

La investigación se realizo a todos los empleados de la cooperativa para conocer sus funciones y sus expectativas para así poder desempeñar y de mejor manera la investigación.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La investigación que realizaremos es importante para el sector económico del país porque nos va a permitir conocer la situación real del sector financiero, debido a la inexistencia de proyectos de investigación, los mismos que permitirán dar a conocer la situación actual y manejo de las instituciones que buscan el bien común de la comunidad donde se desenvuelven como lo es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pakarymuy, para generar confianza sus clientes internos y externos, con la institución en la que están confiando sus ahorros o créditos para su desarrollo familiar o personal.

Este trabajo es de gran utilidad para la cooperativa permitiendo conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que poseen y de esta forma le permitió saber el desempeño laboral de sus empleados. Con esta información la cooperativa pudo aprovechar su talento humano y sus recursos de una manera eficiente y eficaz contribuyendo al desarrollo de la sociedad.

Las empresas deben entender, que el recurso más importante de una organización es el talento humano, por lo que, ellos deben conocer la estructura organizacional y el tipo de organización en la trabajan, también las herramientas de comunicación y Evaluación para así poder conocer el rendimiento de su talento humano, y ser un activo importante para la organización. El presente trabajo pretende también ayudar con un manual de funciones y un organigrama basado en empowerment lo que le permite a la cooperativa que exista una vinculación con sus colaboradores para que se sientan comprometidos con la empresa a la que pertenecen y así poder posicionarse mejor en el mercado. Llegando a ser más competitivo y líder de los mercados financieros por la atención que se brinda al cliente utilizando herramientas gerenciales que ayudan a las empresas a crear estrategias comparativas y con esto lograr un mejor posicionamiento además que ayude al desarrollo del liderazgo y comunicación entre los clientes internos.

1.4 OBJETIVO

1.4.1 Objetivo General

Determinar si el Empowerment como herramienta gerencial incide en la Estructura Organizacional del Área Operativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pakarymuy del cantón Pillaro.

1.4.2 Objetivo Especifico

- Diagnosticar cómo se maneja el Empowerment a manera de herramienta gerencial en la Cooperativa.
- Identificar el tipo de Estructura Organizacional de la Cooperativa.
- Proponer la aplicación del Empowerment en el rediseño de un manual de funciones y organigrama para tener un mayor compromiso del talento humano.

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES

Para el estudio del presente trabajo se indago en varias tesis con similares características al tema de estudio para ayudarnos en la investigación.

Toapanta Maricela (2012)

“El estrés laboral y su incidencia en el desempeño del personal de la empresa EDIMCA de la Ciudad de Ambato.”

Facultad de Ciencias Administrativas

Universidad Técnica de Ambato

Objetivos:

Identificar de qué manera el estrés laboral incide en el desempeño del personal de la empresa EDIMCA.

1. Diagnosticar las técnicas que sirve para controlar el Estrés laboral.
2. Analizar el desempeño del personal de la Empresa
3. Proponer el diseño del Empowerment para eliminar el nivel de estrés de los colaboradores de la empresa EDIMCA

Conclusiones

1. Según los resultados obtenidos mediante el instrumento de investigación se ha podido conocer que la empresa no utiliza ninguna técnica que ayude a los colaboradores reduzcan el estrés laboral por esta razón se llega a la conclusión que este problema necesita de una técnica que ayude a su disminución y así evitar que la salud del personal siga afectándose. Por tal motivo se puede aplicar la técnica de Empowerment la cual ayudara a mejorar el ambiente de trabajo así también el personal se sentirá motivado ya que llegara a formar parte importante de la empresa aportando con sus ideas y conocimientos de tal forma que su desempeño mejorara notablemente.
2. En la empresa EDIMCA el tema estrés laboral se ha hecho muy conocido puesto que es el mayor riesgo que en los últimos tiempos ha venido a tacando a la fuerza laboral, y por motivo todavía no se busca una solución que ayude a combatir, disminuir y ver la forma más apropiada de eliminarlo, tanto es el hecho de vivirlo que no se puede medir el nivel de estrés que están siendo víctima los colaboradores de la empresa.

Villalta Carmen (2011)

“Las técnicas gerenciales tradicionales y su incidencia en la gestión administrativa de la empresa Plasticaucho de la ciudad de Ambato.”

Facultad de Ciencias Administrativas.

Universidad Técnica de Ambato

Objetivos

Determinar como la aplicación de técnicas gerenciales tradicionales incide en la gestión administrativa de la Empresa Plasticaucho.

1. Establecer que técnicas gerenciales son las mas utilizadas en la empresa Plasticaucho

2. Analizar a gestión administrativa de la empresa Plasticaucho si se ve influenciada por la utilización de técnicas gerenciales actuales o imperan las técnicas gerenciales tradicionales.
3. Proponer el diseño de técnicas gerenciales actuales que permitan el mejoramiento de la gestión administrativa en la empresa Plasticaucho.

Conclusiones.

1. Una gran parte de los Directivos y Ejecutivos de la empresa establece el poder y toma de decisiones oportunas a cualquier problema que se presenten e impidan el desarrollo eficaz con el que se viene trabajando, de igual manera existen situaciones salgo mas complejas para lo que se necesita una aprobación de consejo donde participan todos en conjunto para tomar la mejor decisión a favor de los interese de la empresa.
2. Las técnicas gerenciales son aplicables en la gestión que cumple los directivos y ejecutivos, ya que son indispensables para el mejor desenvolvimiento y cumplimiento de metas para llegar a un determinado objetivo general que necesita la empresa para su crecimiento como organización.

Soria Elizabeth (2011)

“La Estructura Organizacional y su incidencia en el nivel de desempeño del personal de la empresa MAJATEX de la ciudad de Ambato.”

Facultad de Ciencias Administrativas.

Universidad Técnica de Ambato

Objetivos:

Determinar cómo incide la estructura organizacional de la empresa Majatex en el desempeño laboral del personal del Área de producción en la ciudad de Ambato.

1. Establecer cómo se encuentra asignadas las funciones de los trabajadores en su lugar de trabajo.

2. Diagnosticar las actividades laborales y el tiempo de cumplimiento del personal que labora en Majatex.
3. Plantear un manual de procedimientos para dar una estructura organizacional que mejore el desempeño laboral en el área de producción de la empresa Majatex.

Conclusiones:

1. Las tareas para el personal tanto administrativo como operario, no tiene muy claro SUS funciones, con relación a su puesto de trabajo, pero es más evidente en la sección de producción por que los trabajadores realizan sus tareas sin el orden adecuado, provocando muchas de las veces desperdicio de materia prima.
2. Existe un detalle de funciones pero no para todos los cargos específicamente en el área de producción no hay una respectiva clarificación del proceso
3. El personal operativo no tiene un manual de procesos específicamente en el área de producción obstaculizando en debido desarrollo.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para la ejecución de la presente investigación se utilizó el paradigma crítico-propositivo, por las siguientes razones:

El problema motivo de investigación es de naturaleza administrativa, y hoy en día el mundo globalizado y competitivo exige de una gestión eficiente para el desenvolvimiento correcto de las organizaciones, demandan de un trabajo eficiente por parte de su líder para la optimización de los recursos humanos, tecnológicos y financieros.

En el presente trabajo se utilizó los siguientes métodos investigativos: la encuesta, aplicado a los autores directos de la empresa: Gerente, Cajeros Servicio al socio además de la observación realizada por el investigador.

El objetivo es, proponer un manual y un organigrama basado en el empowerment. A ese efecto, se tuvo que recurrir a la noción de la calidad del servicio, que ocupa un lugar central en el proceso de análisis de empoderamiento, que favorece al desempeño del talento humano de la empresa y sugiere una gestión selectiva y una asignación de los recursos tan óptima como sea posible.

En Base al diagnóstico resultante de un análisis las herramientas fundamentales y más importantes del equipo es delegar responsabilidades a cada una de las personas, mediante estrategias para que proporcionen la plataforma de una administración más efectiva,

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

El presente trabajo se fundamenta en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria por tanto la Cooperativa de Ahorro Crédito PAKARYMUY. Obedece a los mandatos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria donde mencionan que es una sociedad con personería jurídica de derecho, dedicada principalmente a brindar servicios financieros a la comunidad

Art. 79.- Tasas de interés.- Las tasas de interés máximas activas y pasivas que fijarán en sus operaciones las organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario serán las determinadas por el Banco Central del Ecuador.

Art. 94.-Información: las cooperativas de Ahorro y crédito pondrán a disposición de los socios y público en general, la información financiera y social de la entidad, conforme a las normas emitidas por la Superintendencia.

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Código de Trabajo Art. 1.- **Ámbito de este Código.-** Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

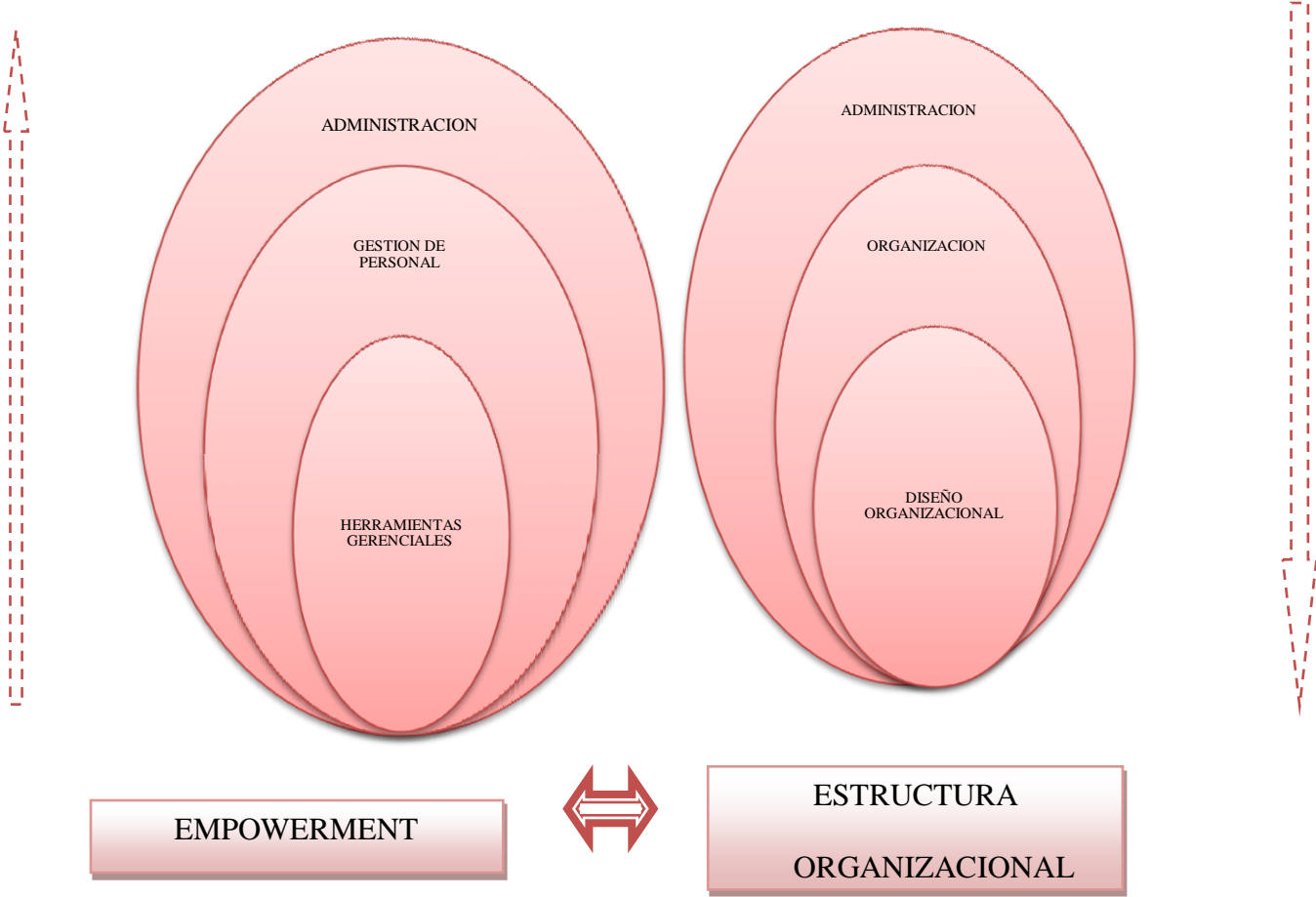
2.4. CATEGORIAS FUNDAMENTALES

X= Empowerment

Y= Estructura Organizacional

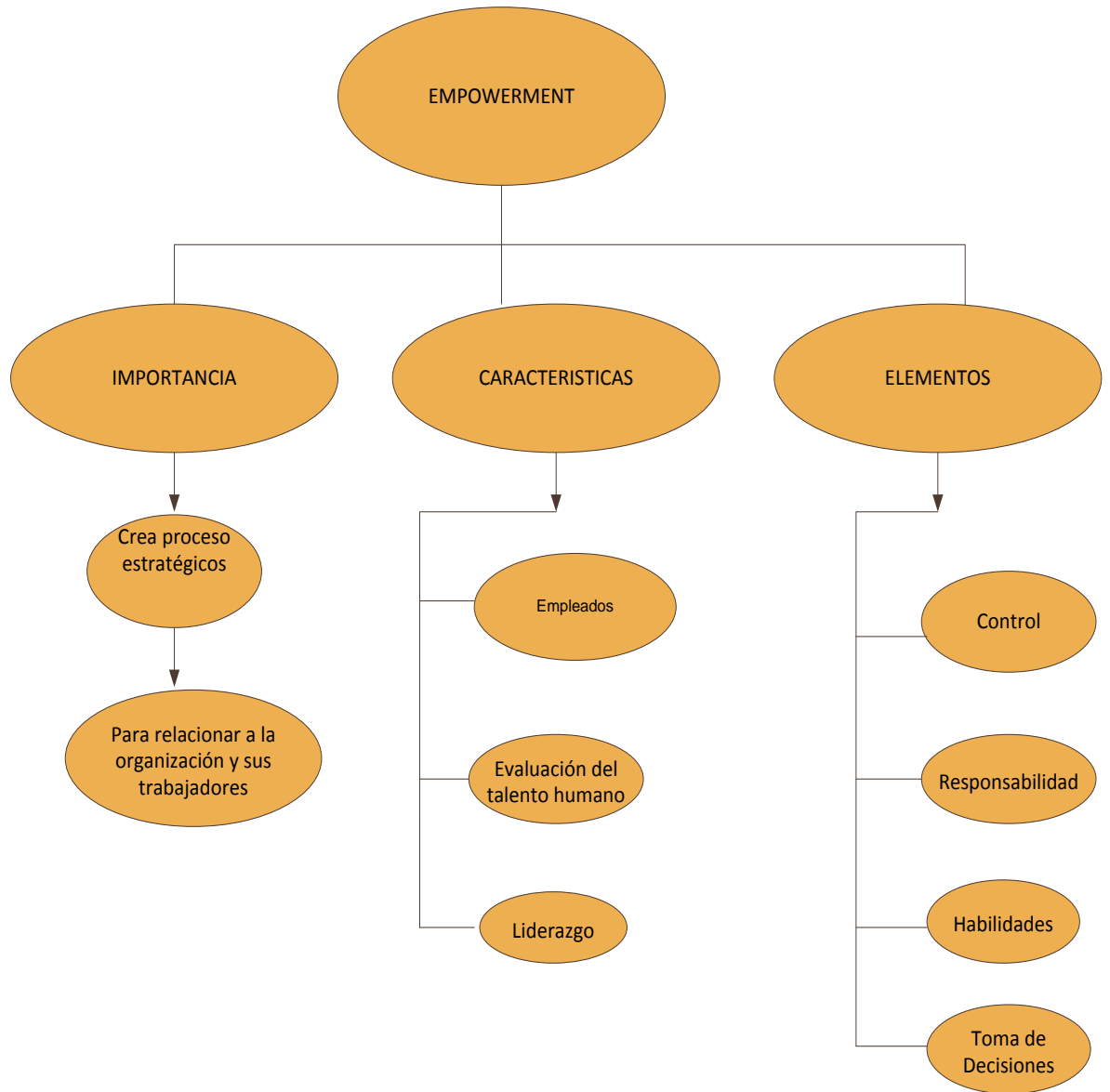
Categorías Fundamentales

Ilustración 1 Categorías Fundamentales



Infra-ordinación Variable Independiente

Ilustración 2 Infra-ordinación Variable Independiente



Elaborado por: Cintya Arroyo

Infra-ordinación Variable Dependiente

Ilustración 3 Infra-ordinación Variable Dependiente



Elaborado por: Cintya Arroyo.

2.4.1 EMPOWERMENT

Concepto:

(Roberto, 2008, pág. 60). *“El Empowerment consiste en la liberación de los conocimientos, la experiencia y la capacidad de motivarse que tienen las personas”*

En si el empowerment implica trabajar con nuestros colaboradores de manera de crear un ámbito que permita potenciar y poner en práctica, liberar sus conocimientos, experiencia y motivación, para realizar un trabajo o tarea determinada de manera exitosa.

“Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad (sin perder el control) a los empleados y de conferirles el sentimiento que son creadores de su propio trabajo y dueños de la empresa”.(ArroyoRuth, 2012, pág. 233).

Procesos: *“Por referirse a la actuación de la vida social , es de suyo único, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tiene que estar indisolublemente unidos con los demás, y que , además se dan de suyo simultáneamente.”*(Reyes, 2004, pág. 57)

Subprocesos: *“Es un conjunto de actividades que tiene una secuencia lógica para cumplir un propósito. Un subproceso es un proceso por si mismo, cuya finalidad hace parte de un proceso más grande”.*(Studio, 2010, pág. 02)

Sistema: *“Un conjunto de técnicas que busca simplificar el trabajo y con ello incrementar la productividad en los sistemas administrativos de un organismo social.”*(Kramis, 1994, pág. 17)

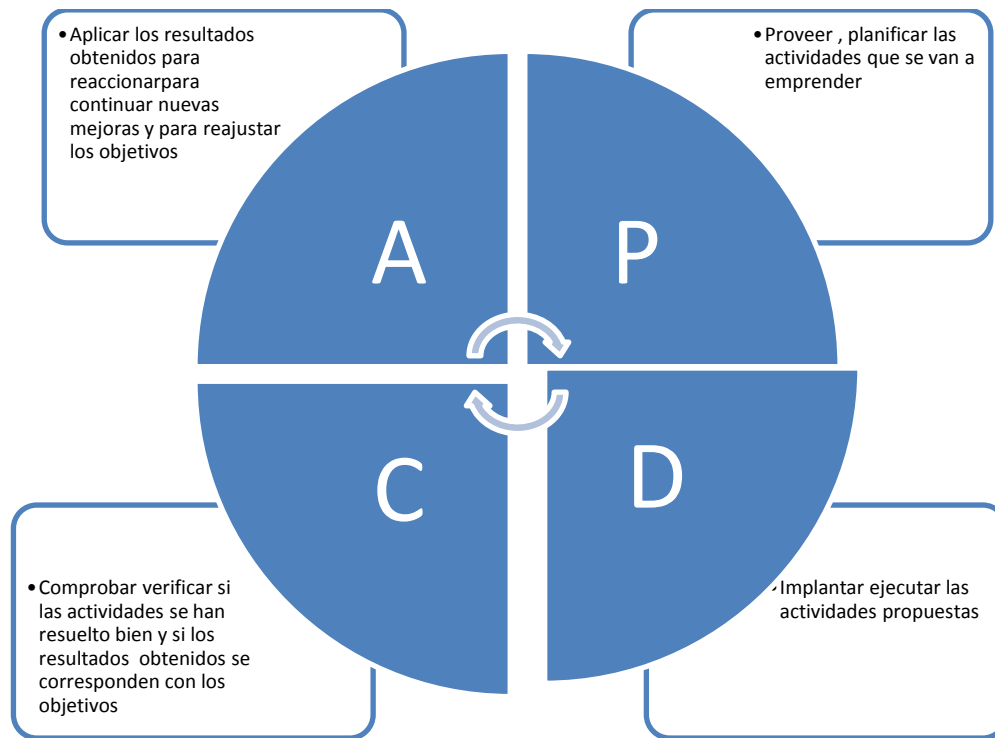


Ilustración 4 Estructura de procesos

Fuente (**Administracion de gestion, s.f., pág. 12**)

ESTRATEGIAS

Las estrategias son importantes en las empresas como menciona (Santos, 1990, pág. 04)

- a) Un proceso de planificación de recursos y acciones que habrán de utilizarse y ejecutarse en el futuro.
- b) Un plan que habrá de desglosarse en una serie de acciones concretas y precisas en el terreno práctico.
- c) Que la misma se refiere a ejecuciones dentro de un ámbito conflictivo en el que habrán de encontrarse intereses distintos y contrapuestos.
- d) Que el propósito de toda estrategia es el de ganar.
- e) Que, finalmente, requiere el uso de recursos variados: físicos, humanos, intelectuales.

