



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

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

**TEMA: “El Desarrollo Organizacional y su incidencia en
la eficiencia operativa del Recurso Humano de la
Cooperativa de Ahorro y Crédito La Floresta Ltda.”**

Autora: Cristina Monserratte Benalcázar Cabezas

Tutora: Ing. MBA. Amparito León

**AMBATO – ECUADOR
Junio 2013**



Ing. MBA. Amparito León

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, 25 de Abril del 2013

Ing. MBA. Amparito León

TUTORA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Cristina Monserratte Benalcázar Cabezas, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del Título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

Sra. Cristina Monserratte Benalcázar Cabezas

C.I. 1804125977

AUTORA

DERECHOS DE AUTORA

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 Autora.

Sra. Cristina Monserratte Benalcázar Cabezas

C.I. 1804125977

AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL 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.

f).....

Ing. MBA. Marcelo Ortiz

f).....

Ing. MBA. Viviana Avellán

Ambato, Junio del 2013

DEDICATORIA

Me gustaría dedicar esta Tesis a toda mi familia.

Para mis padres Jorge y Gladys, por su comprensión y ayuda en momentos malos y buenos. Me han enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio.

A mis hermanos Jorge y David que con su apoyo incondicional me dieron ánimo y fuerza para culminar mi carrera.

Para mi esposo Joaquín a él especialmente le dedico esta Tesis. Por su paciencia, por su comprensión, por su empeño, por su fuerza, por su amor, por ser tal y como es, porque lo amo. Es la persona que directamente ha sufrido las consecuencias del trabajo realizado. Realmente él me llena por dentro para conseguir un equilibrio que me permita dar el máximo de mí. Nunca le podré estar suficientemente agradecida.

Para mi hija, Paula. Su nacimiento me hizo dar cuenta la inmensa necesidad de superación. Ella es lo mejor que me ha pasado, y ha venido a este mundo para darme el último empujón para terminar el trabajo. Es sin duda mi referencia para el presente y para el futuro.

A todos ustedes,

Muchas gracias de todo corazón.

CRISTINA

AGRADECIMIENTO

Primero y como más importante, me gustaría agradecer sinceramente a mi directora y tutora de Tesis, Ing. MBA. Amparito León, su esfuerzo y dedicación. Sus conocimientos, sus orientaciones, su manera de trabajar, su persistencia, su paciencia y su motivación han sido fundamentales para mi formación como investigadora. También me gustaría agradecer los consejos recibidos a lo largo de los últimos años por otros profesores de la Carrera de Organización de Empresas que de una manera u otra manera han aportado su granito de arena a mi formación.

CRISTINA

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
TEMA	2
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	2
CONTEXTUALIZACIÓN	3
ANÁLISIS CRÍTICO	6
PROGNOSIS	7
DELIMITACIÓN	7
CONCEPTUAL	7
GEOGRÁFICA	7

TEMPORAL	7
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	8
PREGUNTAS DIRECTRICES	8
JUSTIFICACIÓN	8
OBJETIVOS	10
OBJETIVO GENERAL	10
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	11
ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	11
FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	17
FUNDAMENTACIÓN LEGAL	23
CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	60
GRÁFICOS DE INCLUSIÓN	60
SUPERORDINACIÓN Y SUBORDINACIÓN CONCEPTUAL	60
VARIABLE INDEPENDIENTE	61
VARIABLE DEPENDIENTE	60
HIPÓTESIS	77
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	78
ENFOQUE	78
MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN	79

NIVEL DE INVESTIGACIÓN	80
POBLACIÓN Y MUESTRA	80
POBLACIÓN	80
MUESTRA	83
OPERACIONALIZACIÓN	83
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	85
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	85
VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	105
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	109
CONCLUSIONES	109
RECOMENDACIONES	111
CAPÍTULO VI: PROPUESTA	112
INFORMACIÓN GENERAL	113
ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	113
JUSTIFICACIÓN	114
OBJETIVOS	116
OBJETIVO GENERAL	116
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	116
ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	117
FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO-TÉCNICO	118

MODELO OPERATIVO	121
ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA	122
PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN	123
CAPÍTULO VII: BIBLIOGRAFÍA	177
LIBROS Y FOLLETOS	177
ANEXOS	180
ARBOL DE PROBLEMAS	181
ENCUESTA	182

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°1	Variable Independiente	61
GRÁFICO N°2	Variable Dependiente	60
GRÁFICO N°3	Verificación De La Hipótesis	107
GRÁFICO N°4	Aceptación De La Hipótesis	108
GRÁFICO N°5	Etapas Del Modelo Cíclico	110
GRÁFICO N°6	Organigrama Estructural	129
GRÁFICO N°7	Organigrama Funcional	130
GRÁFICO N°8	Mapeo De Procesos Operativos	161

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N°1	Población	81
CUADRO N°2	Resumen de la totalidad de encuestas	82
CUADRO N°3	Subdivisiones departamentales	86
CUADRO N°4	Recursos dentro de la Cooperativa	87
CUADRO N°5	Comunicación de metas departamentales	88
CUADRO N°6	Funciones y tareas del personal	89
CUADRO N°7	Políticas, objetivos y metas	90
CUADRO N°8	Registro documentados de procesos	91
CUADRO N°9	Modificación de procesos establecidos	92
CUADRO N°10	Manual de funciones y tareas	93
CUADRO N°11	Medición del grado de satisfacción	94
CUADRO N°12	Programa de mejora continua	95
CUADRO N°13	Acondicionamiento del área de trabajo	96
CUADRO N°14	Información acerca de los servicios	97
CUADRO N°15	Buzón de sugerencias	98
CUADRO N°16	Atención eficiente	99
CUADRO N°17	Tiempo de atención	100
CUADRO N°18	Solicitud de servicio	101
CUADRO N°19	Eficiencia del personal	102

CUADRO N°20	Implementación de nuevos servicios financieros	103
CUADRO N°21	Actualización de conocimientos	104
CUADRO N°22	Cuadro resumen de la encuestas	105
CUADRO N°23	Plan de acción	121
CUADRO N°24	Plan de monitoreo y evaluación	123