CARACTERÍSTICAS DEL EMPOWERMENT

Existen tres características importantes en el empowerment lo que permite que se aplique en cualquier tipo de empresas mediante las nuevas herramientas gerenciales en administración como lo son:

Empleados(ArroyoRuth, 2012, pág. 235). *“Se sienten responsables no solamente por hacer un trabajo, sino también por hacer que la compañía trabaje mejor. El empleado moderno es un activo solucionador de problemas, que ayuda a planear como deben hacerse las cosas y cómo hacer para que estas se lleven a cabo.”*

La Eficacia del Personal Cuando las personas han recibido facultamiento, tienen sentido de eficacia personal, o la sensación de que poseen la capacidad y competencia para desempeñar una actividad con éxito. Las personas con facultamiento no solo se sienten competentes, sino que tienen confianza de que pueden desempeñarse adecuadamente. (WhettenDavid, 2005, pág. 406)

Evaluación del Talento Humano

Según(Chiavenato I. , 2002) *“Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.”*

Desarrollo de un Programa de Evaluación Eficaz.

Existen cuatro consideraciones básicas en el establecimiento de las normas del desempeño:

- **Pertinencia Estratégica:** Es el grado en que las normas se relacionan con los objetivos estratégicos de la organización.

- **Criterio Deficiente:** Es el grado en el que las normas captan una gama de responsabilidades del empleado. Cuando estas normas se enfocan en un solo criterio, excluyendo otras dimensiones del desempeño, importantes pero menos cuantificables, se dice que el sistema de valuación adolece de criterios deficientes.
- **Contaminación de Criterios:** Existen factores fuera del control de un empleado capaces de influir en su desempeño.
- **Confiabilidad:** Se refiere a la estabilidad o consistencia de una norma, o bien, al grado en que las personas tienden a mantener determinado nivel de desempeño a través del tiempo. (Huerta Juan Jose, 2006, pág. 202)

Liderazgo

“El liderazgo es una acción sobre personas, no sobre maquinas o aparatos. En el intervienen sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de reacciones humanas.” (Berta, 2009)

Estilos de Liderazgo o mando.

El directivo o líder, cuando realiza su función, tiene y desarrolla ciertos estilos o formas de mandar. Se describen tres estilos que refleja el líder al dirigir (Berta, 2009).

Dirigente Autocrático. El dirigente autocrático ordena y espera obediencia. Es dogmático, firme y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas, o asignar castigos.

- Sumisión.
- Resistencia.
- Aceptación mínima de responsabilidad.
- Irritabilidad.
- Antipatía hacia el jefe.

Dirigente democrático. El dirigente democrático o participativo delega autoridad, involucra intensivamente a sus seguidores en el proceso de toma de decisiones e invita a la participación de los empleados.

- Alto índice de entusiasmo
- Mayor calidad y cantidad de producción.

- Alta moral del grupo.
- Satisfacción de las necesidades.

Dirigente laissez-faire. El termino francés laissez-faire puede traducirse como “dejar hacer”, o más rudamente, como “no metas la mano”. Los dirigentes laissez-faire son básicamente blandos e indulgentes, y permiten que sus seguidores hagan prácticamente lo que quieren.

- Buena motivación.
- Poco uso de poder.
- Posible desorganización

ELEMENTOS DEL EMPOWERMET

✚ **Control:** Fijar estándares tales como cuotas de ventas, estándares de calidad o niveles de producción, comparar la que el desempeño real corresponde a estos estándares; tomar acciones correctivas cuando se requiera.(Vertice, 2008)

TIPOS DE CONTROLES.

Según(Huerta Juan Jose, 2006, pág. 61):

Control preventivo, que previene los problemas por anticipado y se llama así porque se lleva a cabo antes de la actividad real. Su desventaja es que necesita de mucho tiempo e información oportuna y precisa.

Concurrente, que se lleva a cabo mientras una actividad está en proceso.

De retroalimentación, que es el control que se impone después de que se a lleva a cabo una acción; el inconveniente es que cuando se recibe la información del control.

Controles de operaciones.

Control de costos: En que los administradores son responsables de los costos dentro de su unidad; comprende los costos directos o variables.

Modelo de cantidad del lote económico: Con este modelo se obtiene la cantidad óptima para una orden de compra. Su objetivo es equilibrar los cuatro costos comprendidos en la orden y el inventario de existencia.

Sistema para ordenar el inventario: Indica cuando el inventario llega a cierto nivel llamado de seguridad de existencias, debe ser reabastecido.

Control de mantenimiento: Hay tres enfoques para este control; mantenimiento preventivo, mantenimiento correctivo y mantenimiento condicional.

Control de calidad: Asegura que lo que se produce satisface las normas preestablecidas.

Controles financieros

Razones de liquidez: La razón circulante se obtiene al dividir el activo circulante de una organización entre su pasivo circulante.

Razones de apalancamiento: se refiere al uso del capital prestado para operar y ampliar una organización.


Razones operativas describe la manera en que la administración utiliza los recursos las más comunes son la rotación de inventarios y la rotación de activos.

Razones de rentabilidad : las mejores razones de este rubro son los porcentajes de utilidad sobre los ingresos y el rendimiento sobre la inversión.

Responsabilidad:

Como menciona(Robbins, 2005):

Una empresa va más allá de hacer ganancias para incluir la defensa y el mejoramiento del bienestar de la sociedad. Esta posición se basa en la convicción corporaciones no son entidades independientes cuya única responsabilidad son las accionistas.

 **Habilidad:** *“La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio”.*(Katzenbach & Smith)

Casi todos los seres humanos, incluso aquellos que observan algún problema motriz o discapacidad intelectual, entre otros, se distinguen por algún tipo de aptitud.

✚ **Toma de Decisiones**(Vertice, 2008)“*Es un proceso donde se identifican, se valoran y se seleccionan las mejores acciones, sobre las alternativas evaluadas, para solucionar los problemas o dificultades presentadas o para el aprovechamiento de las oportunidades.*”

✚ **Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor), (Chiavenato I. , 1994)menciona:

La satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

La satisfacción laboral y el compromiso con el puesto (el grado en que uno se identifica con su trabajo y participa activamente en él) y con la organización (indicador de lealtad y la identificación con la empresa). Con todo, el grueso de la atención se ha dirigido a la satisfacción laboral.

2.4.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para el autor (Vertice, 2008, pág. 3) manifiesta

Estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar. Se dice que existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en una totalidad que presentan propiedades específicas como un conjunto, y cuando además las propiedades de los elementos depende (en una medida variable) de los atributos específicos en la totalidad.

Por otro lado, una organización es una forma de repartir trabajo y/o responsabilidades entre diferentes personas de forma estructurada y con una intención previamente delimitada.

Por otro lado(Hitt, Administracion, 2006, pág. 230)menciona que:

“La estructura organizacional se define como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina para alcanzar los objetivos de la empresa.”

Tipos de Estructuras organizacional

Existen diversas clasificaciones de estructuras organizacionales pero la mayoría de autores destacan las siguientes:

***Estructura Simple:** se da en empresas con un mínimo de personal dentro de los denominados “núcleos de personal “y “línea media “ llevando la coordinación la cúspide estratégica mediante supervisión directa. Suelen darse en empresas pequeñas y de recién creación.(Vertice, 2008)*

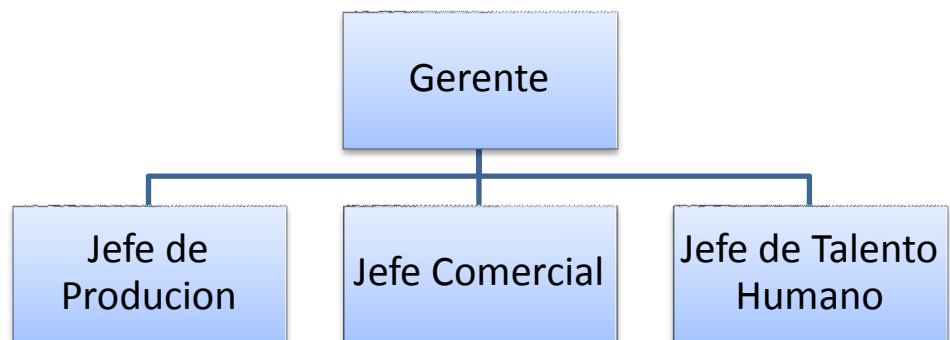


Ilustración 5 Estructura Simple adaptado por Cintya Arroyo

Estructura Funcional: las organizaciones por funciones reúnen, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o varias relacionadas, que se llaman funciones. Es probable que la organización funcional sea la forma más lógica y básica de departamentalización, la usan primordialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos por que aprovechan con eficiencia los recursos especializados

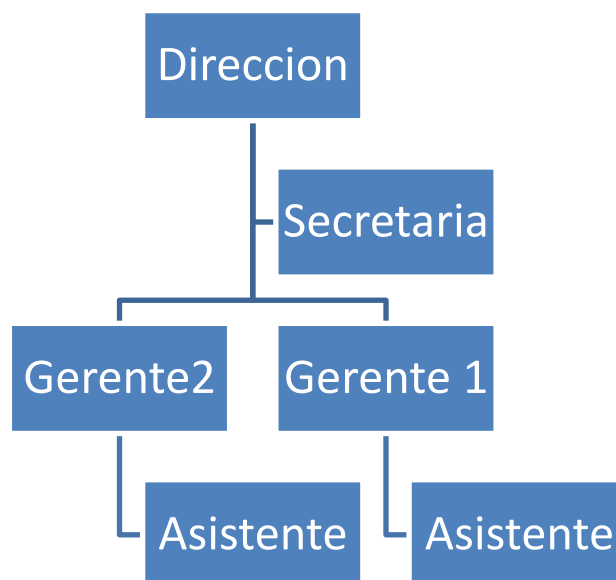


Ilustración 6 Estructura Funcional adaptado por Cintya Arroyo

Estructura matricial: En ocasiones llamada “sistema de mando múltiple” es un producto híbrido que trata de combinar los beneficios de los dos tipos de diseño al mismo tiempo que pretenden evitar sus inconvenientes. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo los empleados tiene de hecho dos jefes; es decir trabajan con dos cadenas de mando. una cadena de mando es la de funciones o divisiones el tipo que se diagrama en forma vertical. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio encabezado por un gerente de proyecto o grupo que es experto en el campo de especialización asignado al equipo(Stoner, 2008, págs. 361,365)

DISEÑO ORGANIZACIONAL

“Es el conjunto general de elementos y las relaciones entre ellos que se empleen para administrar a la organización total. Así, el diseño organizacional es un medio para implementar estrategias y planes para alcanzar las metas organizacionales”.(Griffin, 2008, pág. 371)

El diseño de la estructura organizacional o simplemente el diseño organizacional, consiste en determinar la estructura de la organización que es más conveniente para la implementación de la estrategia y los objetivos de la empresa, la administración de personal, la tecnología empleada y las tareas de la organización.

El diseño de la estructura organizacional es más bien amplio y va desde una estructura “ideal” y rígida a una totalmente flexible y adaptable totalmente a las circunstancias de la empresa el **diseño burocrático** por ejemplo, es un enfoque rígido, inflexible y mecanicista en tanto que el **diseño orgánico** es totalmente flexible. **El diseño contingencia** toma en cuenta variables de otros enfoques, pero ponen énfasis en la estrategia, la tecnología y el ambiente de la empresa. los diseños específicos que utilizan el enfoque contingencia son, por ejemplo, la estructura matricial y el diseño libre. Todos estos tipos de estructuras son utilizados por algunas empresas; obstante, algunos lo consideran conflictivos, poco familiares y aun carentes de estructura.(Guerra, 2002, pág. 316)

ORGANIZACIÓN

Una organización es un patrón de relaciones – muchas relaciones entrelazadas-, por medio de las cuales las personas bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes. Estas metas son producto de los procesos para tomar decisiones que son conocidos como planificación.

Organizar es un proceso gerencial permanente las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la eficacia y la eficiencia de las actividades de la organización no están siempre al nivel de los gerentes querían. Sea que constituyen una organización nueva, que juegan con una organización existente o que cambian radicalmente el patrón de la relaciones de una organización.(Stoner, 2008, pág. 345)

Elementos de una organización

División de trabajo dividir el trabajo de la empresa en partes y asignar a cada parte una posición en la organización. La especialización del trabajo la rotación la ampliación y el enriquecimiento de las tareas son claves en el proceso del diseño del trabajo.

Departamentalización la división de la autoridad y la responsabilidad entre los administradores del mismo nivel organizacional da origen a la departamentalización. la agrupación en departamentos se realiza con el fin de coordinar los trabajos individuales y permite darle una forma significativa a la estructura de la organización.

La jerarquización especificar quien depende de quién consiste en la distribución del trabajo y el poder entre los subordinados la deliberada concentración de la autoridad en los niveles superiores de la empresa crea una estructura centralizada. Una amplia distribución de la autoridad en los niveles inferiores de la empresa crea una estructura descentralizada sin embargo si la responsabilidades no están claras la situación puede derivar en anarquía

Coordinación de funciones la coordinación organizativa consiste en el ordenamiento de todos y cada uno de los recursos humanos y materiales, de manera que la agrupación de actividades y la jerarquización de los recursos faciliten la labor. (Guerra, 2002, págs. 306,314)

ADMINISTRACION DE PERSONAL

(Chiavenato I. , 1990)Manifiesta que: *“La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.”*

Para comprender lo que es la administración de personal, hay que saber antes de todo la función que desempeñan los gerentes. La mayoría de los expertos coinciden en que hay cinco funciones básicas que todos los gerentes desempeñan: planeación, organización, formación de un equipo de trabajo, dirección y control. Estas funciones representan lo que se denomina el proceso de administración.

Planeación: consiste en establecer metas y estándares; desarrollar reglas y procedimientos; desarrollar planes y proyecciones, es decir, predecir o pronosticar algunos acontecimientos futuros.

Organización: es asignar a cada subordinado una tarea específica; establecer departamentos; delegar autoridad a los subordinados; establecer canales de autoridad y comunicación; coordinar el trabajo de los subordinados.

Formación De Un Equipo De trabajo: decidir qué tipo de personas se debe contratar; reclutar a posibles empleados; seleccionar a los empleados; establecer estándares para el desempeño; compensar a los trabajadores evaluar el rendimiento; asesorar a los empleados; capacitar y desarrollar a los trabajadores.

Dirección: Lograr que los demás hagan el trabajo; mantener la moral elevada, motivar a los subordinados.

Control: Fijar estándares tales como cuotas de ventas, estándares de calidad o niveles de producción, comparar la que el desempeño real corresponde a estos estándares; tomar acciones correctivas cuando se requiera (Chiavenato I. , 1990).

(Chiavenato I. , 1994)Manifiesta que:

La administración de personal se torna cada vez más importante en la actualidad como resultado de tendencias sociales, económicas y políticas tales como:

- La insatisfacción y una fuerza de trabajo.
- Nuevos estilos de vida.
- Nuevas leyes.
- Cambios en los valores.
- La necesidad de mejorar el desempeño en el trabajo.
- La productividad y la administración personal.

2.5 HIPOTESIS

La aplicación del Empowerment a manera de herramienta gerencial permitirá mejorar la Estructura Organizacional en el Área Operativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pakarymuy.

2.6. VARIABLES DE LA HIPOTESIS

VARIABLE INDEPENDIENTE

X= Empowerment

VARIABLE DEPENDIENTE

Y= Estructura Organizacional

CAPITULO III

3. METODOLOGIA

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN:

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo cuantitativo porque está orientado a la identificación de las causas y la explicación del problema, que es el objeto de estudio así como participativa porque están involucradas todas las personas como clientes internos y externos. Es generalizable investiga el problema independientemente del contexto al que se pertenece.

Predominante cualitativo

La investigación es de carácter social, con perspectiva desde adentro para poder llegar a un conocimiento científico de la realidad, para transformarle en beneficio de sociedad, utilizando técnicas cualitativas.

Esta investigación nos permitirá definir las razones de la carencia de herramientas gerenciales como el Empowerment a modo de propuesta para mejorar la Estructura organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito PAKARYMUY, que ha originado el problema.

3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación bibliográfica.

Se utilizó este tipo de investigación como apoyo para fundamentar el Marco teórico se trabajara en función de libros tesis de grados, para conocer los estudios sobre el tema aportar conocimientos actuales sobre el problema

Esta información se recopiló con base en la necesidad de analizar detenidamente los apoyos bibliográficos que facilitaron el desarrollo de la investigación.

3.2.2 Investigación de Campo

La técnica que se utilizó son encuestas para los empleados con el propósito de conocer las expectativas y necesidades y así conocer a fondo la situación de la Cooperativa.

3.3 NIVEL O TIPO DE LA INVESTIGACIÓN.

3.3.1 Investigación explorativa.

Se utilizó para el planteamiento del problema y nos permite conocer las características más importantes y la relación entre las variables como es el Empowerment y la Estructura Organizacional para así hacer que la investigación sea más importante para el desarrollo de la Cooperativa

3.3.2 Investigación Descriptiva

Tiene como objeto detallar y describir de qué forma una propuesta de Empowerment a manera de mecanismos Gerenciales dará nuevas herramientas al personal para mejorar la toma de decisiones en el Área Operativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pakarymuy del cantón Pillaro

A través de la cual, se pueda detallar las características más sobresalientes del problema, objeto de estudio de investigación; con la aplicación de diferentes herramientas para el efecto. Con la investigación descriptiva se consigue llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas que trabajan en la cooperativa. El objetivo es la recolección de los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponer y resumir la información de manera cuidadosa y luego analizar minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

3.3.3 Investigación Correlacional

Es la que mide el grado de relación o asociación que existe entre el Empowerment y la Estructura Organizacional en la empresa, se caracteriza porque primero medimos las variables y luego por medio de la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.

Tabla 1 Muestra

| UNIDADES DE OBSERVACION | DE | POBLACION |
|--------------------------------|-----------|------------------|
| Directivos | | 5 |
| Administrativos | | 15 |
| Trabajadores | | 30 |
| TOTAL | | 50 |

Debido a que la población es pequeña se considera viable aplicar la encuesta al 100% de la muestra.

3.5. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES.

Tabla 2 Operacionalizacion

| HIPOTESIS: | | | | |
|--|-----------------|------------------|---|---|
| VARIABLE INDEPENDIENTE: EMPOWERMENT | | | | |
| CONCEPTUALIZACION | CATEGORIAS | INDICADORES | ITEMS | TECNICAS EINSTRUMENTO |
| El empowerment es un proceso estratégico que con sus características y elementos permite relacionar a la organización con sus trabajadores | Procesos | Procedimientos | Conoce Ud. cuáles son las funciones que realizan sus compañeros en la cooperativa | Encuesta |
| | Estrategias | Planificación | Con que frecuencia se debe evaluar y retroalimentar las estrategias planteadas regularmente en la cooperativa | Encuesta |
| | | | Existe una Planificación en la cooperativa. | Encuesta |
| | Características | Ambiente laboral | Evaluación del talento humano | Cree Ud. que la empresa se preocupa por el ambiente laboral de la organización. |
| Considera Ud. que se debe evaluar y con qué frecuencia el talento humano de los empleados en su puesto de trabajo | | | | |

| | | | | |
|--|-----------|--------------------|---|----------|
| | | Liderazgo | Cree Ud. que la cooperativa tiene liderazgo y de qué tipo es | Encuesta |
| | | Control | Cree Ud. que la cooperativa debe innovar en las técnicas de control para sus operaciones. | Encuesta |
| | | Responsabilidad | Considera Ud. que la cooperativa podría entregar un mayor empoderamiento a usted en sus responsabilidades. | Encuesta |
| | Elementos | Habilidades | Considera Ud. que se debe evaluar y capacitar en aptitudes operativas para el personal de la cooperativa. | Encuesta |
| | | Toma de Decisiones | Cree Ud. que la cooperativa le brinda la oportunidad de participar en la toma de decisiones en su trabajo. | Encuesta |
| | | | Considera Ud. que existe suficiente apertura de la cooperativa, que le permita solucionar problemas en sus labores. | Encuesta |
| | | | Cree Ud. que la cooperativa le permite participar en la creación de alternativas para el fortalecimiento organizativo | Encuesta |

| HIPOTESIS: | | | | |
|--|--------------|-------------------|--|------------------------------|
| VARIABLE DEPENDIENTE: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | | | | |
| CONCEPTUALIZACION | CATEGORIAS | INDICADORES | ITEMS | TECNICAS E INSTRUMENTO |
| <p>La estructura organizacional se define como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordinan para alcanzar los objetivos de la empresa.</p> | Organización | Simple | Conoce Ud. cuál es la Estructura Organizacional de la Cooperativa. | Encuesta |
| | Actividades | Funcional | Cada qué tiempo la cooperativa revisa y difunde los cambios en su manual de funciones | Encuesta |
| | | Matricial | Cree Ud. Conocer todas las funciones de los puestos de trabajo de sus compañeros. | Encuesta |
| | Coordinación | Actividad laboral | Cada qué tiempo la cooperativa realiza capacitación para fortalecer las Actividades Laborales | Encuesta |
| | | Recurso Humano | Como califica Ud. la coordinación entre los departamentos de la cooperativa | |
| | Objetivos | Corto Plazo | Conoce Ud. Los objetivos y las expectativas de la cooperativa | Encuesta |
| | | Mediano Plazo | Cree Ud. Que el trabajo que usted realiza, ayuda al cumplimiento de los logros de la cooperativa | |
| | | Largo plazo | | |

3.6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Para este proceso se aplicara a todos los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito PAKARYMUY.

Tabla 3 Recolección de Información

| PREGUNTAS BASICAS | EXPLICACIÓN |
|------------------------------|---|
| ¿Para qué? | Para alcanzar los objetivos propuestos en la presente investigación |
| ¿A qué persona? | La investigación se realizara a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito PAKARYMUY. |
| ¿Sobre qué aspectos? | Sobre el Empowerment y la Estructura Organizacional. |
| ¿Quién? | Cintya Arroyo |
| ¿Cuándo? | |
| ¿Cuántas veces? | Se realizara una vez a cada uno de los investigados. |
| ¿Con que técnicas? | Encuesta |
| ¿Con que instrumento? | Cuestionario |
| ¿En qué situación? | Se buscara el momento más adecuado para obtener datos reales y concretos |

Elaborado por: Cintya Arroyo

3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Tabla 4 Técnicas de Investigación

| TECNICAS DE INVESTIGACION | |
|---|--|
| INFORMACION SECUNDARIA Lectura Científica | Libros de Administración de personal, gestión del Talento Humano, Administración del Recurso Humano, Manual del Empowerment Tesis de grado de Estructura Organizacional, Internet. |
| INFORMACION PRIMARIA | Encuesta |

Elaborado por: Cintya Arroyo

3.8. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

Para analizar y procesar la información realizaremos de la siguiente manera:

1. **Codificación de la información:** para poder tener una buena codificación se procederá a enumerar cada una de las preguntas del cuestionario aplicado a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito PAKARYMUY para que de esta manera se facilite el proceso de tabulación obteniendo una información real y dando una solución adecuada al problema.

En el procesamiento y análisis de la información se procederá a revisar y analizarla verificando que las encuestas realizadas estén debidamente llenas, todas las preguntas contestadas.

2. **Tabulación de la Información:** para proceder a realizar la tabulación de datos se la realizara a través del programa Excel o SPS, lo que nos permitirá verificar las respuestas e interpretar de mejor manera los resultados de la investigación.
3. **Graficar:** para esta presentación se utilizara grafica de barras o pastel.
4. **Analizar gráficos estadísticos:** para proceder a analizar los datos se realizara por medio de porcentajes que nos permitirá interpretar los resultados que proyecte.
5. **Interpretación:** la interpretación de resultados se elaborara bajo la síntesis de los mismos para poder encontrar la información necesaria para dar la posible solución al problema del objeto de estudio. Se aplicara el CHI CUADRADO para verificar la hipótesis en la investigación y demostrar la información entre variables.

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

O: Observados

E: Esperados

CAPITULO IV

4. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS.

En el siguiente capítulo se realizara el análisis y la interpretación de datos, una vez realizada la investigación primaria se utilizó la investigación de campo mediante la aplicación de la encuesta a la población respectiva con el propósito de obtener los aspectos más relevantes del problema objeto de estudio y así analizar estadísticamente los resultados.

El análisis e interpretación de datos es de suma importancia para conocer la situación actual de la empresa y así ser una fase importante para la toma de decisiones y contribuir en e crecimiento de la cooperativa ya que con la encuesta nos podemos dar cuenta como se están desempeñando cada uno de los colaboradores.

Pregunta N#01

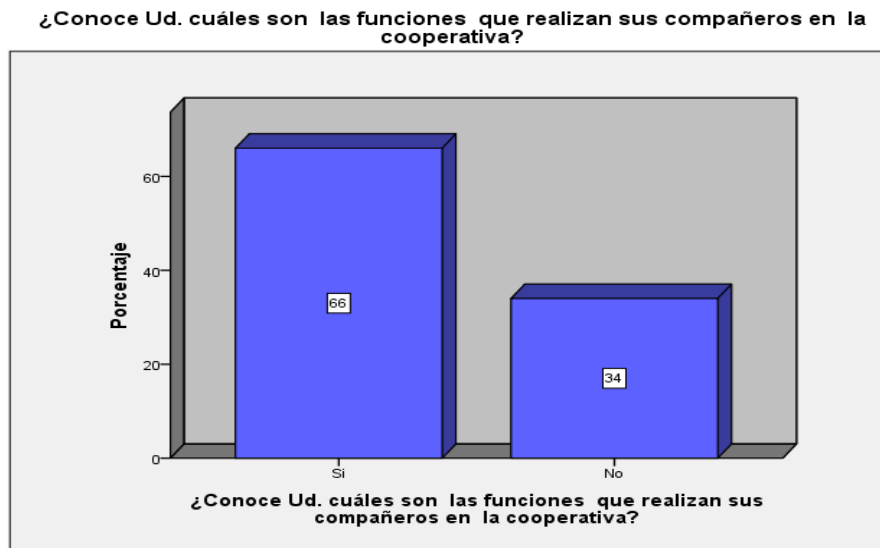
4.1.1. ¿Conoce Ud. cuáles son las funciones que realizan sus compañeros en la cooperativa?

Tabla 5 Funciones

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Si | 33 | 66,0 | 66,0 | 66,0 |
| No | 17 | 34,0 | 34,0 | 100,0 |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuestas Elaborado por: Investigador

Ilustración 7 Funciones



Análisis e Interpretación

Del 100% de los encuestados se puede determinar que el 66% de los colaboradores conocen de las funciones que realizan sus compañeros en la cooperativa, el 34% de los empleados mencionan desconocimiento y puede ser debido a que recién se incorporen a la empresa como se aprecia en la tabla# y grafico# ya que las funciones son los procesos que realizan cada empleado en su puesto de trabajo

Pregunta N#02

4.1.2. Con qué frecuencia se debe evaluar y retroalimentar las estrategias planteadas regularmente en la cooperativa.

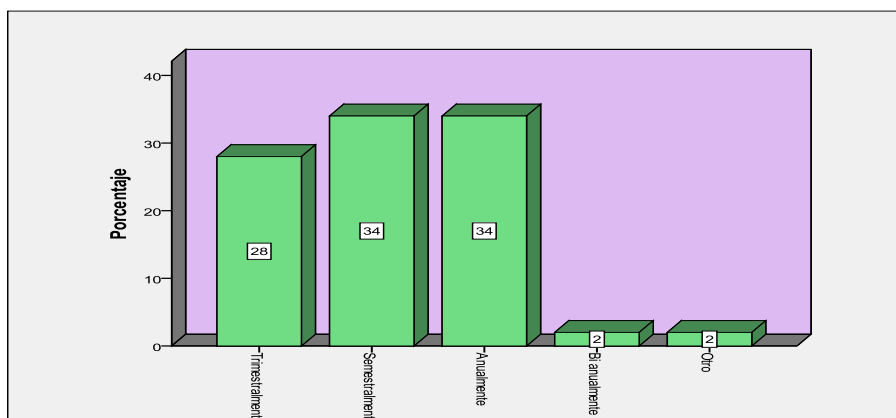
Tabla 6 Estrategia

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Trimestralmente | 14 | 28,0 | 28,0 | 28,0 |
| Semestralmente | 17 | 34,0 | 34,0 | 62,0 |
| Anualmente | 17 | 34,0 | 34,0 | 96,0 |
| Bi anualmente | 1 | 2,0 | 2,0 | 98,0 |
| Otro | 1 | 2,0 | 2,0 | 100,0 |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigador

Ilustración 8 Estrategias



Análisis e Interpretación.

Del 100% de los encuestados se observa que el 34% consideran que se debe evaluar y retroalimentar las estrategias Anualmente y Semestralmente mientras que un 28% mencionan que se debe realizar Trimestralmente tanto que el 4% restante se divide en Bi anual y otro en la que sugieren que cuando dese los Directivos la empresa aplica Estrategias ya que ayudan a la empresa como menciona(Mintzberg, 1997, pág. 19) *la estrategia es un elemento que determinaba de una empresa, a la largo plazo así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas*

Pregunta N#03

4.1.3. Existe una Planificación en la cooperativa

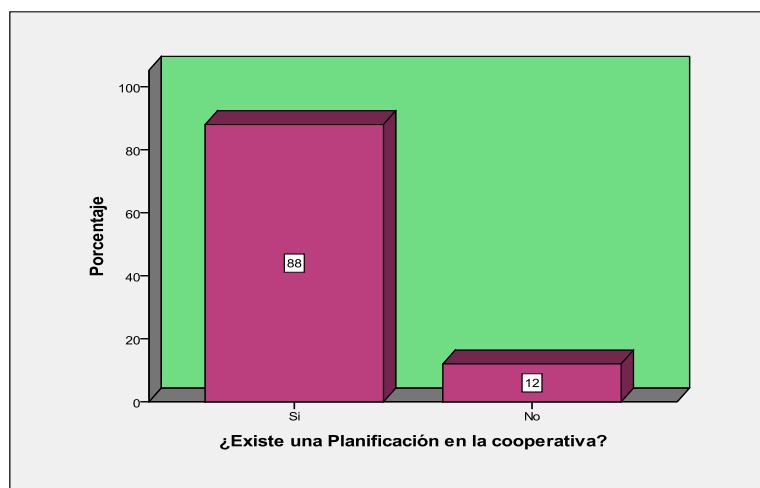
Tabla 7 Planificación

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Si | 44 | 88,0 | 88,0 | 88,0 |
| No | 6 | 12,0 | 12,0 | 100,0 |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigador

Ilustración 9 Planificación



Análisis e Interpretación

Del 100% de los encuestados el 88% menciona que la cooperativa tiene una planificación que le permite desarrollarse en el mercado mientras que un 12% de los subordinados manifiesta que no tiene una planificación debe ser debido al cargo en el que se desenvuelven ya que la planificación es importante como menciona (Guzman, 1999, pág. 32) “*el proceso de planificación permite establecer un sentido de dirección, de rumbo y un ambiente propicio para una gestión empresarial, institucional o social, informada e innovadora dentro de un espacio delimitado por las características institucionales o grupales y la dinámica del entorno*”

Pregunta #04

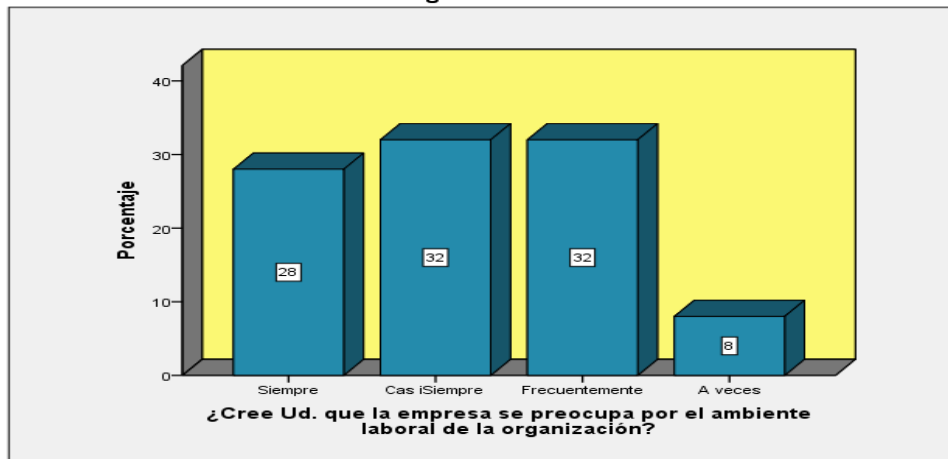
4.1.4. Cree Ud. que la empresa se preocupa por el ambiente laboral de la organización

Tabla 8 Ambiente Laboral

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Siempre | 14 | 28,0 | 28,0 | 28,0 |
| Casi Siempre | 16 | 32,0 | 32,0 | 60,0 |
| Frecuentemente | 16 | 32,0 | 32,0 | 92,0 |
| A veces | 4 | 8,0 | 8,0 | 100,0 |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta Elaborado por: Investigador

Ilustración 10 Ambiente Laboral



Análisis e Interpretación.

Del 100% de los encuestados podemos darnos cuenta que existe una variedad de opiniones con un 32 % consideran Frecuentemente y Casi Siempre la empresa se preocupa del ambiente un 28% que mencionan que Siempre se preocupan del Ambiente Laboral un 8% consideran que A veces se preocupa del ambiente laboral de sus trabajadores ya que el ambiente laboral es importante como manifiesta

Pregunta #05

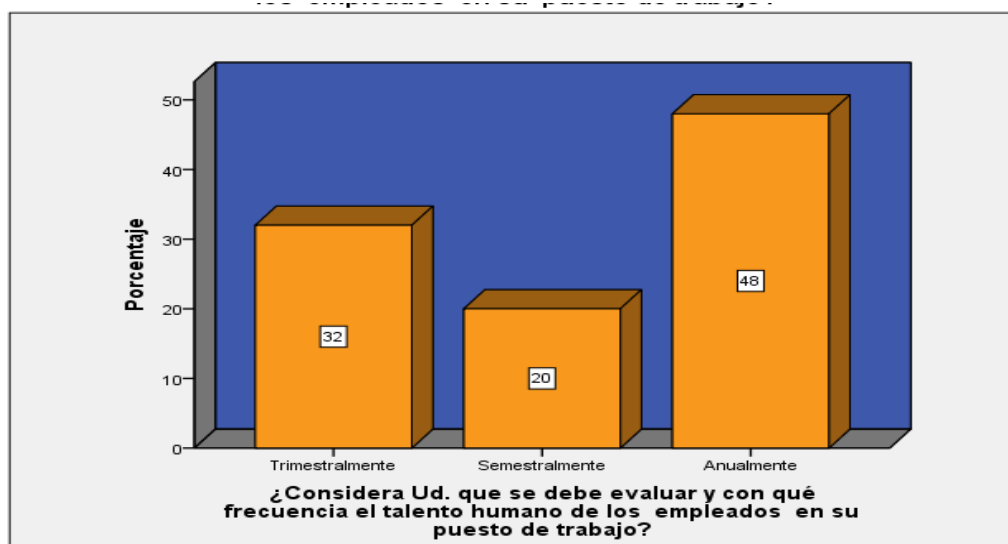
4.1.5. Considera Ud. que se debe evaluar y con qué frecuencia el talento humano de los empleados en su puesto de trabajo

Tabla 9 Evaluación del Talento Humano

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Trimestralmente | 16 | 32,0 | 32,0 | 32,0 |
| Semestralmente | 10 | 20,0 | 20,0 | 52,0 |
| Anualmente | 24 | 48,0 | 48,0 | 100,0 |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta Elevado por: Investigador

Ilustración 11 Evaluación de Talento Humano



Análisis e Interpretación.

Del 100% de los encuestados consideran 48% consideran que se debe evaluar Anualmente mientras un Trimestralmente piensan deben ser evaluados el talento con un 32% y con un 20% mencionan Semestralmente creen que se debe evaluar el talento humano ya que la evaluación es un método importante en las empresas como indica (Chiavenato, Administración, 2002, pág. 208) “es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”

Pregunta N# 06

4.1.6. Cree Ud. que la cooperativa tiene liderazgo

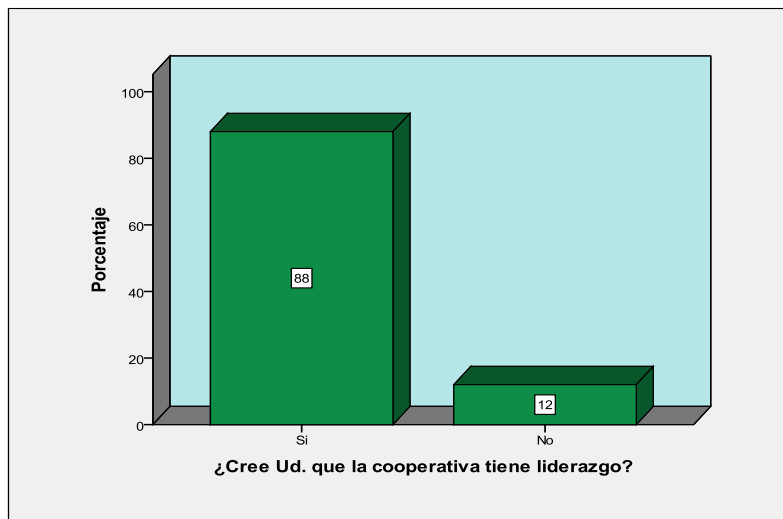
Tabla 10 Liderazgo

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Si | 44 | 88,0 | 88,0 | 88,0 |
| No | 6 | 12,0 | 12,0 | 100,0 |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigador

Ilustración 12 Liderazgo



Análisis e Interpretación.

Del 100% de los encuestados el 88 % afirma que la cooperativa tiene un liderazgo que le permite ser competitivo en el mercado el 12% consideran que la empresa no tiene un liderazgo establecido, ya que el liderazgo es vital como manifiesta (Adreu, 2005, pág. 50) “*liderazgo al proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los demás miembros de un grupo*”

Pregunta #07

4.1.7. De qué tipo de liderazgo cree que tiene la cooperativa (ver definiciones al pie de página)

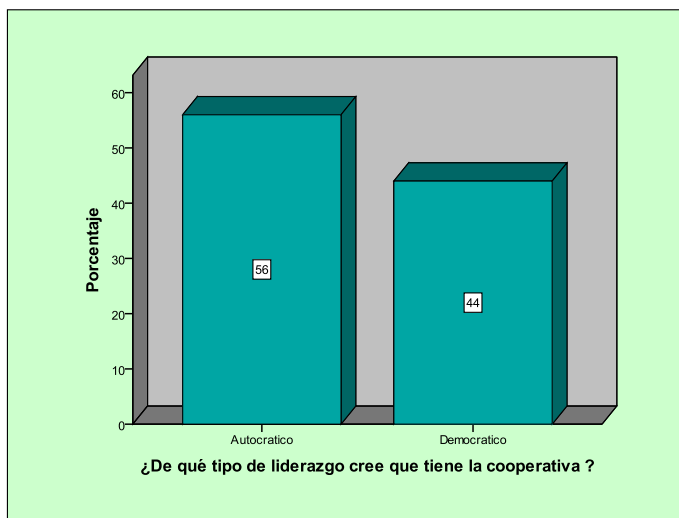
Tabla 11 Tipo de Liderazgo

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Autocrático | 28 | 56,0 | 56,0 | 56,0 |
| Democrático | 22 | 44,0 | 44,0 | 100,0 |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigador.