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N°1	Operacionalización variable dependiente	83
FIGURA N°2	Operacionalización variable independiente	84
FIGURA N°3	Subdivisiones departamentales	86
FIGURA N°4	Recursos dentro de la empresa	87
FIGURA N°5	Comunicación de metas departamentales	88
FIGURA N°6	Funciones y tareas del personal	89
FIGURA N°7	Políticas objetivos y metas	90
FIGURA N°8	registro documentado de procesos	91
FIGURA N°9	Modificación de procesos establecidos	92
FIGURA N°10	Manual de funciones y tareas	93
FIGURA N°11	Medición de grado de satisfacción	94
FIGURA N°12	Programa de mejora continua	95
FIGURA N°13	Acondicionamiento del área de trabajo	96
FIGURA N°14	Información acerca de los servicios	97
FIGURA N°15	Buzón de sugerencias	98
FIGURA N°16	Atención eficiente	99
FIGURA N°17	Tiempo de atención	100
FIGURA N°18	Solicitud de servicios	101
FIGURA N°19	Eficiencia de personal	102

FIGURA N°20	Implementación de nuevos servicios financieros	103
FIGURA N°21	Actualización de conocimientos del personal	104
FIGURA N°22	Etapas del modelo cíclico	126
FIGURA N°23	Administración de la propuesta	122

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N°1	Árbol de problemas	181
ANEXO N°2	Encuestas	182

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo fue realizado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda., ubicada en la ciudad de Ambato parroquia Picaihua, nació con el ideal de ayudar a toda la gente de su pueblo, agremiándolos para que se dé la ayuda mutua. Hoy en día, la cooperativa cuenta aproximadamente con 2550 socios, institución en la cual se pudo realizar las practicas pre profesional.

Es por esta razón que el presente trabajo se centra en analizar la estructura organizacional, funcional y operativa de la Cooperativa para determinar que herramienta administrativa es la adecuada para aumentar la efectividad de la misma.

Los datos arrojados por la investigación de campo aplicada a los clientes internos y externos de la cooperativa indican que es importante corregir las falencias administrativas, la inadecuada estructura organizacional, funcional y operativa pues esto ha ocasionado serios problemas en la gestión administrativa y por ende financiera.

Es así que la investigación se centra en la aplicación de un modelo de desarrollo organizacional cuya finalidad es mejorar la eficiencia tanto administrativa como operativa, mismo que ayudará a conocer las funciones del personal, los procesos que se debe seguir, con lo cual se podrá medir y controlar la eficiencia y el desempeño de los empleados, mediante manuales e indicadores y de esta forma dar seguimiento al cumplimiento de las metas y el logro de la visión institucional.

PALABRAS CLAVES:

COOPERATIVA

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

HERRAMINETA ADMINISTRATIVA

EFICIENCIA

ABSTRACT

This work was done in the Savings and Credit Cooperative "La Floresta" Ltd., located in the city of Ambato parish Picaihua, born with the ideal of helping all the people of his village, agremiándolos for there to be mutual aid. Today, the cooperative has approximately 2550 members, institution in which they could make pre-professional practices.

It is for this reason that the present work is to analyze the organizational structure, functional and operational of the Cooperative to determine what is the appropriate management tool to increase the effectiveness of it.

The data collected from the field research applied to internal and external clients of the cooperative said it is important to correct administrative errors, inadequate organizational structure, functional and operational as this has caused serious problems in the administrative and financial hence.

Thus, the research focuses on the implementation of an organizational development model aimed at improving the efficiency of both administrative and operational, it will help to know the functions of the staff, the processes to be followed, which can be measured and monitor the efficiency and performance of employees through manuals and indicators and thus to monitor the fulfillment of the goals and the achievement of the institutional vision.

KEYWORDS:

COOPERATIVE

ORGANIZATIONAL STRUCTURE

ADMINISTRATIVE

ADMINISTRATIVE HERRAMINETA

EFFICIENCY

INTRODUCCIÓN

En el Capítulo I, el presente trabajo tiene como propósito desarrollar un estudio sobre el Desarrollo Organizacional y su incidencia en la Eficiencia Operativa del Recurso Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda., así como el planteamiento de los objetivos de investigación.

Definidos los objetivos se detecta la problemática que afronta actualmente la Cooperativa, mediante la definición del problema, previo a la contextualización y análisis crítico de éste.

Continuando en el Capítulo II, el marco teórico es muy importante con el fin de indagar información que sirva para ampliar el proyecto de investigación.

En la Capítulo III, la metodología utilizada en la presente investigación se basa en las siguientes modalidades de campo y bibliográfica/documental, de manera que se tuvo una visión global en la empresa y se acudió a referencias en libros existentes en la biblioteca de la Universidad Técnica de Ambato.

A continuación en el Capítulo IV, se realizó el análisis e interpretación de resultados a través de la encuesta ejecutada al personal al cliente interno y externo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda.

Finalmente en el Capítulo V, se determina las conclusiones y las recomendaciones, que se ha llegado en la investigación.

Para concluir en el Capítulo VI, se propone plantear un modelo de Desarrollo Organizacional que ayude a mejorar la Eficiencia Operativa del recurso Humano de La Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda.

CAPÍTULO I

PROBLEMATIZACIÓN

1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

El Desarrollo Organizacional y su incidencia en la Eficiencia Operativa del Recurso Humano dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito la Floresta LTDA.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” LTDA., existen problemas debido a la deficiente estructura organizacional, funcional, operativa lo que incidió en la Eficiencia operativa del recurso humano. (Ver Anexo 1).

1.2. CONTEXTUALIZACIÓN

En América Latina surgieron los primeros emprendimientos cooperativos durante la primera mitad del siglo XIX, principalmente en Argentina, Brasil, México y Venezuela. A partir de las primeras décadas del siglo XX, el cooperativismo se fue desarrollando gradualmente en el resto de los países de la región, según diferentes influencias, como es el caso de inmigrantes europeos principalmente en el Cono Sur. Entre los años sesenta y ochenta, el cooperativismo tuvo un auge importante en la mayoría de los países de la región,. A partir de la instalación de la Oficina Regional de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) Américas en 1990, el cooperativismo en América Latina inició una nueva etapa, en la cual se logró un mayor intercambio de información y experiencias entre los movimientos cooperativos de todos los países, existiendo en la actualidad diferentes redes de integración que se han ido consolidando poco a poco durante los últimos años.