Ilustración 13 Tipo de Liderazgo



Análisis e Interpretación.

Del 100% de los investigados el 56 % consideran que la cooperativa tiene un Liderazgo Autocrático es decir que solo espera obediencia mientras que el 44% creen que existe un Liderazgo Democrático que se trata de involucrar a sus subordinados en la cooperativa.

Pregunta N#08

4.1.8. Cree Ud. que la cooperativa debe innovar en las técnicas de control para sus operaciones

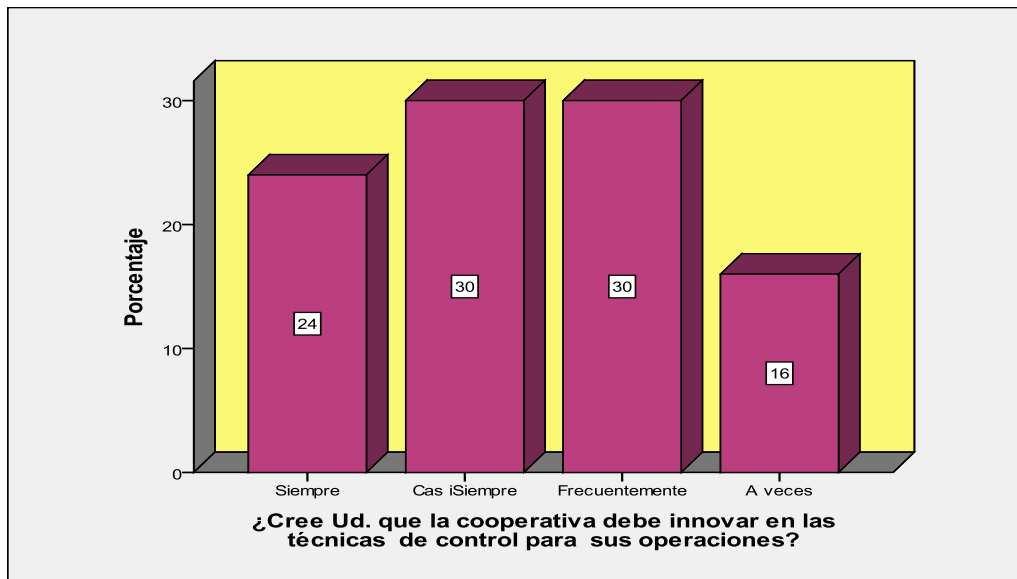
Tabla 12 Control

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Siempre | 12 | 24,0 | 24,0 | 24,0 |
| Casi Siempre | 15 | 30,0 | 30,0 | 54,0 |
| Frecuentemente | 15 | 30,0 | 30,0 | 84,0 |
| A veces | 8 | 16,0 | 16,0 | 100,0 |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigador.

Ilustración 14Control



Análisis e Interpretación.

Del 100% de los encuestados el 30% creen que Frecuentemente y el otro 30% que Casi siempre deben ser innovadas las técnicas de control de sus operaciones el 24 % afirman que siempre deben ser innovadas las técnicas y el 16% menciona que A veces deberían ser innovas las técnicas de Control de sus operaciones tomando en cuenta que el control es tan importante en las empresas de todo tipo.

Pregunta N# 09

4.1.9. Considera Ud. que la cooperativa podría entregar un mayor empoderamiento a usted en sus responsabilidades

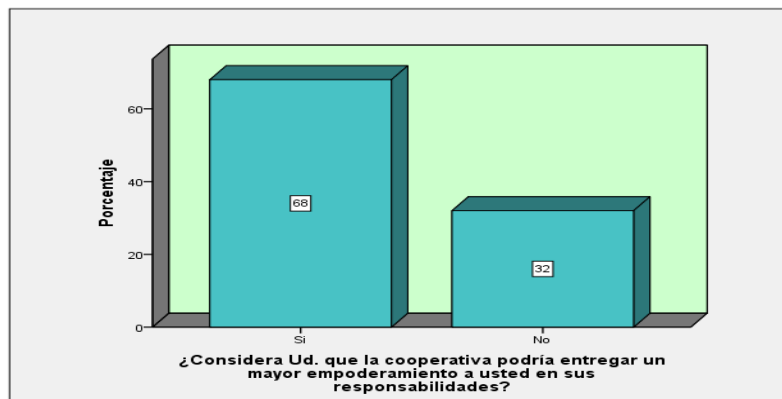
Tabla 13 Responsabilidad

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Si | 34 | 68,0 | 68,0 | 68,0 |
| No | 16 | 32,0 | 32,0 | 100,0 |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigador.

Ilustración 15 Responsabilidad



Análisis e Interpretación.

Del 100% de los encuestados el 68% consideran que la cooperativa le entregaría mayor empoderamiento de sus responsabilidades y el 32% piensan que no le entregarían empoderamiento por la gran responsabilidad que esto lleva cabe tomar en cuenta que el empoderamiento es parte fundamental en la investigación y el empoderamiento ayuda a las empresas a crear compromiso en su talento humano.

Preguntas N#10

4.1.10. Indique la parte que le gustaría de su área de trabajo que sea empoderado por la cooperativa

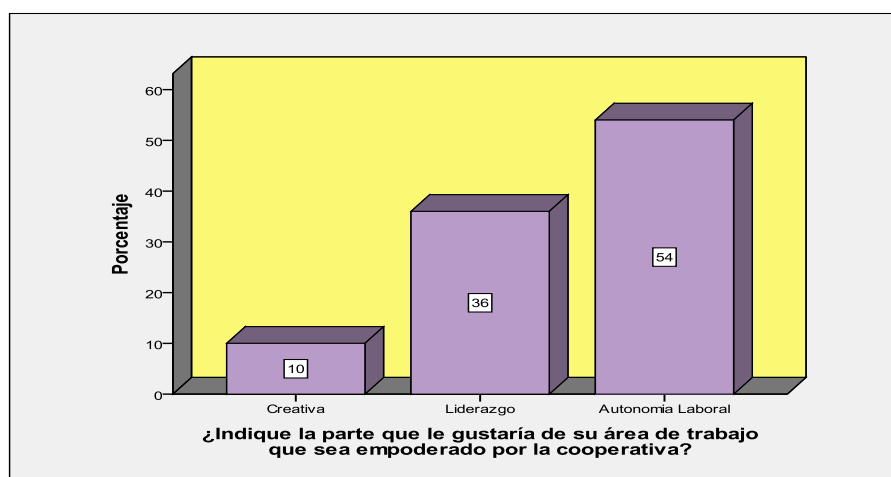
Tabla 14 Empowerment

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Creativa | 5 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| Liderazgo | 18 | 36,0 | 36,0 | 46,0 |
| Autonomía Laboral | 27 | 54,0 | 54,0 | 100,0 |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigador

Ilustración 16 Empowerment



Análisis e Interpretación.

Del 100% de los Encuestados el 54% consideran que deberían ser empoderados en la Autonomía Laboral que esto les va permitir mejorar en sus trabajos y adquirir mayor experiencia mientras que el 36% indican en el Liderazgo ya que esto les va ayudar a mejorar el trato con las personas y para así desarrollarse de mejor manera en la organización y el 10% afirman en la parte Creativa ya que esta les van a permitir desarrollar nuevas alternativas y así ayudar a la organización y a ellos como personas para ser mejores seres humanos

Pregunta N# 11

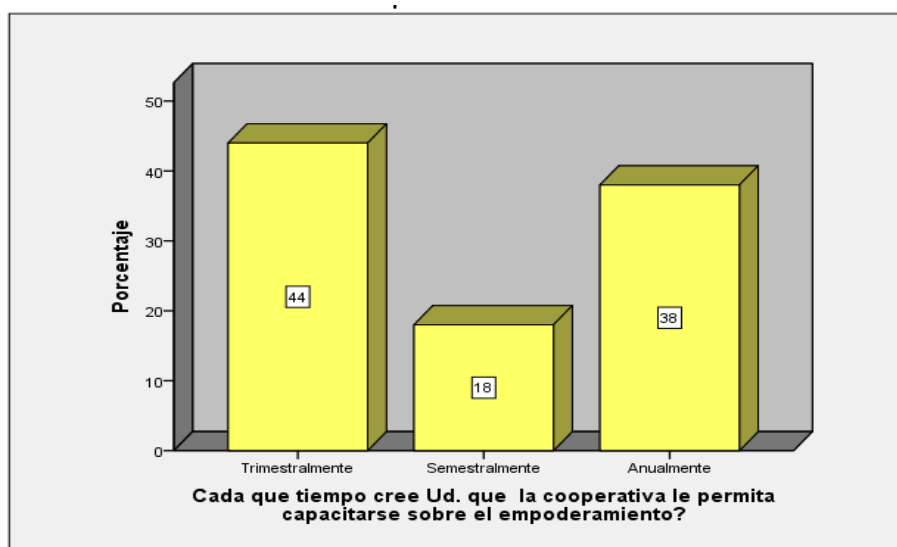
4.1.11. Cada qué tiempo cree Ud. que la cooperativa le permita capacitarse sobre el empoderamiento

Tabla 15 Capacitación de Empowerment

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Trimestralmente | 22 | 44,0 | 44,0 | 44,0 |
| Semestralmente | 9 | 18,0 | 18,0 | 62,0 |
| Anualmente | 19 | 38,0 | 38,0 | 100,0 |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta. Elaborado por: Investigador.

Ilustración 17 Capacitación de Empowerment



Análisis e Interpretación.

Del 100% de los Encuestados el 44% respondieron que si les permitirían y quisieran hacerlo Trimestralmente el 38% indicaron que lo desearían hacer anualmente y el 18% mencionan que lo hicieran Semestralmente para saber sobre el empoderamiento por lo que la empresa debe capacitarlos ya que la empoderamiento es un proceso estratégico que les permitiría posicionarse de mejor manera en el mercado.

Pregunta N#12

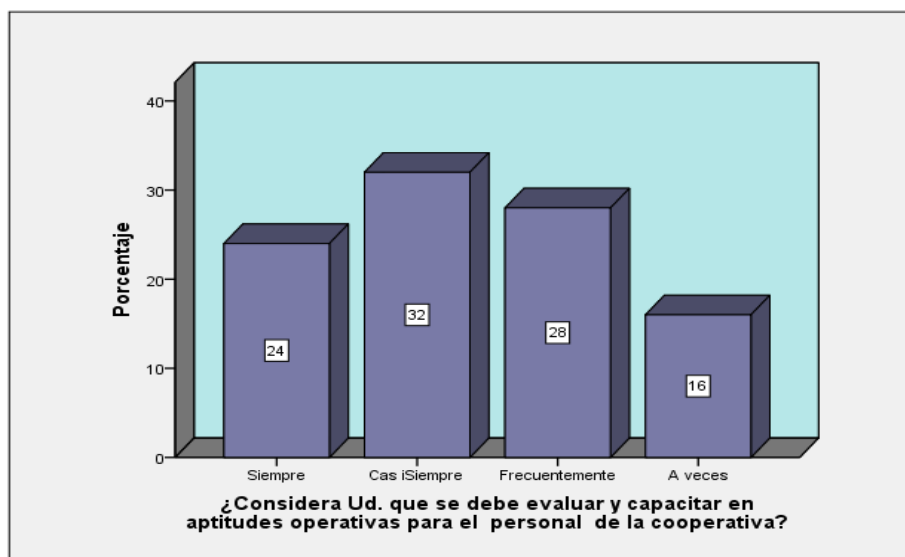
4.1.12. Considera Ud. que se debe evaluar y capacitar en aptitudes operativas para el personal de la cooperativa

Tabla 16 Aptitudes Operativas

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Siempre | 12 | 24,0 | 24,0 | 24,0 |
| Casi siempre | 16 | 32,0 | 32,0 | 56,0 |
| Frecuentemente | 14 | 28,0 | 28,0 | 84,0 |
| A veces | 8 | 16,0 | 16,0 | 100,0 |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta Elaborado por: Investigador

Ilustración 18 Aptitudes Operativas



Análisis e Interpretación.

Del 100% de los encuestados el 32% consideran que Casi Siempre deberían ser evaluadas y capacitadas las aptitudes operativas el 28% creen que debe ser frecuentemente y el 24% piensan que Siempre y 16% manifiestan que A veces ya que esto ayuda para tener un mejor desempeño laboral en la organización.

Pregunta N# 13.

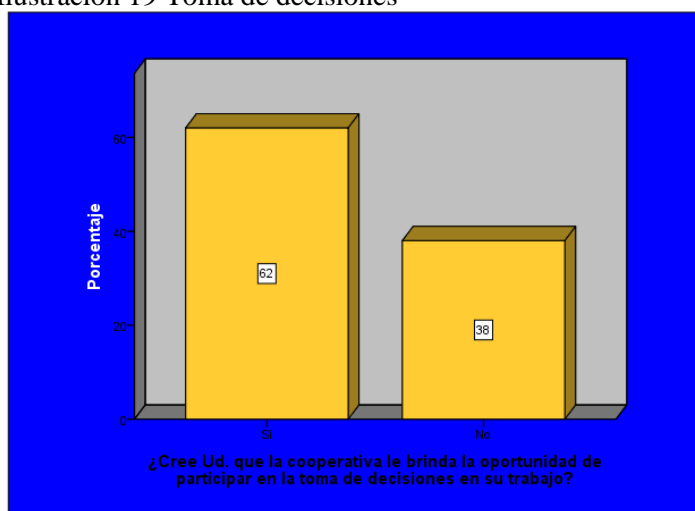
4.1.13. Cree Ud. que la cooperativa le brinda la oportunidad de participar en la toma de decisiones en su trabajo

Tabla 17 Toma de Decisiones

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Si | 31 | 62,0 | 62,0 | 62,0 |
| No | 19 | 38,0 | 38,0 | 100,0 |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta Elaborado por: Investigador

Ilustración 19 Toma de decisiones



Análisis e Interpretación

Del 100% de los encuestados el 62% mencionan que la cooperativa si le brinda la oportunidad de participar en la toma de Decisiones por lo contrario el 32% consideran que no le brindan la oportunidad esto puede ser por el tiempo de trabajo en la empresa ya que la toma de decisiones es parte importante en una organización.

Pregunta N#14

4.1.14. Considera Ud. que existe suficiente apertura de la cooperativa, que le permita solucionar problemas en sus labores

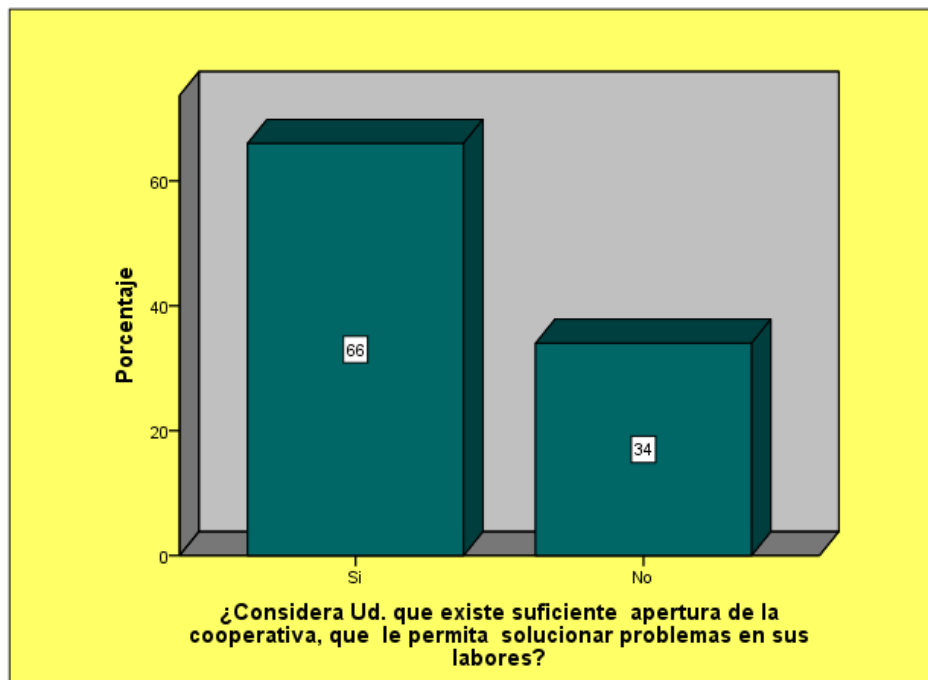
Tabla 18 Habilidades

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Si | 33 | 66,0 | 66,0 | 66,0 |
| No | 17 | 34,0 | 34,0 | 100,0 |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigador

Ilustración 20 Habilidades



Análisis e Interpretación.

Del 100% de los encuestados el 66% consideran que si existe una apertura de la cooperativa y le permiten solucionar problemas de su trabajo mientras que el 34% afirman que no debido a que para solucionar problemas deberían tener más experiencia en el rol ya las actividades laborales ya que las habilidades.

Pregunta N# 15

4.1.15. Cree Ud. que la cooperativa le permite participar en la creación de alternativas para el fortalecimiento organizativo.

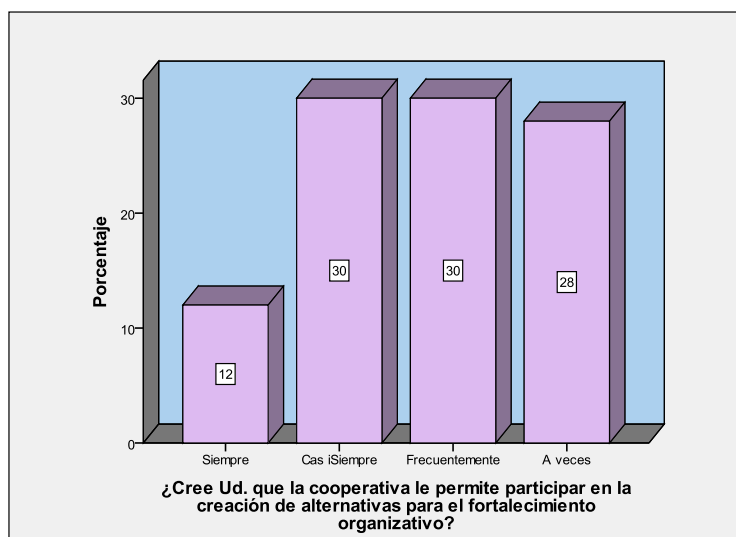
Tabla 19 Organización

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Siempre | 6 | 12,0 | 12,0 | 12,0 |
| Casi Siempre | 15 | 30,0 | 30,0 | 42,0 |
| Frecuentemente | 15 | 30,0 | 30,0 | 72,0 |
| A veces | 14 | 28,0 | 28,0 | 100,0 |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigador

Ilustración 21 Organización



Análisis e Interpretación.

Del 100% de los encuestados el 30% consideran que Casi siempre les permiten la creación de alternativas para fortalecer a la organización también el 30% creen que frecuentemente le permite crear alternativas para la cooperativa además el 28% mencionan que A veces dependiendo que sea y el 12% afirman que Siempre les han permitido y esto ayuda al fortalecer a la cooperativa en cada una de sus sucursales ya que el fortalecimiento organizativo.

Pregunta N#16

4.1.16. Cada qué tiempo la cooperativa revisa y difunde los cambios en su manual de funciones

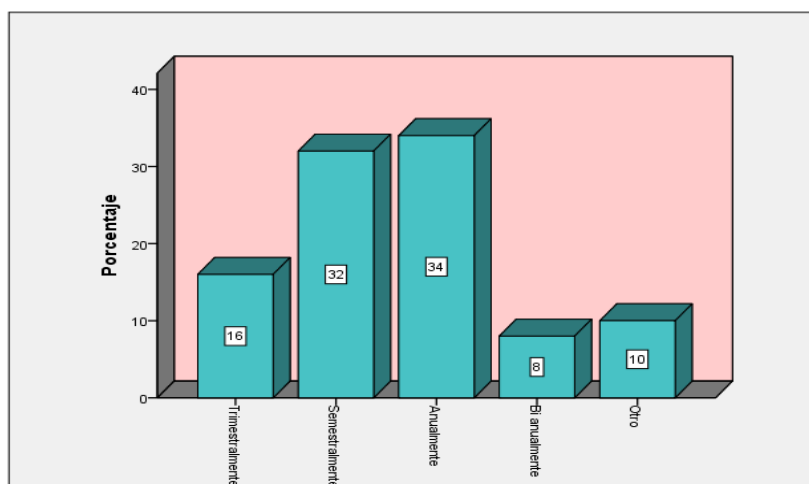
Tabla 20 Manual de Funciones

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Trimestralmente | 8 | 16,0 | 16,0 | 16,0 |
| Semestralmente | 16 | 32,0 | 32,0 | 48,0 |
| Anualmente | 17 | 34,0 | 34,0 | 82,0 |
| Bi anualmente | 4 | 8,0 | 8,0 | 90,0 |
| Otro | 5 | 10,0 | 10,0 | 100,0 |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigador

Ilustración 22 Manual de Funciones



Análisis e Interpretación.

Del 100% de los encuestados el 34% afirman que la cooperativa difunde los cambios anualmente el 32% indican que es Semestralmente otros consideran que es trimestralmente el 10% consideran en otros debido a que dicen que esto mencionan cuando convocan a sección y un 8% dicen que es Bi anual esto puede ser por el tiempo de trabajo en la cooperativa ya que el manual de funciones es la base de una empresa donde indica las funciones de cada una de los cargos y sus políticas y responsabilidades.

Pregunta N# 17

4.1.17. Cada qué tiempo la cooperativa realiza capacitación para fortalecer las Actividades Laborales

Tabla 21 Actividades Laborales

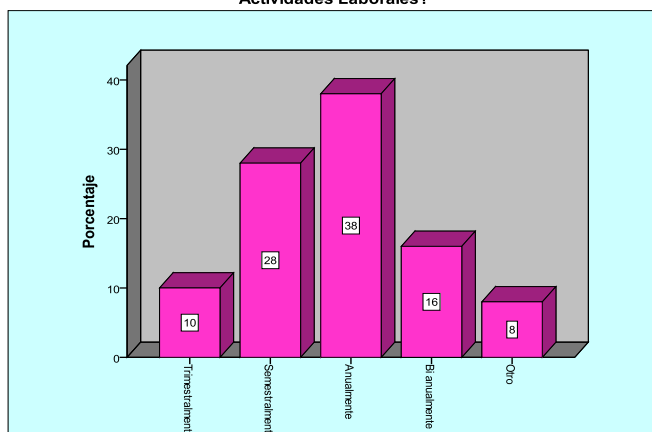
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Trimestralmente | 5 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| Semestralmente | 14 | 28,0 | 28,0 | 38,0 |
| Anualmente | 19 | 38,0 | 38,0 | 76,0 |
| Bi anualmente | 8 | 16,0 | 16,0 | 92,0 |
| Otro | 4 | 8,0 | 8,0 | 100,0 |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigador

Ilustración 23 Actividades Laborales

¿Cada qué tiempo la cooperativa realiza capacitación para fortalecer las Actividades Laborales?



Análisis e Interpretación

Del 100% de encuestados el 38% consideran que la empresa capacita Anualmente el 28% mencionan que son capacitados Semestralmente el 16% indican que lo han capacitado a los dos años de a ver estado trabajando mientras que el 10% afirman que a sido Trimestralmente y esto le ha permitido mejorar en su trabajo y 8% indicaron en otro y mencionan que fue al inicio que ingresaron a la cooperativa cabe mencionar que todo los empleados afirman que si son han sido capacitados en sus actividades laborales.

Pregunta# 18

4.1.18. Cómo califica Ud. la coordinación entre los departamentos de la cooperativa

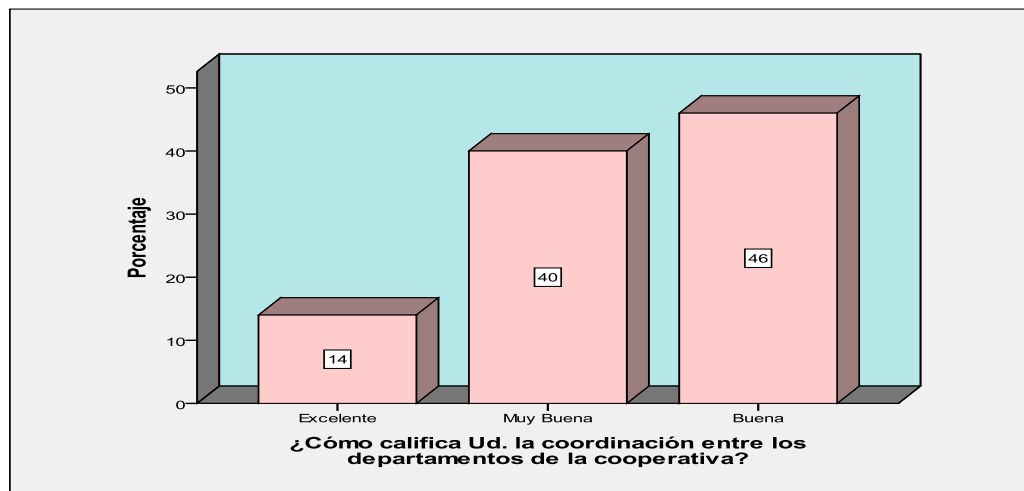
Tabla 22 Coordinación

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Excelente | 7 | 14,0 | 14,0 | 14,0 |
| Muy Buena | 20 | 40,0 | 40,0 | 54,0 |
| Buena | 23 | 46,0 | 46,0 | 100,0 |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigador

Ilustración 24 Coordinación



Análisis e Interpretación.

Del 100% de los encuestados el 46% califican que la coordinación de los departamentos es Buena el 40% afirma que es muy buena y el 14% manifiesta que es Excelente ya que la Coordinación es parte fundamenta en toda empresa ya que ayuda a la comunicación y desarrollo de la organización.

Pregunta # 19

4.1.19. Conoce Ud. Los objetivos y las expectativas de la cooperativa

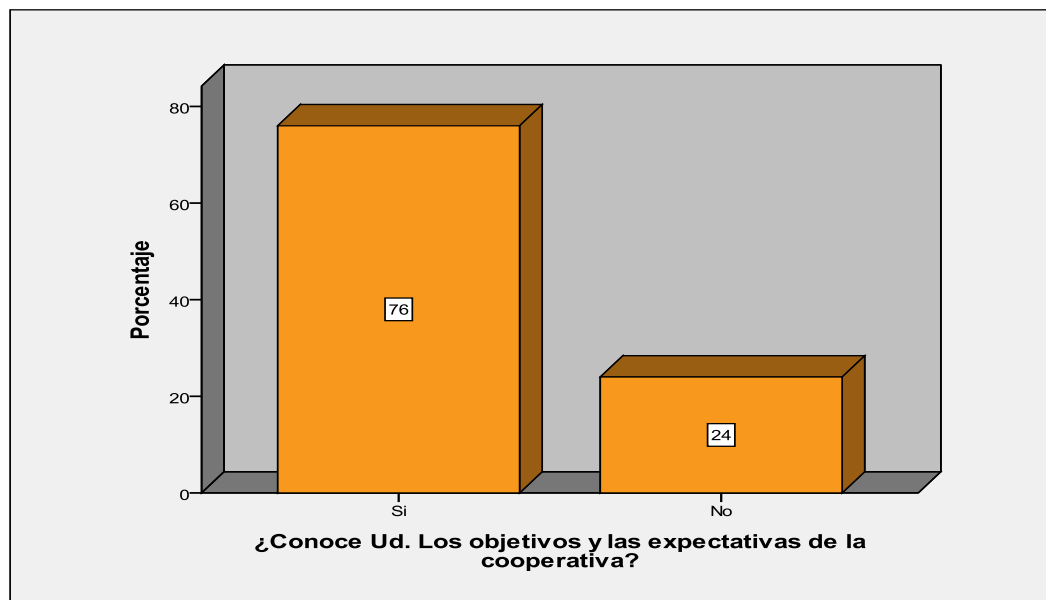
Tabla 23 Objetivos

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Si | 38 | 76,0 | 76,0 | 76,0 |
| No | 12 | 24,0 | 24,0 | 100,0 |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigador

Ilustración 25 Objetivos



Análisis e Interpretación

Del 100% de los encuestados manifiestan el 76% que si conocen los objetivos y las expectativas de la cooperativa y un 24% indican que no esto puede ser por su reciente ingreso a la cooperativa cabe mencionar que cada empleado debe saber cuáles son los objetivos de la empresa donde trabaja ya que su trabajo debe ayudar al cumplimiento de los mismos

Pregunta # 20

4.1.20. Cree Ud. Que el trabajo que usted realiza, ayuda al cumplimiento de los logros de la cooperativa

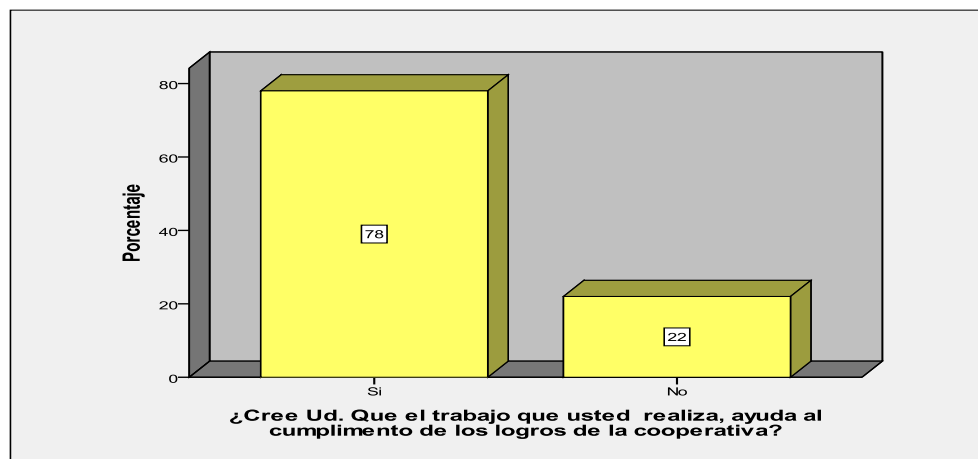
Tabla 24 Objetivos a Largo Plazo

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Si | 39 | 78,0 | 78,0 | 78,0 |
| No | 11 | 22,0 | 22,0 | 100,0 |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigador

Ilustración 26 Objetivos a largo plazo



Análisis e Interpretación.

Del 100% de los encuestados el 78% creen que su trabajo ayuda al cumplimiento de los logros de la cooperativa y esto también le ayuda a tener expectativas cada vez más amplias mientras que el 22% indican que no ya que la empresa pone los objetivos y ellos solo cumplen y nada mas sin darse cuenta que el talento humano es la base importante ya que a la cooperativa le va permitir su rol de captar inversiones y colocar créditos y así desarrollarse de mejor manera y posicionarse más en el mercado

4.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Formulación de la hipótesis

En la verificación de hipótesis se utilizó el chi cuadrado que es una fórmula estadística y nos ayuda a rechazar o aceptar la hipótesis.

- **Modelo Lógico**

H₀= Hipótesis Nula

H₁= Hipótesis Alternativa

La aplicación del Empowerment a manera de herramienta gerencial permitirá mejorar la Estructura Organizacional de manera responsable en el Área Operativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito PAKARYMUY.

H₀= La aplicación del Empowerment a manera de herramienta gerencial NO permitirá mejorar la Estructura Organizacional de manera responsable en el Área Operativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito PAKARYMUY.

H₁= La aplicación del Empowerment a manera de herramienta gerencial SI permitirá mejorar la Toma de Decisiones de manera responsable en el Área Operativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito PAKARYMUY

Nivel de Significancia

El nivel de significancia en Administración es de 95%

- **Elección de la Prueba Estadística**

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

SIMBOLOGIA

x^2 = Chi Cuadrado

\sum = Sumatoria

O= Frecuencia Observada

E= Frecuencia Esperada

Regla de Decisión

Grado de Libertad (gl) = (Filas -1)(Columnas-1)

$$(gl) = (F-1)(C-1)$$

$$(gl) = (2-1)(5-1)$$

$$(gl) = 4$$

Combinación de la Frecuencia

Pregunta N# 09

¿Considera Ud. que la cooperativa podría entregar un mayor empoderamiento a usted en sus responsabilidades?

Tabla 25 Combinación de Frecuencia Pregunta N#09

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Si | 34 | 68,0 | 68,0 | 68,0 |
| No | 16 | 32,0 | 32,0 | 100,0 |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

Pregunta # 16

¿Cada qué tiempo la cooperativa revisa y difunde los cambios en su manual de funciones?

Tabla 26 Combinación de Frecuencia Pregunta 16

| | | Frecuencia | Porcentaje válido |
|---------|-----------------|------------|-------------------|
| Validos | Trimestralmente | 8 | 16,0 |
| | Semestralmente | 16 | 32,0 |
| | Anualmente | 17 | 34,0 |
| | Bi anualmente | 4 | 8,0 |
| | Otro | 5 | 10,0 |
| | Total | 50 | 100,0 |

Análisis del Chi Cuadrado

Tabla 27 Tabla de Combinación de Frecuencia

| | | ¿Cada qué tiempo la cooperativa revisa y difunde los cambios en su manual de funciones? | | | | | Total |
|---|----|---|-----------|-------|----------|------|-------|
| | | Trimestral | Semestral | Anual | Bi anual | Otro | |
| ¿Considera Ud. que la cooperativa podría entregar un mayor empoderamiento a usted en sus responsabilidades? | Si | 6 | 10 | 11 | 3 | 4 | 34 |
| | No | 2 | 6 | 6 | 1 | 1 | 16 |
| Total | | 8 | 16 | 17 | 4 | 5 | 50 |

Frecuencias Observadas

Tabla 28 Frecuencias Observadas

| Preguntas | Si | No | Trimestral | Semestral | Anual | Bi Anual | Otro | Total |
|---------------------|----|----|------------|-----------|-------|----------|------|-------|
| Responsabilidad | 34 | 16 | | | | | | 50 |
| Manual de Funciones | | | 8 | 16 | 17 | 4 | 5 | 50 |
| TOTAL | 34 | 16 | 8 | 16 | 17 | 4 | 5 | 100 |

Tabla de frecuencia Esperadas

Tabla 29 Frecuencias Esperadas

| Preguntas | $((T_c * T_f / T_t))$ | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|---|---|---|-----|---|-----|
| Responsabilidad | 17 | 8 | 4 | 8 | 8,5 | 2 | 2,5 |
| Manual de Funciones | 17 | 8 | 4 | 8 | 8,5 | 2 | 2,5 |

Elaborado: Cintya Arroyo

Tabla de contingencia

Tabla 30 Tabla de Contingencia

| Parámetros | O | E | O-E | $(O-E)\Delta 2$ | $((O-E)\Delta 2/E)$ |
|-----------------|----|-----|-----|-----------------|---------------------|
| Si | 34 | 17 | 17 | 289 | 17,0 |
| No | 16 | 8 | 8 | 64 | 8,0 |
| Trimestralmente | 8 | 4 | 4 | 16 | 4,0 |
| Semestralmente | 16 | 8 | 8 | 64 | 8,0 |
| Anualmente | 17 | 8,5 | 8,5 | 72,25 | 8,5 |
| Bi Anualmente | 4 | 2 | 2 | 4 | 2,0 |
| Otros | 5 | 2,5 | 2,5 | 6,25 | 2,5 |
| | | | | | 50,0 |

Elaborado por Cintya Arroyo

Tabla del Chi Cuadrado

Tabla 31 Chi Cuadrado

| G | P | | | | | | | | | | |
|----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 0,001 | 0,025 | 0,05 | 0,1 | 0,25 | 0,5 | 0,75 | 0,9 | 0,95 | 0,975 | 0,999 |
| 1 | 10,827 | 5,024 | 3,841 | 2,706 | 1,323 | 0,455 | 0,102 | 0,016 | 0,004 | 0,001 | 0 |
| 2 | 13,815 | 7,378 | 5,991 | 4,605 | 2,773 | 1,386 | 0,575 | 0,211 | 0,103 | 0,051 | 0,002 |
| 3 | 16,266 | 9,348 | 7,815 | 6,251 | 4,108 | 2,366 | 1,213 | 0,584 | 0,352 | 0,216 | 0,024 |
| 4 | 18,466 | 11,143 | 9,488 | 7,779 | 5,385 | 3,357 | 1,923 | 1,064 | 0,711 | 0,484 | 0,091 |
| 5 | 20,515 | 12,832 | 11,07 | 9,236 | 6,626 | 4,351 | 2,675 | 1,61 | 1,145 | 0,831 | 0,21 |
| 6 | 22,457 | 14,449 | 12,592 | 10,645 | 7,841 | 5,348 | 3,455 | 2,204 | 1,635 | 1,237 | 0,381 |
| 7 | 24,321 | 16,013 | 14,067 | 12,017 | 9,037 | 6,346 | 4,255 | 2,833 | 2,167 | 1,69 | 0,599 |
| 8 | 26,124 | 17,535 | 15,507 | 13,362 | 10,219 | 7,344 | 5,071 | 3,49 | 2,733 | 2,18 | 0,857 |
| 9 | 27,877 | 19,023 | 16,919 | 14,684 | 11,389 | 8,343 | 5,899 | 4,168 | 3,325 | 2,7 | 1,152 |
| 10 | 29,588 | 20,483 | 18,307 | 15,987 | 12,549 | 9,342 | 6,737 | 4,865 | 3,94 | 3,247 | 1,479 |
| 11 | 31,264 | 21,92 | 19,675 | 17,275 | 13,701 | 10,341 | 7,584 | 5,578 | 4,575 | 3,816 | 1,834 |
| 12 | 32,909 | 23,337 | 21,026 | 18,549 | 14,845 | 11,34 | 8,438 | 6,304 | 5,226 | 4,404 | 2,214 |

- **Criterio de Decisión**

$$x^2_t = 9,488$$

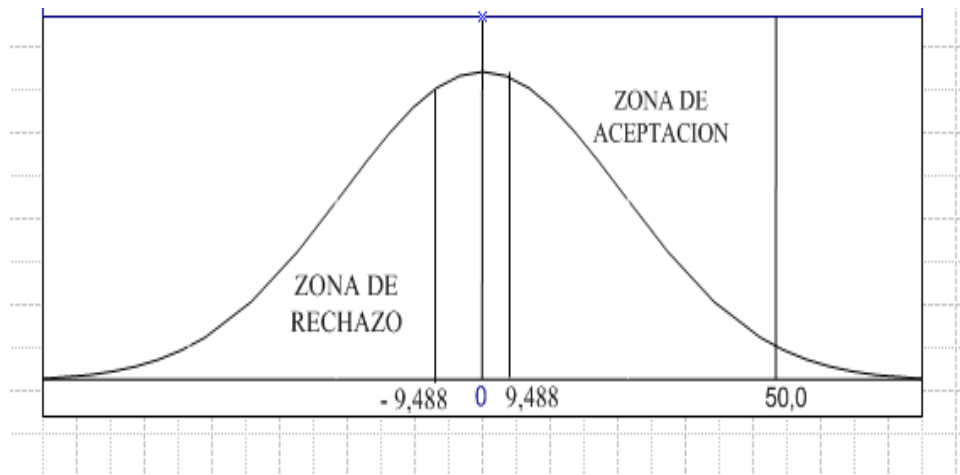
$$x^2_c = 50,0$$

El valor de $x^2_c = 50,0 > x^2_t = 9,488$

Por consiguiente y con lo establecido en la regla de decisión se rechaza la Hipótesis Nula y se Acepta la Hipótesis Alternativa o del Investigador; es decir: La aplicación del Empowerment a manera de herramienta gerencial **SI** permitirá mejorar la Toma de Decisiones de manera responsable en el Área Operativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito PAKARYMUY

Representación Gráfica del Chi Cuadrado

Ilustración 27 Representación del Chi Cuadrado



CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. podemos decir que la Cooperativa es una organización que planifica sus procesos y Estrategias además son evaluadas por el bienestar de la empresa y para tener un buen ambiente laboral y crear un Liderazgo en la Cooperativa esto ayuda a la credibilidad de sus clientes y en el desarrollo y posicionamiento en el mercado financiero.
2. En la siguiente conclusión se enfoca en lo que consideran los empleados ya mencionan que la innovación es importante en la cooperativa en las técnicas de control de operaciones, además afirman que la empresa tiene confianza en sus trabajadores permitiéndoles tener responsabilidades y la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos que aporte a la Cooperativa PAKARYMUY ya que estos pueden ayudar a toma de decisiones en sus labores.
3. También podríamos decir que las técnicas de control para la toma de decisiones se trata de utilizar las herramientas adecuadas para definir los problemas analizarlos y saberlos tratar a tiempo ya que en la Cooperativa al solucionar un problema, da conocer la capacidad que tienen cada uno de los colaboradores y los clientes creen en la Empresa.
4. Vemos que los colaboradores saben de lo que se trata Empowerment la responsabilidad que es la delegación de autoridad que la Cooperativa brindaría al aplicar en Empowerment en la Organización.