Sin embargo, a pesar del éxito logrado principalmente por las cooperativas financieras, también se reconocen debilidades de integración, de gobernabilidad y una baja capacidad de incidencia, lo que debilita las posibilidades de proyectar una mejor imagen del movimiento cooperativo en la mayoría de los países. El lograr un mayor posicionamiento cooperativo no ha sido fácil en Latinoamérica. Pues actualmente existen políticas públicas poco amigables con el sector cooperativo, leyes cooperativas poco flexibles y, en ciertos países donde se da prioridad al sector financiero respecto de otros pujantes subsectores de la economía, el desarrollo de cooperativas se ve afectado por limitaciones de igualdad respecto a otras formas de empresa. Tal es el caso de Costa Rica, Colombia, Argentina, México, Puerto Rico y República Dominicana, entre otros.

Existe en varios países de la región una doble visión contradictoria sobre el sector cooperativo. Muchos consideran que las cooperativas han fracasado y tienen poca posibilidad de desarrollo en las actuales economías de libre mercado. Los problemas organizacionales que merman el potencial de desarrollo de la sociedad cooperativistas

se debe a la deficiencia, cuando no inexistente, profesionalización de los puestos directivos. En muchas cooperativas falta una clara voluntad de los socios de confiar la dirección a profesionales de la gestión. Esta resolución depende en gran medida de la persuasión ejercida en este sentido por los socios que asumen el poder decisorio en la sociedad que, pese a su notoria falta de formación, se resisten a abandonar unas funciones que les proporcionan tanta ascendencia sobre sus compañeros

Las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador, desde hace cinco décadas constituyen un instrumento alternativo de desarrollo para los sectores populares, principalmente microempresas, como una respuesta de dignidad autogestionaria en la búsqueda de la solución de sus propias necesidades colectivas. Están constituidas por más de 2'000.000 de socios brindando servicios financieros a quienes no han tenido acceso al mercado financiero tradicional; ubicadas estratégicamente tanto en el sector urbano como rural a lo largo y ancho de la Patria. Según datos obtenidos del reportaje de diario Hoy del 09 de junio del 2008, relata, que, luego de la crisis financiera que vivió el país en el año 2008, muchas cooperativas de Ahorro y Crédito recibieron los ahorros de los socios que perdieron confianza en los bancos, a partir de ello, según datos del sector, el número de Cooperativas en el Ecuador crece anualmente un 15%.

El censo del año 2008 realizado por la Dirección Nacional de Cooperativas afirma que, existen 1221 Cooperativas de Ahorro y Crédito, ubicadas de la siguiente manera: Pichincha 404, Guayas 177, Tungurahua 117 y 523 en el resto del país. Nuestra provincia se encuentra en el tercer lugar, con el mayor número de Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas por el MIES (Ministerio de Inclusión Económica y Social), siendo una provincia que cuenta con apenas 500.775 habitantes (Datos preliminares Censo 2010 del INEC), esto se debe a que el organismo regulador (Dirección Nacional de Cooperativas, a través del Ministerio de Inclusión Económica y Social de cada provincia), no es tan exigente en cuanto a los requisitos para la creación y tampoco

brinda la orientación y capacitación necesaria para el manejo adecuado de cada organización.

En el Ecuador para las cooperativas de ahorro y crédito, una de las principales dificultades que presentan es la falta de una actitud cooperativista en los socios, de forma que la mayoría de ellos se caracterizan por una ideología individualista y materialista, sin preocuparse realmente por el desarrollo de la sociedad, y buscando únicamente su propio beneficio, de tal manera que, como consecuencia de la baja rentabilidad ofrecida por la misma, los socios no optan por capitalizar sus ahorros a través de ella, lo que conduce a que este tipo de sociedades cuente con pocos recursos financieros y, por tanto, se diga que son insuficientes en este sentido.

Dentro de las cooperativas que más han proliferado en la provincia del Tungurahua, son las indígenas, que en su mayoría, no son manejadas adecuadamente, ni cumplen con el rol para las que han sido creadas, ya que funcionan como un negocio enriquecimiento de pocos, transformándose en Bancos con nombres de Cooperativas. Estas organizaciones en su mayoría no cuentan con una organización administrativa, financiera y económica adecuada, esto se debe a que no se realiza un estricto control y un grado de exigencia de cumplimiento aplicando la constitución y leyes que rigen al sistema cooperativo.

Es muy importante que la Cooperativa “La Floresta” cuente con herramientas de desarrollo organizacional que ayude a formar una adecuada estructura organizacional, funcional y operativa que definirá claramente el propósito de la organización y estableciendo metas y objetivos realistas consientes con su misión, dentro de un marco de tiempo definido. En el caso de evidenciar el problema, la carencia de desarrollo organizacional da a notar que no existe un horizonte claro sobre el futuro de la Cooperativa, ya que no posee las herramientas administrativas, orientadas a mejorar la

eficiencia operativa y al alcance de metas. En este caso la visión futurista a alcanzar no está definida, y la misión que debe cumplir no se refleja día a día.

La cooperativa, no posee una estructura interna administrativa, en la que se empleé las relaciones de autoridad coordinación y responsabilidad, por lo que internamente se puede observar la desorganización, debido a que las funciones no están definidas correctamente; por lo que, se emplea tiempos ociosos en la productividad de la empresa.

En cuanto a la orientación de actividades operativas no se han establecido los procesos ocasionando dificultad al realizar las labores.