5. LA Cooperativa PAKARYMUY es abierta a la creación de alternativas capacitaciones planteadas para sus subordinados para el fortalecimiento organizativo, ya que con la creación de alternativas y capacitaciones la empresa se desarrollara de mejor manera y permitirá a su personal a tener nuevos conocimientos en la organización.
6. La Cooperativa PAKARYMUY siempre se preocupa de la difusión de los cambios que hace como en el manual de funciones para que su talento humano estén al tanto de sus funciones, responsabilidades y perfiles para cada cargo con esto para cuando quieran ascender se superen y puedan hacerlo para la empresa sea más competitiva, también para que exista una coordinación entre departamentos y que se cumplan los objetivos de la empresa.
7. Podemos decir que las herramientas gerenciales ayudan a las empresas a crear Estrategias a Reorganizarse y desarrollarse para posicionarse de mejor manera en el mercado competitivo y atraer a los clientes nuevos.

5.2. RECOMENDACIONES.

- 1) A los Directivos la Cooperativa PAKARYMUY, que las Estrategias evaluadas pueden ser retroalimentadas para poder cumplir con el objetivo por la que fue planteada. para obtener así un mejor posicionamiento en el mercado financiero.
- 2) La siguiente recomendación va enfocada a los empleados a capacitarse continuamente en los procesos estratégicos del empoderamiento para ser aplicados en sus labores, y así poder ser un ente importante en la empresa ya que el Empowerment ayuda a crear alternativas de solución a problemas en sus labores.

- 3) Se recomienda a la Cooperativa innovar y fomentar su uso en las herramientas de Control para la toma de decisiones ya que esto ayuda a minimizar las posibilidades de riesgo operativo.
- 4) Se recomienda a la empresa en capacitar en todas las fases de Empowerment para que la empresa cumpla con todos los niveles y así darse a conocer de otra manera más innovadora en el mercado.
- 5) Se recomienda a la Cooperativa mantener siempre informados a sus trabajadores con la planificación de la organización y la innovación de técnicas de operación y de coordinación entre los departamentos para poder crear un solo equipo de trabajo.
- 6) Se recomienda a los Directivos de la Cooperativa PAKARYMUY mantenerse siempre informados de las nuevas técnicas o herramientas gerenciales que les permitan posicionarse mejor en el mercado financiero y tener la fidelidad de los clientes con la organización.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

6.1.1. Título de la propuesta

Diseño de un Manual de Funciones aplicando el Empowerment para el Área Operativa.

6.1.2. Institución Ejecutora.

Cooperativa: PAKARYMUY

6.1.3. Beneficiario

Aquí se encuentran los:

- Clientes Internos
- Clientes Externos
- La Cooperativa PAKARYMUY

6.1.4. Ubicación.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Pakarymuy su matriz se encuentra ubicada en la Ciudad de Ambato en las calles Sucre 5-21 y Martínez y en el Cantón Pillaro en la Calle: Flores y Urbina.

6.1.5. Tiempo estimado para la Ejecución.

Inicio: Enero 2015

Finalización: 2015

6.1.6. Equipo técnico responsable

Investigador: Cintya Arroyo

Tutor: Eco. Emanuel Flores.

Jefe Operativo: Klever Toapanta.

6.1.7. Costo.

El costo para la presente propuesta es de: \$ 617,38

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.

Mediante la investigación se pudo evidenciar que la Cooperativa PAKARYMUY es una organización donde se permite realizar cambios todo por tener una fidelidad de sus clientes y de tener un buen ambiente laboral.

Por lo que se les propone un manual de funciones para la Área Operativa con la aplicación de empowerment que les permitirá tener una mayor coordinación en el departamentos y trabajar en equipo por un fin común que es de posicionar mejor a la Cooperativa y con esto captar más clientes en la organización.

Según investigaciones ya realizadas por (Toapanta, el Estres laboral y su Insidencia en el Desempeño Laboral, 2012) de la Universidad Técnica de Ambato en su propuesta realiza Técnicas de Empowerment para disminuir el estrés laboral de sus colaboradores de la Empresa EDIMCA de la ciudad de Ambato recomienda: que el empowerment es una herramienta que ayuda a las empresas a que sus colaboradores trabajen en Equipo y con mayor responsabilidad ya que la empresa que aplica Empowerment creen en sus trabajadores.

Con el Manual de funciones del Área, se pretende crear un vínculo entre los empleados y la Cooperativa ya que con esto se podrá tener un mejor Equipo de trabajo, y un mayor empoderamiento para así poder cumplir mejor los objetivos y realizar sus funciones con responsabilidad.

Para la Cooperativa es importante captar clientes y tener la fidealización de los mismos para que no se vayan a otras instituciones por lo que ella trata siempre de innovar y de satisfacer cada una de las necesidades que los clientes tienen y de brindarles el mejor servicio.

6.3. JUSTIFICACIÓN.

En la actualidad las organizaciones se ven enfrentadas a nuevos retos y desafíos, por lo cual deben implementar herramientas, para seguir un camino autentico y original, por ello toda empresa tiene algo en común que son sus clientes, en ellos se concentran y tratan de servir y satisfacer sus necesidades mediante un adecuado conocimiento de mercado.

La aplicación de un Manual de Funciones en el Área Operativa de la Cooperativa Pakarymuy permitirá cambiar totalmente el ambiente de trabajo así como la forma organizacional en la que han venido laborando toda su vida empresarial, es importante mencionar que la aplicación de este manual puede ayudar a mejorar el servicio de la empresa, brindando oportunidades de superación a su personal ya que este le permitirá tener un trabajo más eficiente.

Se espera además que la propuesta planteada del Manual de Funciones con la aplicación del empowerment se convierta, en primer lugar en una herramienta útil para la Cooperativa, al ser capaz de reportar información precisa. En segundo lugar proporcionara información oportuna a los Directivos. En tercer lugar servirá de base para la optimización del Talento Humano.

Además facilitara la aplicación de herramientas para el Mejoramiento continuo de la Cooperativa.

6.4OBJETIVO

6.4.1 Objetivo General

Aplicar el empowerment en el diseño de un Manual de Funciones para el Área Operativa para alcanzar la eficiencia del recurso humano de la Cooperativa.

6.4.2 Objetivos Específicos.

- Identificar las funciones operativas con delegación de autoridad y responsabilidad al personal para lograr el empoderamiento del mismo.
- Elaborar el organigrama Estructural aplicando el Empowerment que contribuyan alcanzar los objetivos planteados.
- Elaborar el manual de funciones con Empowerment para obtener una eficiencia del recurso humano y la especialización de las tareas.

6.5ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

El análisis de factibilidad hace referencia a la disponibilidad de los recursos necesarios para llegar a realizar los objetivos así como las metas planteadas.

Socio Cultura

Las diferentes necesidades que nos acogen día a día lleva a la ciudadanía a investigar cual es la mejor inversión y el lugar indicado en el cual puedan confiar el esfuerzo de su trabajo, o la institución donde le pueda ayudar a cubrir una necesidad o un objetivo, por tal razón se sabe que el nivel socio cultural afecta a la tendencia de cada cultura, su nivel de ingresos.

La mayoría de cooperativas buscan satisfacer las necesidades exigentes del mercado ofertando lo mejor de sus servicios, con el fin de mantener sus clientes e ir incrementando y posicionándose en el mercado financiero.

Organizacional.

La presente propuesta será factible gracias a la colaboración de la Cooperativa y de todo sus clientes internos porque creen que se si se puede diseñar un manual de funciones y rediseñar el organigrama para mejorar su servicio y para poder trabajar en equipo ya que esto les puede garantizar su permanencia en el mercado.

Legal.

La Cooperativa es parte del mercado financiero ya que cumple con los requisitos para funcionar con son mencionados en la ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, siendo así que es está siendo controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria la cual controla que se manejen todos los reglamentos para que pueda funcionar en servicio al Pueblo Tungurahuese, dando mayor confianza a sus socios y credibilidad de las acciones que realiza la Cooperativa.

Económico- Financiero

En el área financiera la propuesta es viable ya que la Cooperativa si tiene la capacidad y además está dispuesta a afrontar los gastos necesarios para la ejecución de la presente propuesta, ya que los directivos están interesados en crear en equipo de trabajo para lograr los objetivos de la Cooperativa.

6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA – TÉCNICA.

Organización

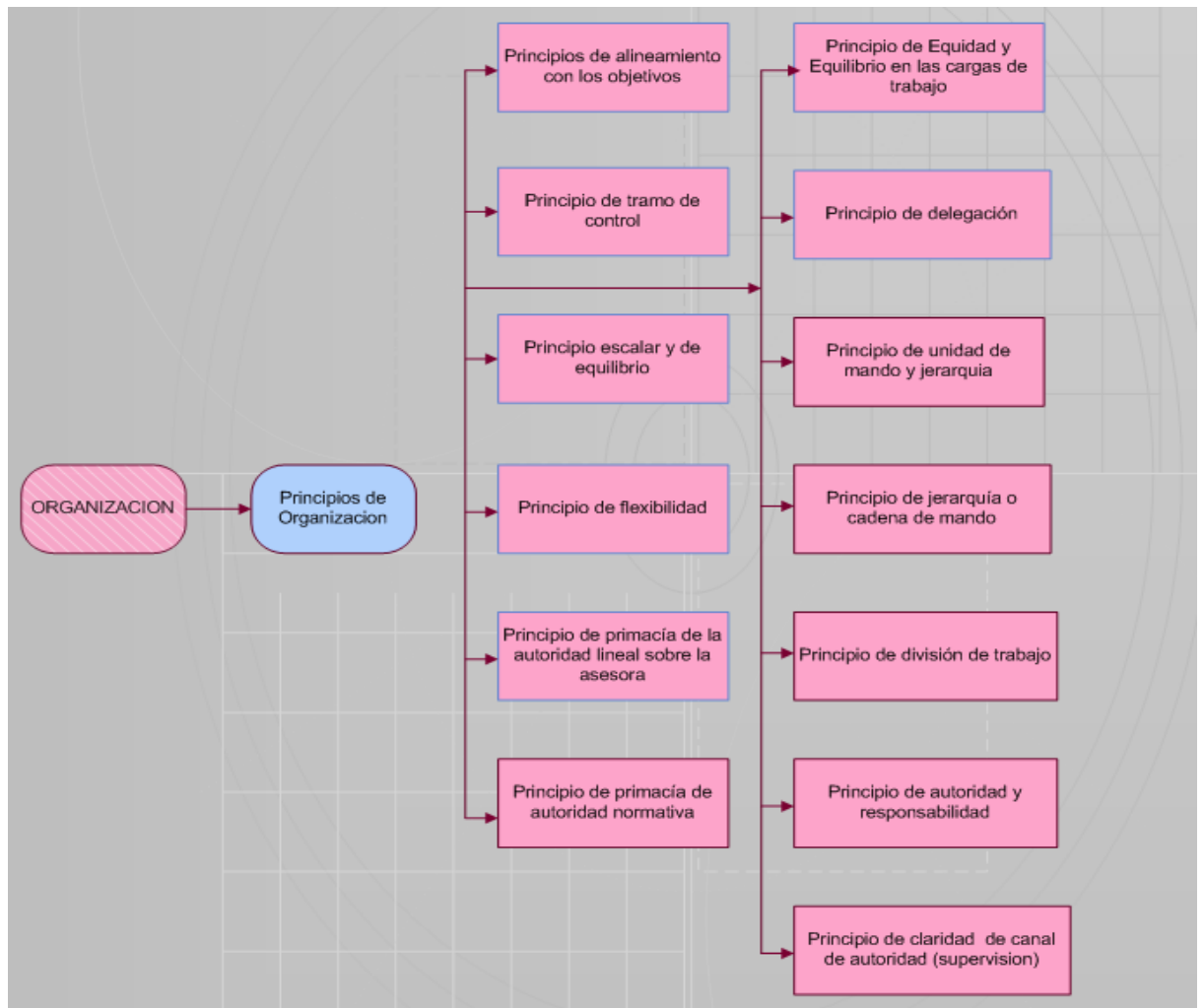
Según (Huerta, 2006, pág. 19) afirma que:

La organización permite poner en orden los esfuerzos y definir la Estructura adecuada, así como la posición relativa de las actividades que habrán de desarrollarse. Puede definirse como el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para alcanzar el objetivo; es una indicación de la autoridad y la

responsabilidad asignada a las personas que tiene a su cargo la ejecución de las funciones respectivas

Principios de Organización

Ilustración 28 Principios de la Organización



Elaborado por: Cintya Arroyo

Fuente (Sergio Hernandez R. , 2008, pág. 164)

Organizaciones Con Empowerment

Según(Arroyo, 2012, pág. 235)menciona que “*Están estructuradas de tal modo que su personal se siente capaz de alcanzar resultados, que puedan hacer lo que se necesita hacer, no solo lo que se requiere de ellos y por lo cual son recompensados.*”

Descentralización

(Reinoso, 1988, pág. 611) Menciona que:

Se refiere al esfuerzo sistemático de delegar a los niveles más bajos toda la autoridad, exceptuando aquella que solo puede ser ejercida en los puntos centrales.

Las decisiones operativas deben descentralizarse al nivel en donde la acción tendrá efecto, pues los empleados que desempeñan los respectivos cargos estarán en mejor capacidad técnica para tomar las decisiones.

Ventajas de la Descentralización

La descentralización es la delegación de autoridad y se puede llevar a cabo a trabajar en equipo por lo que mencionaremos las ventajas que indica (Reinoso, 1988)

- Se desarrollara el talento del ejecutivo, la capacidad para tomar decisiones y su habilidad para identificar tal talento.
- Se fomentarán y desarrollarán actividades potenciales, como el interés, iniciativa y habilidades existentes en los bajos niveles.
- Las decisiones estarán mejor Coordinadas.
- Mejores relaciones, menos fricción.
- La ausencia de conflictos entre las divisiones.
- Democracia en la Dirección.
- Todo mundo es libre de criticar, hablar y sugerir.

La ventaja más grande de la Descentralización o delegación se trata de las buenas relaciones se incrementa el sentido de participación, lo que origina un mejor espíritu de equipo para que exista decisiones en equipo para las empresas.

Estructura Organizacional

“Se define como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina”.(Hitt, Administracion, 2006, pág. 230)

Según menciona(Huerta, 2006, pág. 24) que: *“La estructura está constituida por el conjunto de relaciones que conectan entre si a todos los miembros de la organización. Las técnicas de organización son las herramientas necesarias para lograr un correcto diseño organizacional.”*

Los Manual En La Organización.

Es un documento donde se describe las actividades que deben sugerirse en la realización de las funciones de una empresa.

Según(Huerta, 2006, pág. 26) afirma que:

Los manuales de organización complementan con más detalles la información bosquejada en el organigrama. Exponen con detalle la misión, antecedentes, la base legal y el organigrama, además de explicar la Estructura funcional.

La acción de organizar no se limita solo al desarrollo de un manual de organización, sino que también tiene que ver con la concentración de los objetos del organismo, análisis de los bienes o servicios, la comercialización, las finanzas, la administración de personal y con una apreciación de las habilidades y las capacidades del personal con que se cuenta.

El manual es un informe que contiene las políticas, reglas, procedimientos o información general que sirve como una guía para orientar a las actividades que realiza una empresa

Como (Reinoso, 1988, pág. 642) indica: *”Un manual de organización es una guía autorizada dentro de la organización de una empresa que sirve de complemento a las cartas o graficas de organización (organigrama), aclarado e interpretado lo que se bosqueja en la misma.”*

Utilidad

“Facilitan, entre otras cuestiones, el proceso de integración a la organización, a las áreas de trabajo y a los puestos a desempeñar. Actualmente es factible poner estos documentos a disposición del personal y de todas aquellas partes interesadas que consideren que lo requieren para hacer las sinergias empresariales en formato electrónico”(Sergio Hernandez G. R., 2012)

Clasificación

La elaboración de manuales administrativos que puede realizar una empresa, es muy variable. Dependerá, por lo general, del grado de desarrollo administrativo y de la amplitud de los servicios que se proporcionen.

Existen sin embargo, una clasificación que los agrupa de la manera siguiente:

POR SU AREA DE PLICACION:

- **General:** Cuando abarca a dos o más organismos, o una o más unidades administrativas de una entidad.
- **Particular:** Cuando los manuales se refieren a la descripción específica de la organización y procedimientos de trabajo de una dependencia o de una de sus unidades administrativas en particular.
- **De puesto individual:** Cuando los manuales elaborados indican las actividades a realizar por una persona en un puesto determinado de la dependencia.

POR SU CONTENIDO.

- ❖ **Políticas:** Son aquellos manuales que dentro de una área determinada, señalan las normas que rigen el desempeño de una función.

- ❖ **De organización.** Exponen con detalle la estructura de la institución y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos.
- ❖ **De procedimientos.** Contiene los objetivos del procedimiento, a quienes está dirigido campo de aplicación, normas que lo rigen descripción de las operaciones, diagramas formas, enunciado de materiales y equipo que se utiliza.
- ❖ **De contenido múltiple.** Se considera de este tipo a los manuales que comprenden dos o más de los mencionados con anterioridad. (Reinoso, 1988, págs. 644,645)

Ventajas de un manual.

Entre las principales ventajas que tienen los manuales en las organizaciones según (Tejada, 2007, pág. 464) se puede mencionar:

- Estimulan una acción uniforme y ahorran tiempo.
- Eliminan la confusión e incertidumbre.
- Disminuye la carga de supervisión y control.
- Permiten simplificar el trabajo.
- Evitan la implantación de prácticas y procedimientos inadecuados
- Evita la duplicación de funciones.
- Disminuyen la tendencia a realizar actividades de acuerdo con las preferencias de cada persona.

Organigrama

Según (Huerta, 2006, pág. 24) menciona que:

Es una gráfica que muestra la estructura funcional de una organización de sus relaciones, niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan. Su finalidad es proporcionar al administrador elementos útiles que le permita visualizar la composición de una entidad.

Para elaborar los organigramas se sigue esta metodología:

- Hacer una lista de funciones.
- Realizar un análisis de funciones.
- Preparar los cuadros o plantillas

La elaboración del organigrama debe cumplir con ciertos requisitos técnicos

- a) El tamaño de los recuadros debe ser iguales
- b) El tamaño de la fuente o letra debe ser uniforme.
- c) Se tendrá un margen de un centímetro alrededor del organigrama respecto de las orillas de la hoja.
- d) El nombre de la empresa y el tipo de organigrama debe ir en la parte superior central, en tanto que la fecha y el nombre del responsable de su elaboración debe ir en la parte inferior derecha.

Lista de comparación: consiste en una serie de Preguntas, a las que hay que responder y que son las siguientes:

- Es necesaria para la Organización
- Describir la función
- En qué nivel jerárquico deben colocarse las funciones
- A quien reporta el responsable de las funciones
- Qué función deberá informar a esta función

Clasificación de los organigramas

- Por su desarrollo o fin.