1.3 ANÁLISIS CRÍTICO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito La Floresta Ltda., no cuenta con una estructura organizacional interna adecuada, es decir que los directivos no han detectado las fallas estructurales de la cooperativa ocasionando de esta manera la carencia de relación de autoridad coordinación y responsabilidad, inexistencia de los manuales de funciones originando de este modo descoordinación en las actividades, la falta de orientación de actividades operativas hace que se incumpla los procesos y procedimientos que se debe seguir, la falta de metas y objetivos hace que no se pueda medir la eficiencia del personal operativo.

El manejo inadecuado que se ha venido llevando a cabo dentro de la cooperativa, ha sido principalmente causada por la falta de los conocimientos suficientes de cómo se debe administrar una empresa de este tipo, ya que en sus inicios la organización fue formada tan solo con una caja de ahorro para ayuda mutua de sus integrantes, debido a su crecimiento poco a poco, tomó ya forma de cooperativa de ahorro y crédito, de esta

manera es entonces que como institución no se ha definido con claridad las metas y objetivos; por lo que, no se puede proyectar su funcionamiento a futuro.

1.4. PROGNOSIS

Si la Cooperativa no cuenta con un modelo de desarrollo organizacional que ayude a definir las acciones para determinar la estructura organizacional, funcional y por procesos no podrá alcanzar las metas propuestas, ya que no contará con una administración óptima tanto del recurso humano como del recurso económico; no se podrá ir evaluando la gestión del talento operativo ya que no existiría un punto de partida, los empleados no brindarán un servicio que cumpla con las necesidades de los socios, ya que no existe una cultura organizacional. Todo esto, acarrearía que la cooperativa no tenga un crecimiento sostenido y controlado, corriendo el riesgo de cerrar su atención al público.

1.5. DELIMITACIÓN

1.5.1. CONCEPTUAL

ÁREA: ADMINISTRACIÓN

CAMPO: ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

ASPECTO: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1.5.2. GEOGRÁFICA

La investigación se realizó en

PROVINCIA: Tungurahua

CANTÓN: Ambato

PARROQUIA: Picaihua

DIRECCIÓN: Winstong Churchill y Martin Luther King

1.5.3. TEMPORAL

La investigación se realizó desde Junio 2012 hasta Abril 2013

1.6. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo incide la deficiente estructura organizacional, funcional y operativa con relación a la eficiencia operativa en la Cooperativa de Ahorro y crédito “La Floresta., Ltda.”

1.6.1. PREGUNTAS DIRECTRICES

¿Qué incidencia tiene la deficiente Estructura Organizacional, en el logro de objetivos de la Cooperativa de Ahorro y crédito “La Floresta” Ltda.?

¿Qué herramienta se puede utilizar para mejorar la efectividad de la Cooperativa de Ahorro y crédito “La Floresta” Ltda.?

¿Qué propuesta de solución se debe aplicar para mejorar la eficiencia de la Cooperativa de Ahorro y crédito “La Floresta” Ltda.?

1.7. JUSTIFICACIÓN

El fin del desarrollo organizacional es lograr que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” LTDA., exista una mayor eficiencia organizacional mediante el desarrollo

de las personas y de los procesos. La relevancia de este tema, se enfoca hacia un método a gran escala para una más completa utilización del potencial humano.

Es de gran importancia crear estructuras de desarrollo organizacional (DO) que faciliten la coordinación de las actividades y el control de las acciones de todos sus integrantes.

Al establecer el Desarrollo Organizacional dentro de la Cooperativa “La Floresta” se consigue un nivel mayor de vida laboral, productividad, adaptabilidad y efectividad dentro de la institución. Esto se logra modificando actitudes, comportamientos, valores, estrategias, procedimientos, y estructuras para que la institución pueda adaptarse a las acciones competitivas, los avances tecnológicos, y el ritmo acelerado tan cambiante dentro del ámbito laboral.

El cambio de estructura, conlleva cambiar, los procesos y funciones, la efectividad individual y grupal se mejora con este cambio, lo cual es positivo para cumplir con la misión, visión y los objetivos organizacionales.

Con el Desarrollo Organizacional se cambian las distintas necesidades o demandas que tiene la Cooperativa, es decir que la atención se puede centrar en mejorar las relaciones humanas, en mejorar procesos, funciones, en las relaciones entre grupos, en el liderazgo, etc.

El tema del Desarrollo Organizacional contribuye a la solución de los problemas de eficiencia organizacional, de identificación de funciones, mejoramiento de actividades operativas, detección de fallas estructurales, y al establecimiento de metas y objetivos.

1.8. OBJETIVOS

1.8.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar la estructura organizacional, funcional y operativa para mejorar la eficiencia del recurso humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda.

1.8.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la estructura organizacional para determinar su incidencia en el logro de objetivos de la Cooperativa de Ahorro y crédito “La Floresta” Ltda.
- Analizar que herramienta se puede utilizar para mejorar la efectividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda.
- Diseñar una propuesta de solución, acorde a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Palma Larcos Flor María en el año 2011 en el país de Ecuador, ciudad Ambato en la Institución Universidad Técnica de Ambato en el Área de Organización de Empresas realizó la tesis El Trabajo en Equipo y su Incidencia en el Rendimiento Laboral de la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Quero.

Objetivo: Investigar la influencia del trabajo en equipo para mejorar el rendimiento laboral de la Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Ambato.

Determinar la importancia del trabajo en equipo para mejorar el rendimiento laboral.

Diagnosticar las características prácticas del trabajo en equipo en la gestión que cumple la Policía Municipal.

Concluyó que:

El desaprovechamiento de las verdaderas capacidades, actitudes, habilidades y destrezas del personal que labora en la Policía Municipal Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Quero genera la falta de trabajo en equipo que da lugar a un deficiente rendimiento Laboral.

En la Policía Municipal Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Quero nunca se motiva al personal ni se reconoce el desempeño de su personal lo que provoca malestar.

El Rendimiento Laboral de la Policía Municipal Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del Cantón Quero mejorará a través del trabajo en equipo.

Quintana Villaroel Nelson Sebastián en el año 2011 en el país de Ecuador, ciudad Ambato en la Institución Universidad Técnica de Ambato en el Área de Organización de Empresas realizó la tesis La Gestión del talento Humano y su incidencia en el Rendimiento Productivo de la Empresa Agroindustrial Agrocueros S.A.

Objetivo: Identificar la situación actual del rendimiento productivo de los trabajadores, mediante la participación de una comisión para el control interno, que permita identificar los aciertos y falencias en la Gestión del Talento Humano de la empresa AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A.

Diagnosticar las causas que originan el bajo rendimiento productivo.

Analizar la evolución de la Gestión del Talento Humano en la empresa.

Concluyó que:

Del análisis ejecutado en la empresa se concluye que, la mayoría de los trabajadores perciben que la Gestión del Talento Humano dentro de la empresa, no ha cumplido un papel importante en beneficio de los mismos y consideran que puede ser mejor.

El estudio de las variables, Gestión de Talento Humano y Rendimiento Productivo sin lugar a duda son de gran importancia para la empresa ya que poder mantener con efectividad la misma, no solo las recompensas serian monetarias sino también contribuirían con el clima laboral de la empresa lo que conlleva a Administrar un personal competitivo y motivado.

Tomando en cuenta que la empresa cuenta con un número considerado de trabajadores es necesaria la participación del Departamento de Gestión del Talento Humano, la misma que ayude a alcanzar el correcto rendimiento productivo de la empresa.

Santana Aldas Lizbeth Adriana en el año 2012 en el país de Ecuador, ciudad Ambato en la Institución Universidad Técnica de Ambato en el Área de Organización de Empresas realizó la tesis: La Motivación y su incidencia en el Rendimiento Laboral de la empresa Madearq S.A. de la ciudad de Ambato.

Objetivo: Determinar como la inadecuada motivación afecta al rendimiento laboral en la empresa MADEARQ S.A de la ciudad de Ambato.

Diagnosticar que tipos de motivación e incentivos aplica la empresa para mejorar el rendimiento laboral.

Analizar qué factores permiten un buen rendimiento laboral en la empresa MADEARQ S.A.

Concluyó que:

La empresa no satisface cada una de las necesidades del personal en sentido de crecimiento laboral, limitando el desarrollo de sus destrezas y habilidades, debido a la falta de motivación.

Para los encuestados, el actual desempeño, no satisface los requerimientos de la empresa, debido a que no existe motivación, por tanto el comportamiento del personal si es importante para generar un Desarrollo Organizacional Competitivo en el mercado.

Se evidencia la ausencia de un plan de motivación en la empresa ya que no existe en el cliente interno lealtad y responsabilidad en su puesto de trabajo, de esta manera el no contar con un sistema de ascenso laboral limita el desenvolvimiento y esfuerzo del personal.

Se indica que no se efectúan evaluaciones del rendimiento debido al desconocimiento del manejo de Recurso Humano, lo cual afecta la productividad del personal y por tanto el crecimiento empresarial.

Garcés Fiallos Rina Fernanda en el año 2011 en el país de Ecuador, ciudad Ambato en la Institución Universidad Técnica de Ambato en el Área de Organización de Empresas Realizó la tesis: Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral de la empresa Muebles Garzón de la ciudad de Ambato.

Objetivo: Determinar la incidencia de la Gestión del Talento Humano en el Desempeño laboral de la Empresa Muebles Garzón de la ciudad de Ambato.

Diagnosticar las principales causas de la Gestión de Talento Humano que inciden en el desempeño laboral.

Analizar el desempeño de los trabajadores de la Empresa Muebles Garzón de la ciudad de Ambato a fin de reforzar sus capacidades, y de modificar sus falencias.

Concluyó que:

Para la organización el puesto de trabajo, las tareas tanto habituales como periódicas y eventuales que debe cumplir el trabajador, se ratifica que la empresa si es responsable por dar a conocer las funciones que en cada uno de los puestos de trabajo deben cumplir los empleados, esta es la razón por la cual los trabajadores deben tener un pleno conocimiento de los deberes que deben desempeñar para lograr la eficiencia del personal.

Según las respuestas proyectadas en las encuestas se puede sintetizar que los conocimientos técnicos-prácticos que se necesitan para el mejor desenvolvimiento del puesto de trabajo son muy bajos y no de buena calidad.

Se concluye que en la empresa no se realizan reuniones entre el personal y jefes de área con regularidad por lo que se desconoce eventos importantes que suceden en la misma.

El Talento Humano que se desempeña en la empresa, se encuentra desmotivado, se sobreentiende que es por la ausencia casi total de un plan de capacitación, sin embargo se debe aclarar que existe capacitación casi informal.

Abambarí Sandoval Paúl el año 2011 en el país de Ecuador, ciudad Ambato en la Institución Universidad Técnica de Ambato en el Área de Organización de Empresas realizó la tesis: Reclutamiento y Selección del personal como medio para Optimizar el Rendimiento Laboral en la empresa Creaciones Rose de la ciudad de Quito.

Objetivo: Mejorar el Reclutamiento y Selección de Personal técnico y operativo de la empresa Creaciones Rose, de modo que permita al empleador escoger al personal idóneo, garantizando la igualdad de oportunidades para todos los participantes.

Elaborar el Manual de Reclutamiento y Selección de Personal para Creaciones Rose, con la finalidad de incorporar, transferir y promover al personal más idóneo a la empresa.

Concluyó que:

Haciendo referencia al departamento de Talento Humano al que se analizó en profundidad no dispone de un procedimiento técnico para seleccionar al personal, ocasionando una serie de problemas cuyo resultado es no disponer de un personal preparado y competente.

De manera general el proceso de Recurso Humano: Provisión, Aplicación, Mantenimiento, Desarrollo y control, en teoría se cumple, no obstante en la práctica puede apreciarse algunos inconvenientes como: poco criterio para la admisión de personal en cuanto a las actitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial del desarrollo del personal, no existe una adecuada planeación colocación y movimiento interno de talento humano, desmotivación y poca participación del trabajador dentro de la empresa.

No se da mayores oportunidades de superación a los trabajadores, impidiendo que desarrollen su potencial, manteniéndolos en un ambiente de inseguridad, al no sentirse capaces de superarse en su vida profesional y con la mentalidad de que siempre van a estar ocupando el mismo puesto de trabajo.