Esquemáticos o Sintéticos: contiene solo lo indispensable los órganos principales y las relaciones más simples.

Analíticos: representan con el mayor detalle posible una organización.

- Por su presentación o forma.

Verticales: las líneas de autoridad parten de arriba hacia abajo. El órgano de mayor jerarquía está colocado en la parte superior.

Horizontales: cuando los órganos de primer nivel son muchos, a veces resulta más fácil el diseño horizontal, en el cual la jerarquía mayor está siempre a la izquierda en lugar de estar arriba.

Circulares: el órgano de mayor jerarquía se coloca en el centro las líneas de autoridad parte del centro a la periferia y los distintos niveles aparecen como círculos concéntricos.

Mixtos: en algunas ocasiones, por comodidad en la composición de un organigrama, se puede combinar el formato vertical para algunos niveles. En este caso el trazo de las líneas de autoridad deben ser lo suficientemente claro para no dejar duda de cual órgano es el inmediato superior.

- Por su alcance o extensión.

Generales: representan toda la institución por medio de los órganos principales y las relaciones básicas.

Parciales o complementarios: muestran, con mayor profundidad parte del organismo.

- Por su objeto o contenido

Estructurales: tiene por objeto representar solo la estructura administrativa de una institución o parte de ella.

Funcionales: tiene por objeto indicar, en el cuerpo de la grafica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los órganos representados.

Personales: tiene por objeto indicar a más de los órganos, las personas que los ocupan. (Reinoso, 1988, págs. 620,628)

Utilidad

“La descripción de la estructura formal que brinda un organigrama es más clara y sencilla que si fueran expresados en palabras o en números”.(Boland, 2007, pág. 71)

Ventajas de los organigramas

Las ventajas del organigrama ayuda a dar a conocer como está formada la empresa como menciona (Boland, 2007, pág. 71)

- Simplificar la representación mediante la utilización de símbolos.
- Es una herramienta eficaz de comunicación y análisis.
- Permite identificar incoherencias y errores en la organización del trabajo.

- Facilita la comparación entre dos o más modelos alternativos.
- Es fácil de actualizar.
- Es simple de interpretar.

6.7 MODELO OPERATIVO O METODOLOGÍA

En este punto se desarrollara la propuesta misma que será el motor en el desarrollo del trabajo del manual de funciones aplicando Empowerment para mejorar la Estructura Organizacional.

Conociendo que el personal es la parte importante de toda empresa y que puede ser motivado mediante las diferentes herramientas que existen para el desarrollo del comportamiento y para que se pueda cumplir con las metas de la organización.

6.7.1 Plan De Acción

Las actividades a realizarse para ejecutar esta propuesta.

Tabla 32 Plan de Acción

| ACTIVIDADES | MES | AÑO | RESPONSABLES |
|--|-----|------|--|
| Realizar una reunión con el jefe de sucursal | 1 | 2015 | Sra. Cintya Arroyo Jefe Operativo: Klever Toapanta |
| Recopilación de Información | 1 | 2015 | Sra. Cintya Arroyo Jefe Operativo: Klever Toapanta |
| Rediseñar el Organigrama Estructural aplicado el Empowerment | 1 | 2015 | Sra. Cintya Arroyo Tutor de Tesis: Ec. Emanuel Flores |
| Reformular las funciones y tareas que desempeñan los empleados aplicando la delegación de autoridad. | 1 | 2015 | Sra. Cintya Arroyo |
| Elaboración del Manual de funciones aplicando Empowerment para el Área Operativa. | 1 | 2015 | Sra. Cintya Arroyo Tutor de Tesis: Ec. Emanuel Flores |

Elaborado por: Cintya Arroyo.

6.7.2 Recopilación de Información.

La recopilación de la información se efectuó mediante la investigación documental, observaciones y apoyo del jefe operativo y el Gerente de la Cooperativa que apoyaron a la investigación.

Mediante la investigación documental se obtuvo, manuales de procedimientos gráficos, manuales de crédito entre otros, que son utilizados en cada una de las

sucursales lo que permite estar al tanto de las actividades que realizan y conocer más a fondo la unidad operativa

Como menciona (Franklin, 2009, pág. 83) *“la investigación documental implica localizar y estudiar la documentación que puede aportar elementos de juicio a las investigaciones o auditorias.”*

Es importante que la información recopilada se complemente con la información obtenida mediante las encuestas a cada uno de los trabajadores para así tener una información específica para poder realizar un adecuado procesamiento de información.

El procesamiento de la información

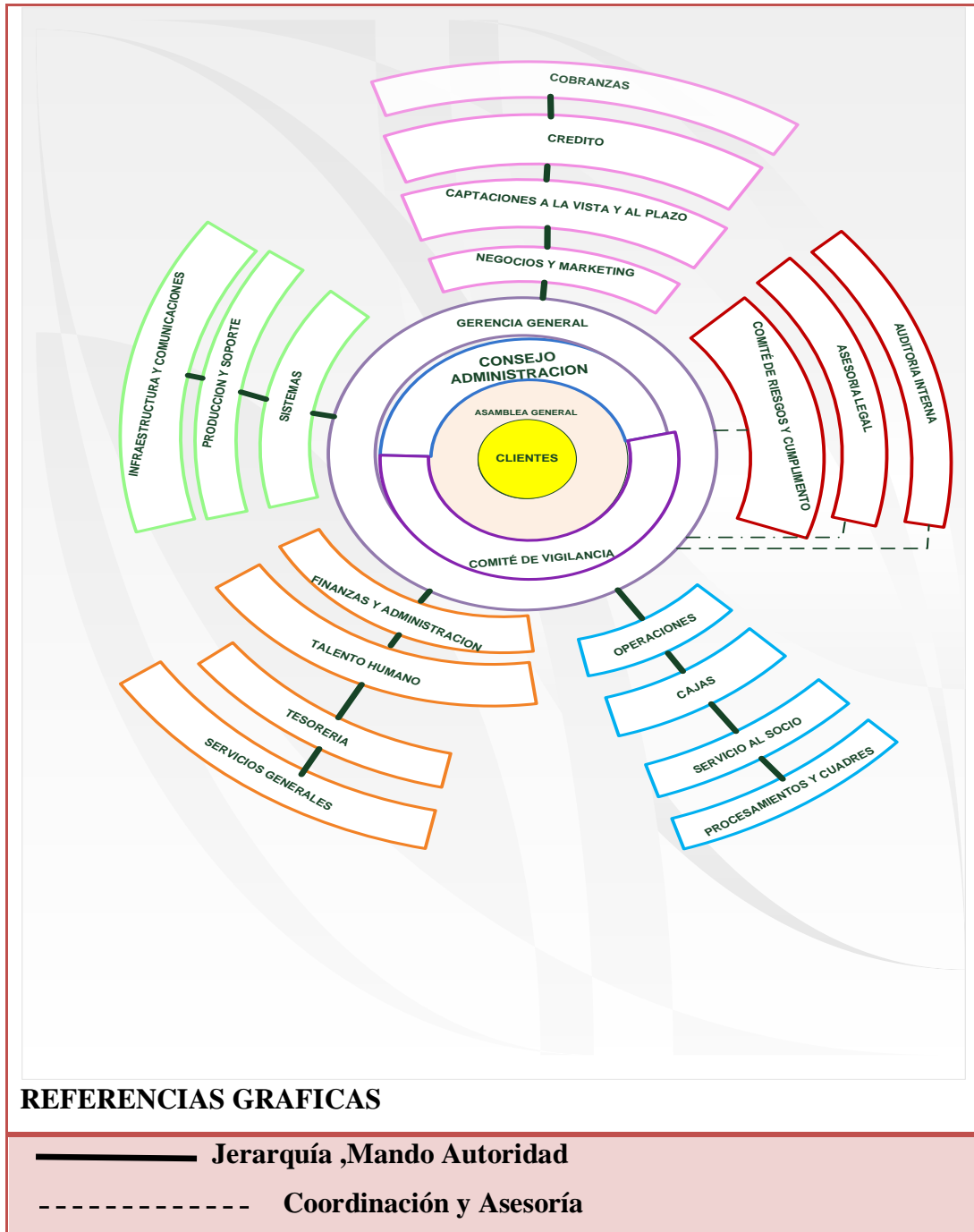
La información obtenida debe ser procesada para poder aprovechar al máximo la información que tenemos, los pasos que se realizan en un procesamiento de información son los siguientes:

- Selección de la información.
- Clasificación de la información.
- Análisis de la información

Al realizar un procesamiento de la información realizamos un control de calidad de la información la cual nos ayudara para la elaboración del manual de funciones que se desea plantear a la cooperativa.

6.7.3 Organigrama Estructural de la Propuesta.

Ilustración 29 Organigrama estructural de la propuesta




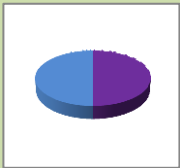



Elaborado por: Cintya Arroyo

Los Niveles Jerárquicos

Según (Reinoso, 1988, pág. 609) “Un nivel jerárquico es una división de la estructura administrativa que comprende a los órganos que tiene autoridad y responsabilidad similares independientemente de las actividades que tengan a su cargo.”

Los niveles jerárquicos por ende tienen todas las empresas por lo que a continuación detallaremos los niveles de la Cooperativa.

Tabla 33 Niveles Jerárquicos

| | |
|---|-----------------------|
|  | LEGISLATIVO |
|  | DIRECTIVO |
|  | EJECUTIVO |
|  | ASESOR |
|  | OPERACIONES |
|  | ADMINISTRATIVO |
|  | AUXILIAR |
|  | COMERCIAL |

Elaborado por: Cintya Arroyo.

MANUAL DE FUNCIONES

AREA OPERATIVA

BASADO EN ENFOQUE DE EMPOWERMENT

AUTORA: CINTYA ARROYO

TUTOR: EC. EMANUEL FLORES

AL 10 DE ABRIL DEL 2015



INDICE

| | |
|--------------------------|----|
| Introducción..... | 01 |
| Objetivo del Manual..... | 02 |
| Antecedentes..... | 02 |
| Marco Jurídico..... | 02 |
| Misión..... | 02 |
| Visión..... | 02 |
| Estructura Orgánica..... | 03 |
| Jefe Operativo..... | 03 |
| Cajera..... | 05 |
| Servicio al Socio..... | 07 |



**MANUAL DE FUNCIONES PARA
EL AREA OPERATIVA.
COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO PAKARYMUY**

INTRODUCCION

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Pakarymuy en una institución financiera abierta a los cambios para el desarrollo de la organización, por lo que presentamos un manual de funciones para la Área Operativa con la aplicación del Empowerment, la misma que sirve para la delegación de autoridad.

El presente manual pretende facilitar el desarrollo de las actividades de los empleados y formar un equipo de trabajo para optimizar tiempo y recurso para la Cooperativa para la elaboración de este manual se ha utilizado los manuales de procedimientos que tienen la Cooperativa y el diagnostico personal que se realizo a los empleados.

Para el desarrollo de este manual utilizaremos las técnicas de Empowerment ya que este ayuda a crear un ambiente de compromiso con la organización y una eficiencia en la Cooperativa.

OBJETIVO DEL MANUAL

Proporcionar a la Cooperativa PAKARYMUY un instrumento que le ayude a fortalecer el trabajo en equipo y el compromiso en la organización, a más de permitirle tener la especificación de las funciones, deberes, responsabilidad aplicando Empowerment para así alcanzar la Eficiencia en el personal.

CONTROL DE EMISION

| CODIGO:COOAREV02 | FECHA | PAGINA |
|--|--------------|---------------|
| Revisado: Ec. Emanuel Flores | 06/04/15 | 01/08 |



**MANUAL DE FUNCIONES PARA EL
AREA OPERATIVA.
COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO PAKARYMUY**

ANTECEDENTES HISTORICOS:

En la provincia de Tungurahua, desde hace una década los indígenas han incursionado en el manejo financiero cooperativo. En el año 2007 un grupo de emprendedores crean la Corporación de Desarrollo Social y Financiero PAKARYMUY que significa AMANECIENDO, mediante un acuerdo Ministerial otorgado por el “CODEMPE” así como nace la Cooperativa de Ahorro y Crédito PAKARYMUY, en los pueblos indígenas en sus inicios para luego extenderse en la parte centro del país en sus inicios su principal objetivo fue crear fuentes de trabajo, satisfacer las necesidades de la ciudadanía a través de los servicios que ofrece como: micro crédito, becas estudiantiles, permiten mantener la confianza de sus clientes.

MARCO JURIDICO

La Cooperativa PAKARYMUY es una institución legalmente constituida y controlada, por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

ATRIBUCIONES

MISION.

Brindar servicios financieros, sociales culturales y medio ambientales con el fin de contribuir al desarrollo con identidad sostenible y sustentable de las Nacionalidades y pueblos y de la sociedad ecuatoriana.

VISION.

Una Institución moderna, innovadora, solida, productiva y autogestionaria que cuente con recursos humanos calificados y solvencia económica que brinde servicios de excelencia y calidad en la búsqueda del Sumak Kawsay de la población ecuatoriana.

CONTROL DE EMISION

| Revisado: | FECHA | PAGINA |
|--------------------|--------------|---------------|
| Ec. Emanuel Flores | 06/04/2015 | 02/08 |



**MANUAL DE FUNCIONES PARA EL
AREA OPERATIVA.
COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO PAKARYMUY**

ESTRUCTURA ORGANICA AREA OPERATIVA

- Jefe Operativo
- Cajas
- Servicio al socio

JEFE OPERATIVO

NATURALEZA DEL TRABAJO

Planear, dirigir y organizar las actividades del área operativa de la entidad, procurando una gestión eficiente y eficaz fundamentada en las políticas y reglamentaciones vigentes. Contribuir a posicionar, los servicios, productos financieros e imagen institucional de la Cooperativa.

FUNCIONES

- Participar activamente en el establecimiento y creación de la política y normas del proceso Operativo.
- Proponer modificaciones de los procesos Operativos.
- Dirigir y controlar las actividades relacionadas con la captación de ahorros en sus diversas modalidades y desarrollar nuevas formas para la captación para tener una mayor participación en el mercado.
- Supervisar y atender los requerimientos de los empleados de la Cooperativa estableciendo y manteniendo adecuadas relaciones interpersonales.
- Efectuar el análisis sobre los costos y rendimientos de las operaciones para brindar un trabajo de excelente calidad a los socios y público en general.

CONTROL DE EMISION

| CODIGO: COOAREV02 | FECHA | PAGINA |
|--|--------------|---------------|
| Revisado: Ec. Emanuel Flores | 06/04/2015 | 03/08 |



**MANUAL DE FUNCIONES PARA EL
AREA OPERATIVA.
COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO PAKARYMUY**

- Mantener información actualizada de los productos y modalidades de captación que ofrece la competencia y crear estrategias de mercadeo de los diferentes productos y servicios de la Cooperativa.
- Asistir a reuniones periódicas convocadas por la Gerencia e informar las diferentes alternativas operacionales realizadas.

RESPONSABILIDADES

- ❖ Adoptar medidas de control que garantice una eficiente operatividad institucional.
- ❖ Mantener y crear alternativas para mejorar la buena imagen de la Cooperativa ante sus socios, y la comunidad.
- ❖ Incentivar a los subordinados a capacitarse para su desarrollo y crecimiento de la empresa.

PERFIL DEL PUESTO

- Título Universitario en el Área de Administración, Ciencias Económicas o formación similar.
- Capacidad de trabajar bajo presión.
- Capacidad de negociación frente a inversionistas y socios.
- Conocimiento de manejo y evaluación de personal
- Ser de reconocida honradez y solvencia moral.

CONTROL DE EMISION

| CODIGO: COOAREV02 | FECHA | PAGINA |
|--|--------------|---------------|
| Revisado: Ec. Emanuel Flores | 06/04/2015 | 04/08 |



**MANUAL DE FUNCIONES PARA EL
AREA OPERATIVA.
COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO PAKARYMUY**

CAJERA

NATURALEZA DEL TRABAJO

Intervenir en todas las operaciones referidas al movimiento de fondos y otros valores con el sello e inicial en todos los comprobantes involucrados, así como preparar el material de trabajo, atender las operaciones que provienen de la Cooperativa.

FUNCIONES

- Recontar totalmente el efectivo recibido para sus operaciones y controlar la buena conservación del efectivo.
- Verificación de papeletas de depósitos o retiros en caso de encontrar errores puede no realizar la transacción.
- La cajera puede sumillar y sellar las transacciones
- Llevar el control de las transacciones y de los materiales a utilizar en la sección e informar sus requerimientos.
- Efectuar los desembolsos y pagos de crédito controlando y verificando datos del socio y firmas.
- Retener billetes falsos y remitirlos directamente de la Agencia llenando el formulario de Especies falsas.

CONTROL DE EMISION

| CODIGO: COOAREV02 | FECHA | PAGINA |
|--------------------------|--------------|---------------|
| Revisado: | 06/04/2015 | 05/08 |
| Ec. Emanuel Flores | | |



**MANUAL DE FUNCIONES
PARA EL AREA
OPERATIVA.
COOPERATIVA DE AHORRO
Y CREDITO PAKARYMUY**

RESPONSABILIDADES

- ❖ Mantener el nivel necesario en ventanilla y controlar el número de transacciones realizadas.
- ❖ Realizar movimientos en las cuentas de los socios en ventanilla y la verificación de la documentación para las operaciones.
- ❖ Controlar la renovación de efectivo en las veces que exista demanda por parte de los socios
- ❖ Mantener informado al jefe Operativo y entregar los documentos con firma de responsabilidad y estar atento a realización de arqueo de caja.

PERFIL DEL PUESTO

- Estudios Secundarios Completos o Universitarios en curso (preferentemente Administración o carreras afines)
- Conocimientos en procedimientos en Cajas.
- Alta responsabilidad moral y honestidad.

CONTROL DE EMISION

| CODIGO: | FECHA | PAGINA |
|--|--------------|---------------|
| COOAREV02 | | |
| Revisado: Ec. Emanuel Flores | 06/04/2015 | 06/08 |



**MANUAL DE FUNCIONES PARA EL
AREA OPERATIVA.
COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO PAKARYMUY**

SERVICIO AL SOCIO

NATURALEZA DEL TRABAJO.

Organizar, dirigir y controlar los servicios de atención al socio que brinda la Cooperativa.

FUNCIONES.

- Brindar información y verificación de la documentación en el proceso de apertura de cuenta, cierres de las mismas certificados además informar de los servicios que tiene la Cooperativa.
- Organizar y verificar que los puestos de atención al socio y caja cuenten con la información publicitaria y de promoción de los servicios de la Cooperativa.
- Para recuperación de libreta solicitar la cedula de identidad en caso de no tener puede ayudar solo con el numero para su reposición
- Investigar sistemas de promoción y comentar con sus superiores para atraer clientes y retenerlos a los socios.
- Coordinar activamente sus actividades con los asesores de crédito y suministrar las solicitudes de crédito a los socios informar como se debe realizar para una efectiva colocación de crédito.
- Mantener el sistema al día en cuanto a estadísticas de ingresos y egresos de socios para crear técnicas de atracción de nuevos socios.

CONTROL DE EMISION

| CODIGO: COOAREV02 | FECHA | PAGINA |
|--|--------------|---------------|
| Revisado: Ec. Emanuel Flores | 06/04/2015 | 07/08 |



**MANUAL DE FUNCIONES PARA EL
AREA OPERATIVA.
COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO PAKARYMUY**

RESPONSABILIDADES

- ❖ Brindar una buena comunicación con los socios e informar de los servicios de captación y colocación de la Cooperativa.
- ❖ Crear un ambiente positivo de la Cooperativa para los clientes nuevos.
- ❖ Brindar ayuda a los socios en documentación para caja.
- ❖ Entregar publicidad de la Cooperativa a los clientes.

PERFIL DE PUESTO

- Estudios Secundarios en Administración, o Contabilidad.
- Habilidad para interrelacionarse con las personas.
- Dinámico y con Iniciativa.
- Tener habilidad numérica.
- Amplio conocimiento de la Cooperativa.
- Reconocida honradez y solvencia moral y alto grado de responsabilidad.