El rendimiento laboral en la empresa no es el apropiado, el personal que no se siente preparado y con la capacidad suficiente trabaja en un ambiente tenso y con mucha presión lo cual ocasiona que no se sientan cómodos en sus puestos de trabajo y sin ganas de superarse a diferencia de los que conocen lo que deben realizar demostrando así su eficiencia en el trabajo y comprometimiento con ella.

LLugsha Muquinche Lorena Amparo en el año 2011 en el país de Ecuador, ciudad Ambato en la Institución Universidad Técnica de Ambato en el Área de Organización de Empresas realizó la tesis: Sistema de Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Nivel de Desempeño Laboral del Personal de la empresa “Tierra Linda” del cantón Píllaro.

Objetivo: Evaluar como el Sistema de Gestión del Talento Humano incide en el nivel de desempeño laboral del personal de la empresa Tierra Linda.

Diagnosticar los principales problemas que ocasiona la falta de un adecuado Sistema de Gestión del Talento Humano.

Analizar los Sistemas de Gestión del Talento Humano que utilizan las empresas en el sector de la industria de la alimentación.

Concluyó que:

En la organización no existe un modelo de evaluación del desempeño laboral, lo cual no ha permitido identificar de manera clara cuales son las personas que laboran de forma eficiente y quienes realmente no lo hacen.

El desempeño laboral de los empleados tiene un nivel medio en su mayoría, pero no se ve afectado por la remuneración ya que se actúa según los resultados que es satisfactorio en gran parte por lo que es importante trabajar en este aspecto para obtener niveles altos de desempeño.

En cuanto al desarrollo profesional del personal los cargos en los que se desempeñan no les ha permitido crecer porque no se ha brindado la atención requerida, lo cual es un factor que no ayuda a que los trabajadores cumplan con sus metas personales, así como de la organización.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Los modelos y teorías que forman parte o fundamentan esta investigación son:

2.2.1. MODELO DE ANÁLISIS DEL FLUJO.

Jerry Porras (1988)

Jerry Porras desarrolló, desarrollo el modelo de "análisis de flujo", en el que presenta en forma gráfica los problemas de una organización. Porras categorizó las características importantes del escenario de trabajo en cuatro clases de variables que clasificó como arreglos de la organización, factores sociales, tecnología y escenario físico (que constituyen las cuatro corrientes del análisis de flujo). Lleva a cabo un concienzudo diagnóstico de los problemas de la organización y sus barreras para la efectividad, observa las interconexiones entre los problemas (para identificar los problemas más importantes) y los aborda sistemáticamente, corrigiendo los aspectos disfuncionales de las cuatro clases de variables que constituyen el escenario de la organización.

El modelo de Porras hace énfasis en la movilidad del mismo, por lo mismo, las cuatro corrientes del análisis del flujo son:

1. Arreglos de la organización, que incluyen metas, estrategias, estructura, políticas y procedimientos administrativos, sistemas administrativos, sistemas de recompensa y propiedad.
2. Factores sociales, que incluyen cultura, estilo de dirección, procesos de interacción, patrones y redes informales y atributos individuales.
3. Tecnología, que incluye herramientas, equipo y maquinaria, tecnología de información, diseño del trabajo, diseño del flujo de trabajo, conocimientos técnicos y sistemas técnicos.

Los líderes transformacionales son aquellos que inspiran a sus seguidores a trascender su propio egoísmo en bien de la organización, y que son capaces de ejercer un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores. Este tipo de liderazgo implica una inspiración que es conducente a nuevos niveles de desempeño.

Misión y Estrategia, es parte esencial de la identidad de la organización, pues la primera da "la razón de ser" y la segunda plasma en la práctica la primera.

Desempeño individual y de la organización, en la medida en que los cambios en el desempeño son cuantitativos, los mismos son transaccionales, pero cuando se generan cambios cualitativos, los mismos son transformacionales.

Afirma que al cambiar el escenario de trabajo la conducta de los individuos cambiará también, Propone una relación directa entre los factores organizacionales, como metas, estrategias, sistemas administrativos, cultura procesos de interacción, herramientas, equipos y maquinarias y ambiente físico, que entre otros determina la conducta de los individuos dentro de la organización.

2.2.2. MODELO DE 3D-ESTILOS GERENCIALES

Reddin (1967)

Con la metodología Reddin se implementa un Proceso de Efectividad en cada puesto, en cada área, y en cada equipo humano, así como en toda la organización. Este proceso asegura que las cosas sucedan conforme a lo esperado, es decir, garantiza que cada idea, iniciativa, decisión u objetivo se lleve a feliz término con esfuerzo óptimo. Asegura la efectividad con la que las personas transforman insumos en resultados, asegura la transformación de ideas en Hechos.

Por medio del proceso se desarrolla un alto nivel de compromiso de cada persona con los resultados de su posición y con los resultados estratégicos de la organización.

Lo que sucede en la mayoría de las organizaciones es que las personas hacen lo que deben hacer, independientemente de que eso produzca o no resultados. La metodología Reddin desarrolla una Conciencia de Impacto a fin de que las personas sean capaces de concentrar sus destrezas en la obtención de resultados, en lugar de sólo cumplir rutinas.

El Sistema Organizativo provee la orientación de esfuerzos para aumentar consistentemente la Efectividad Organizacional.

2.2.3. MODELO CÍCLICO

EDGAR SHEIN (1987)

Este modelo sigue un proceso lógico parecido al que utilizamos en la búsqueda de solución de un problema.

Ante un problema es común proceder a su identificación, después a recolectar información de los orígenes del mismo. Con estos datos se efectúa un “diagnóstico”, y se traza un plan de acción. El proceso es continuo, acompañado de una constante evaluación.

El proceso se inicia con la identificación del problema, como por ejemplo un clima laboral negativo. Se procede a un diagnóstico a través del apoyo de un especialista en D.O, el cual realizara un estudio previo. Los resultados obtenidos son confirmados con los directivos de la empresa para lograr un diagnóstico conjunto.