CONTROL DE EMISION

| CODIGO: COOAREV02 | FECHA | PAGINA |
|--|--------------|---------------|
| Revisado: Ec. Emanuel Flores | 07/03/2015 | 08/08 |

6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA.

Para la ejecución de la presente propuesta se considera seguir el siguiente proceso:

- ***Planificación.***

La implantación de la propuesta del diseño de un manual de funciones con Empowerment para el Área Operativa de la Cooperativa PAKARYMUY se realizara en una reunión con los directivos y empleados para conocer los beneficios y las ventajas que esta propone, a fin de motivar al personal para su ejecución.

La aplicación de la propuesta permitirá que cada empleado identifique sus funciones y responsabilidades aplicadas empowerment que debe asumir como responsable en el puesto, considerando los perfiles competitivos que esta requiere

- ***Dirección.***

La Dirección y la Coordinación de la presente propuesta están a cargo del Jefe Operativo de la sucursal en representación a cargo del Gerente General quien es el responsable directo de la aplicación de manual de funciones que incluye herramientas administrativas.

- ***Control y Seguimiento.***

El control y seguimiento de la aplicación estará a cargo del jefe Operativo en la sucursal del Cantón Pillaro y de Gerencia en Matriz, para determinar los resultados obtenidos especialmente en el rendimiento de los empleados y la atención a los clientes.

- ***Evaluación.***

La evaluación se realizara mediante indicadores de gestión, para medir la eficiencia y la eficacia del proceso donde se va a medir el funcionamiento del manual de funciones para tener una mejor Estructura Organizacional y mejor desempeño de personal.

Índices e Indicadores de la Eficiencia del Área Operativa de la Cooperativa. Tabla 34 Indicadores de la Eficiencia

| CARGO | OBJETIVO | INDICADOR | FORMULA | META | INTERPRETACION | INICIATIVA | RESP.DE MEDICION | FREC. DE MEDICION |
|-------------------|---|-------------------------|--|--------------|--|-----------------------------------|------------------|-------------------|
| Jefe Operativo | Gestionar la Eficiencia del personal | Eficiencia Operativa | Gasto Adm. Del personal operativo/Total del Gasto Administrativo | ≤15% Anual | Del total del Gasto Administrativo de la Cooperativa se tendrá un margen de límite 15% o menos del Gasto del personal Operativo. | Entrega de Manual de funciones | Gerente General | Anual |
| Jefe de Operativo | Implementar Nuevos servicios financieros | Crecimiento de socios | Nuevos socios VS Nuevos servicios financieros | 120 Anual | Por cada creación de nuevo servicio financiero se captara como nuevos socios un mínimo de 120 anual. | Creación de metas departamentales | Gerente General | Anual |
| Servicio al socio | Mejorar la calidad del servicio | Satisfacción al cliente | Numero de Errores Operativos / Total de Transacciones realizadas al día | < 5% diarios | Del total de Transacciones realizadas en el día, se mantendrá como límite un margen de error de 5% o menos. | Creación de Buzón de sugerencias | Jefe Operativo | Diario |
| Cajera | Responsable del dinero de las Operaciones financieras | Eficiencia de Caja | Numero de transacciones realizadas / Total de efectivo entregado en caja | ≥ 5 Diario | Del total del efectivo entregado en caja el deberá alcanzar el 60% en las transacciones realizas | Difusión del manual de funciones | Jefe Operativo | Diario |

6.9 PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN.

Tabla 36 Plan monitoreo y Evaluación

| PREGUNTAS BASICAS | EXPLICACION |
|--------------------------------|--|
| ¿Qué evaluar? | La Implementación del manual de funciones, en las actividades que realiza el Talento Humano de la Cooperativa. |
| ¿Por qué evaluar? | Para constatar que el funcionamiento de la Cooperativa se esté llevando de manera adecuada. |
| ¿Para qué evaluar? | Lograr el cumplimiento de los objetivos planteados en la propuesta con los datos obtenidos en la ejecución. |
| ¿Quién evalúa? | Gerente o delegado de la misma |
| ¿Cuándo evaluar? | Durante el proceso e inmediatamente luego de concluida la aplicación de la propuesta. |
| ¿Cómo Evaluar? | Con encuesta a clientes internos y la aplicación de los indicadores operativos. |
| ¿Cómo Beneficia? | Aumenta la satisfacción y confianza de las personas que laboran en la cooperativa, la responsabilidad y el compromiso en la atención al cliente. |
| ¿Quién es el Encargado? | El encargado de la Ejecución de la siguiente propuesta son los Jefes Operativos de cada sucursal. |

Elaborado por: Cintya Arroyo

7. BIBLIOGRAFIA

- Administracion de gestion. (s.f.). *Administracion de empresas*. Obtenido de http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm
- Adreu, M. (2005). *Desarrollo del Factor Humano*. Barcelona: Eureka Media S.L.
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades Gerenciales* . Bogota.
- ArroyoRuth. (2012). *Habilidades Gerenciales*. Bogota: Eco Ediciones.
- BernardoJaramillo. (2007). *Cooperativismo*. Quito.
- Berta, M. (2009). *Habilidades Directivas* (Vol. Segunda). Mexico: Camara Nacional de la Industria Editorial.
- Boland, C. (2007). *Funciones de la Administracion*. Argentina: Universidad del Sur.
- Chiavenato. (2002). *Administracion*. Mexico.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Bogota: Ed. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Fundamentos de la Administración*. En *Administración General*. 6ta Edición McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1990). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Ed. Mc. Mexico.
- DanielCuchi. (2008). *Habilidades Directivas* . Argentina.
- Fajardo, B. (2010). *Tesis de grado previa obtencion a Magister en direccion de empresas*. Ambato.
- Franklin, E. (2009). *Auditoria Administrativa*. Argentina.
- Griffin, R. (2008). *Administracion* (Vol. Decima).
- Guerra, G. (2002). *El Agronegocio y la Empresa Agropecuaria en el XXI*. Costa Rica : Agroamerica.

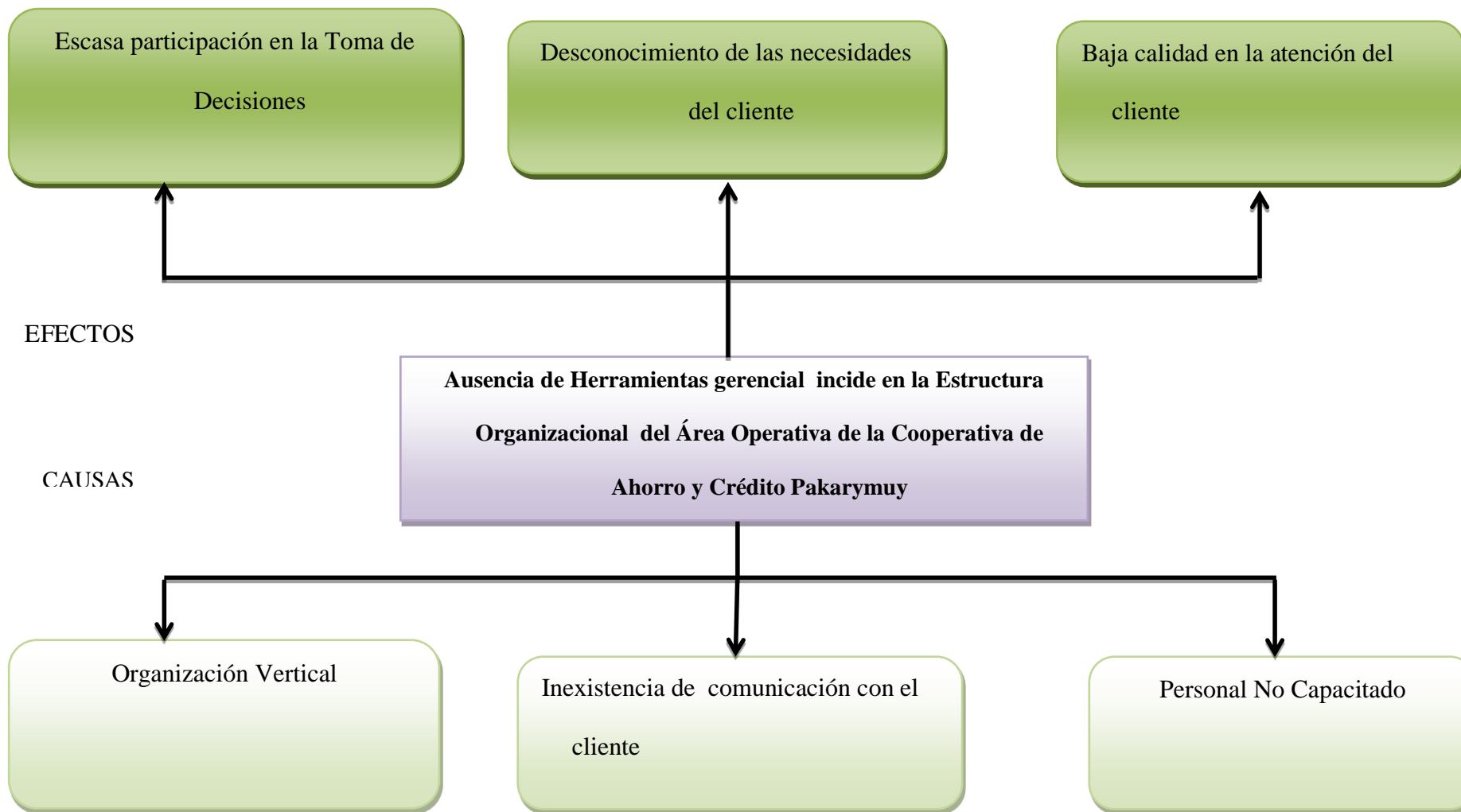
- Guzman, R. S. (1999). *Planificacion del Desarrollo*. Bogota: Geminis Ltda.
- Hitt, M. (2006). *Administracion* (Vol. Sexta). (M. d. Anta, Ed.) Mexico.
- Hitt, M. (2006). *Administracion*. Mexxico.
- Huerta Juan Jose, R. G. (2006). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Mexico: Camara de la Industria Editorial Mexicana.
- Huerta, J. J. (2006). *Habilidades Directivas*. Mexico: Camara de la Industria Editorial.
- Katzenbach, & Smith.
- Kramis, J. (1994). *Sistemas y Procedimientos Administrativos*. Mexico.
- Mintzberg, H. (1997). *El proceso Estrategico*. Mexico.
- Raura, L. (2011). *Repositorio UTA*. Recuperado el 15 de 06 de 2012, de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1042/466%20Ing.pdf?sequence=1>
- Reinoso, V. (1988). *El Proceso Administrativo de las Empresas*. Ecuador.
- Reyes, A. (2004). *Administracion Teoria y practica*. Mexico.
- Robbins, S. (2005). *Administracion*. Mexico.
- Roberto, R. (2008). *Habilidades Directivas*. Argntna.
- Santos, D. (1990). *La Estrategia Basica de Marketing*. Madrid.
- SEPS. (01 de 01 de 2013). *Consultas de la Superintendencia de Economia Popular y Solidaria*. Recuperado el 12 de 02 de 2014, de www.superban.gov.ec
- SEPS. (2011). *Ley de Economia Popular y Solidaria*.
- Sergio Hernandez, G. R. (2012). *Administracion*. Mexico.
- Sergio Hernandez, R. (2008). *Administracion* (Vol. Segunda Ediccion). Mexico.

- Stoner, J. A. (2008). *Administracion* . Mexico: Miembro de la Camara de la Industria Editorial.
- Studio, B. (2010). *Modelamiento de proceso*. Obtenido de http://help.bizagi.com/bpmsuite/es/sub_procesos.htm
- Tejada, B. D. (2007). *Administracion de servicios de Alimentacion*. Colombia: Universidad de Antioquia.
- TerryWilson. (1996). *Manual del Empowerment*. Reino Unido: Ediciones Gestion2000.
- Toapanta, M. (2012). *el Estrés laboral y su Insidencia en el Desempeño Laboral*. Ambato: Universidad Tecnica de Ambato.
- Vertice, P. (2008). *Estructuras Organizativas*. España: Vertice.
- WhettenDavid. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Mexico: Camara Nacional de la Industria Editorial.
- Wilson, T. (2000). *Manual de Empowerment*.

ANEXOS

ANEXOS

ARBOL DEL PROBLEMA



ENCUESTA
¹UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

INSTRUCCIÓN: Marque con una x la respuesta que crea conveniente

1. ¿Conoce Ud. cuáles son las funciones que realizan sus compañeros en la cooperativa?

Si () No ()

2. ¿Con que frecuencia se debe evaluar y retroalimentar las estrategias planteadas regularmente en la cooperativa?

Trimestralmente () Semestralmente () Anualmente () Bianualmente ()
Otros Señale_____

3. ¿Existe una Planificación en la cooperativa?

Si () No ()

4. ¿Cree Ud. que la empresa se preocupa por el ambiente laboral de la organización?

Siempre () Casi Siempre () Frecuente () A veces () Nunca ()

5. ¿Considera Ud. que se debe evaluar y con qué frecuencia el talento humano de los empleados en su puesto de trabajo?

Trimestralmente () Semestralmente () Anualmente () Bianualmente ()
)Otros Señale_____

6. ¿Cree Ud. que la cooperativa tiene liderazgo?

Si () No ()

7. ¿De qué tipo de liderazgo cree que tiene la cooperativa (ver definiciones al pie de página)?

¹Dirigente Autocrático: ordena y espera obediencia

Dirigente Democrático: delega autoridad, involucra intensivamente a sus seguidores

Dirigente laissez-faire. : permiten que sus seguidores hagan prácticamente lo que quieren.

Dirigente Autocrático. ()
Dirigente democrático. ()
Dirigente laissez-faire. ()

8. ¿Cree Ud. que la cooperativa debe innovar en las técnicas de control para sus operaciones?

Siempre () Casi Siempre () Frecuente () A veces () Nunca ()

9. ¿Considera Ud. que la cooperativa podría entregar un mayor empoderamiento a usted en sus responsabilidades?

Si () No ()

10. ¿Indique la parte que le gustaría de su área de trabajo que sea empoderado por la cooperativa?

Creativa () Liderazgo () Autonomía Laboral ()

11. ¿Cada qué tiempo cree Ud. que la cooperativa le permita capacitarse sobre empoderamiento?

Trimestralmente () Semestralmente () Anualmente () Bianualmente ()

Otros Señale_____

12. ¿Considera Ud. que se debe evaluar y capacitar en aptitudes operativas para el personal de la cooperativa?

Siempre () Casi Siempre () Frecuente () A veces () Nunca ()

13. ¿Cree Ud. que la cooperativa le brinda la oportunidad de participar en la toma de decisiones en su trabajo?

Si () No ()

14. ¿Considera Ud. que existe suficiente apertura de la cooperativa, que le permita solucionar problemas en sus labores?

Si () No ()

15. ¿Cree Ud. que la cooperativa le permite participar en la creación de alternativas para el fortalecimiento organizativo?

Siempre () Casi Siempre () Frecuente () A veces () Nunca ()

16. ¿Cada qué tiempo la cooperativa revisa y difunde los cambios en su manual de funciones?

Trimestralmente () Semestralmente () Anualmente () Bianualmente ()

Otros Señale _____

17. ¿Cada qué tiempo la cooperativa realiza capacitación para fortalecer las Actividades Laborales?

Trimestralmente () Semestralmente () Anualmente () Bianualmente ()

Otros Señale _____

18. ¿Cómo califica Ud. la coordinación entre los departamentos de la cooperativa?

Excelente () Muy Buena () Buena () Regular () Mala ()

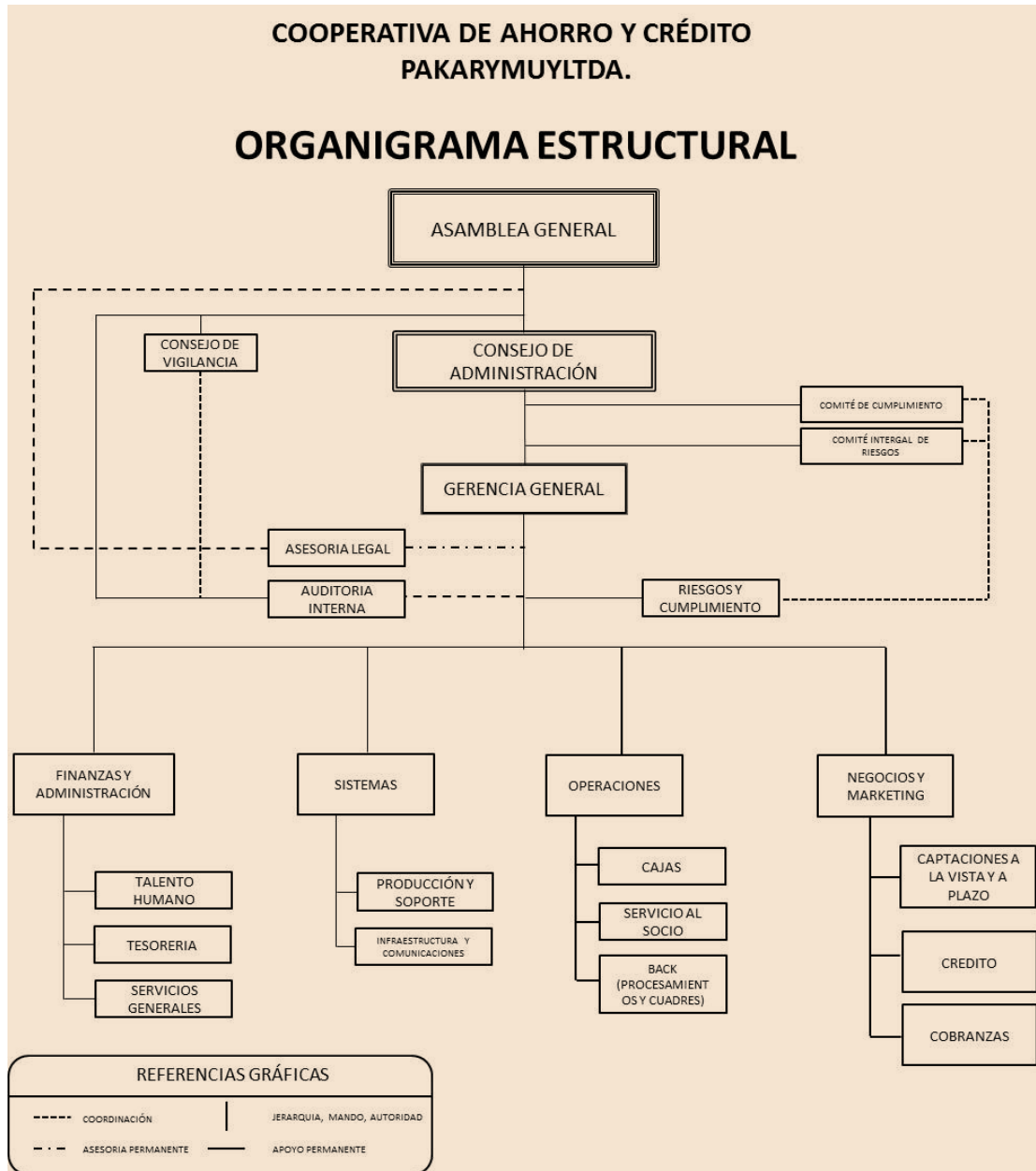
19. ¿Conoce Ud. Los objetivos y las expectativas de la cooperativa?

Si () No ()

20. ¿Cree Ud. Que el trabajo que usted realiza, ayuda al cumplimiento de los logros de la cooperativa?

Si () No ()

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE A EMPRESA



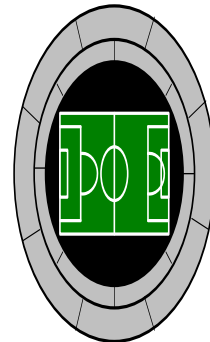
MAPA DE UBICACION



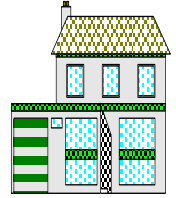
MOVISTAR



Tienda



Coliseo



Casa

Flores