Se planea el proceso de acción (las intervenciones) y se evalúa los resultados a través de la integración de datos posteriores a la acción.

2.2.3.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Una persona clave en la organización siente que la empresa tiene uno o más problemas que pueden aliviados por un agente de cambio. El problema pudiera involucrar

movimiento de empleados, pobre comunicación, inefectiva coordinación, o carencia de líderes de proyecto. Los esfuerzos de DO deben estar apoyados por la alta dirección.

2.2.3.2. CONSULTA CON UN ESPECIALISTA EN DO

Algunos íntimamente familiarizados con procesos de cambio organizacional comúnmente son utilizados como agentes mencionados. Durante el contacto inicial, el agente de cambio (que puede ser externo a la organización o un empleado dentro de la empresa) y el cliente del sistema se auxilian uno al otro. El agente de cambio debe lograr entender claramente a la empresa. Esto demanda la colaboración y apertura de cada uno de los involucrados.

2.2.3.3. INTEGRACIÓN DE DATOS Y DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

Esta etapa usualmente es responsabilidad del consultor, quien tiene cuatro métodos básicos de recoger datos: mediante entrevistas, observación de los procesos, cuestionarios, y datos del desenvolvimiento organizacional. La más eficiente y efectiva secuencia de método diagnóstico comienzan con la observación, ésta es seguida por entrevistas y es completada con cuestionarios que intentan medir precisamente los problemas identificados en los pasos iniciales del diagnóstico.

2.2.3.4. RETROALIMENTACIÓN

En virtud de que el desarrollo organizacional es un esfuerzo de colaboración, los datos obtenidos son retroalimentados al cliente. Esto se realiza en un grupo o por un grupo de trabajo seleccionado, de manera que la gente clave involucrada reciba la información. Esta retroalimentación está diseñada para ayudar al cliente a determinar fortalezas y debilidades de la organización o de unidades particulares en las cuales el consultor está trabajando, proporcionando al cliente todos los datos relevantes y útiles.

2.2.3.5. DIAGNÓSTICO CONJUNTO DE PROBLEMAS

En este punto, un administrador o grupo discute la retroalimentación y decide si hay un problema real que necesita resolverse. Este proceso tiene que juntar los esfuerzos entre el cliente y los especialistas en desarrollo organizacional. El cliente debe de aceptar el diagnóstico, así como las soluciones que habrán de ser implementadas.

2.2.3.6. ACCIÓN

En seguida, el consultor y el cliente de común acuerdo en ir más allá convienen las acciones a realizar. Esta fase corresponde al comienzo del proceso de “romper el hielo”. La acción que deberá tomarse depende del problema, en la cultura de la organización y en el tiempo y gastos que habrán de ahorrarse.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Una vez que se realizó la fundamentación teórica fue necesario realizar un análisis de las diferentes leyes existentes en nuestro país que permite conocer los derechos y obligaciones tanto del empleado como del empleador, también entender la reforma estructural del sistema cooperativo del país.

Este estudio se ha basado principalmente en el Código Laboral de Trabajo y en la nueva Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria que incluyen a las Cooperativas que expone lo siguiente:

CAPÍTULO IV

De las obligaciones del empleador y del trabajador

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el **Art. 38** de este Código;
4. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado actualizará con los cambios que se produzcan;
5. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;

6. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones;

7. Respetar las asociaciones de trabajadores;

8. Permitir a los trabajadores faltar o ausentarse del trabajo para desempeñar comisiones de la asociación a que pertenezcan, siempre que ésta dé aviso al empleador con la oportunidad debida.

Los trabajadores comisionados gozarán de licencia por el tiempo necesario y volverán al puesto que ocupaban conservando todos los derechos derivados de sus respectivos contratos; pero no ganarán la remuneración correspondiente al tiempo perdido;

9. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;

13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;

10. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo.

Cuando el trabajador se separe definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite:

a) El tiempo de servicio;

b) La clase o clases de trabajo; y,

c) Los salarios o sueldos percibidos;

11. Atender las reclamaciones de los trabajadores;

12. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo;

13. Facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades practiquen en los locales de trabajo, para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones de este Código y darles los informes que para ese efecto sean indispensables.

Los empleadores podrán exigir que presenten credenciales;

14. Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador;

15. Pagar al trabajador, cuando no tenga derecho a la prestación por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el cincuenta por ciento de su remuneración en caso de enfermedad no profesional, hasta por dos meses en cada año, previo certificado médico que acredite la imposibilidad para el trabajo o la necesidad de descanso;

16. Proporcionar a las asociaciones de trabajadores, si lo solicitaren, un local para que instalen sus oficinas en los centros de trabajo situados fuera de las poblaciones. Si no existiere uno adecuado, la asociación podrá emplear para este fin cualquiera de los locales asignados para alojamiento de los trabajadores;

17. Descontar de las remuneraciones las cuotas que, según los estatutos de la asociación, tengan que abonar los trabajadores, siempre que la asociación lo solicite;

18. Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;

19. Entregar a la asociación a la cual pertenezca el trabajador multado, el cincuenta por ciento de las multas, que le imponga por incumplimiento del contrato de trabajo;

20. La empresa que cuente con cien o más trabajadores está obligada a contratar los servicios de un trabajador social titulado. Las que tuvieren trescientos o más, contratarán otro trabajador social por cada trescientos de excedente. Las atribuciones y deberes de tales trabajadores sociales serán los inherentes a su función y a los que se determinen en el título pertinente a la "Organización, Competencia y Procedimiento";

21. Pagar al trabajador reemplazante una remuneración no inferior a la básica que corresponda al reemplazado;

22. Acordar con los trabajadores o con los representantes de la asociación mayoritaria de ellos, el procedimiento de quejas y la constitución del comité obrero patronal;
23. Facilitar, sin menoscabo de las labores de la empresa, la propaganda interna en pro de la asociación en los sitios de trabajo, la misma que será de estricto carácter sindicalista;
24. Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios;
25. Conceder tres días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de su conviviente en unión de hecho o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad;
26. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social;
27. Las empresas empleadoras registradas en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social están obligadas a exhibir, en lugar visible y al alcance de todos sus trabajadores, las planillas mensuales de remisión de aportes individuales y patronales y de descuentos, y las correspondientes al pago de fondo de reserva, debidamente selladas por el respectivo Departamento del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Los inspectores del trabajo y los inspectores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social tienen la obligación de controlar el cumplimiento de esta obligación; se concede, además, acción popular para denunciar el incumplimiento.

Las empresas empleadoras que no cumplieren con la obligación que establece este numeral serán sancionadas por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social con la multa de un salario mínimo vital, cada vez, concediéndoles el plazo máximo de diez días para este pago, vencido el cual procederá al cobro por la coactiva;

Art. 44.- Prohibiciones al empleador.- Prohíbese al empleador:

- a) Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado;
- b) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas;
- c) Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;
- d) Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo;
- e) Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración;
- f) Obligar al trabajador, por cualquier medio, a retirarse de la asociación a que pertenezca o a que vote por determinada candidatura;
- g) Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores;
- h) Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores;
- i) Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo;
- j) Inferir o conculcar el derecho al libre desenvolvimiento de las actividades estrictamente sindicales de la respectiva organización de trabajadores;
- k) Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practicaren; y,
- l) Recibir en trabajos o empleos a ciudadanos remisos que no hayan arreglado su situación militar. El empleador que violare esta prohibición, será sancionado con multa que se impondrá de conformidad con lo previsto en la Ley de Servicio Militar Obligatorio, en cada caso.

En caso de reincidencia, se duplicarán dichas multas.

Art. 45.- Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;
- c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;
- d) Observar buena conducta durante el trabajo;
- e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
- g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;
- h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
- i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades.

Art. 46.- Prohibiciones al trabajador.- Es prohibido al trabajador:

- a) Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo;
- b) Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados;
- c) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes;

- d) Portar armas durante las horas de trabajo, a no ser con permiso de la autoridad respectiva;
- e) Hacer colectas en el lugar de trabajo durante las horas de labor, salvo permiso del empleador;
- f) Usar los útiles y herramientas suministrados por el empleador en objetos distintos del trabajo a que están destinados;
- g) Hacer competencia al empleador en la elaboración o fabricación de los artículos de la empresa;
- h) Suspender el trabajo, salvo el caso de huelga.

DE LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR COOPERATIVO

Art. 21.- Sector Cooperativo.- Es el conjunto de cooperativas entendidas 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.

Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

Art. 22.- Objeto.- El objeto social principal de las cooperativas, será concreto y constará en su estatuto social y deberá referirse a una sola actividad económica, pudiendo incluir el ejercicio de actividades complementarias ya sea de un grupo, sector o clase distinto, mientras sean directamente relacionadas con dicho objeto social.

Art. 23.- Grupos.- Las cooperativas, según la actividad principal que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios.

En cada uno de estos grupos se podrán organizar diferentes clases de cooperativas, de conformidad con la clasificación y disposiciones que se establezcan en el Reglamento de esta Ley.

Art. 24.- Cooperativas de producción.- Son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente actividades productivas lícitas, en una sociedad de propiedad colectiva y manejada en común, tales como: agropecuarias, huertos familiares, pesqueras, artesanales, industriales, textiles.

LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA DEL SISTEMA FINANCIERO - Página 6

Art. 25.- Cooperativas de consumo.- Son aquellas que tienen por objeto abastecer a sus socios de cualquier clase de bienes de libre comercialización; tales como: de consumo de artículos de primera necesidad, de abastecimiento de semillas, abonos y herramientas, de venta de materiales y productos de artesanía.

Art. 26.- Cooperativas de vivienda.- Las cooperativas de vivienda tendrán por objeto la adquisición de bienes inmuebles para la construcción o remodelación de viviendas u oficinas o la ejecución de obras de urbanización y más actividades vinculadas con éstas en beneficio de sus socios. En estas cooperativas la adjudicación de los bienes inmuebles se efectuará previo sorteo, en Asamblea General, una vez concluidas las obras de urbanización o construcción; y, se constituirán en patrimonio familiar. Los cónyuges o personas que mantienen unión de hecho, no podrán pertenecer a la misma cooperativa.

Art. 27.- Cooperativas de ahorro y crédito.- Estas cooperativas estarán a lo dispuesto en el Título III de la presente Ley.

Art. 28.- Cooperativas de servicios.- Son las que se organizan con el fin de satisfacer diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad, los mismos que podrán tener la calidad de trabajadores, tales como: trabajo asociado, transporte, vendedores autónomos, educación y salud.

En las cooperativas de trabajo asociado sus integrantes tienen, simultáneamente, la calidad desocios y trabajadores, por tanto, no existe relación de dependencia.

Art. 29.- Socios.- Podrán ser socios de una cooperativa las personas naturales legalmente capaces o las personas jurídicas que cumplan con el vínculo común y los requisitos establecidos en el reglamento de la presente Ley y en el estatuto social de la organización. Se excepcionan del requisito de capacidad legal las cooperativas estudiantiles.

La calidad de socio nace con la aceptación por parte del Consejo de Administración y la suscripción de los certificados que correspondan, sin perjuicio de su posterior registro en la Superintendencia y no será susceptible de transferencia ni transmisión.

Concordancias:

CODIGO CIVIL (LIBRO IV), Arts. 1462, 1463

Art. 30.- Pérdida de la calidad de socio.- La calidad de socio de una cooperativa, se pierde por las siguientes causas:

- a) Retiro Voluntario;
- b) Exclusión;
- c) Fallecimiento; o,
- d) Pérdida de la personalidad jurídica.

Los procedimientos constarán en el Reglamento de la presente Ley y en el Estatuto Social de la cooperativa.

Art. 31.- Reembolso de haberes.- Los socios que hayan dejado de tener esa calidad, por cualquier causa y los herederos, tendrán derecho al reembolso de sus haberes, previa liquidación de los mismos, en la que se incluirán las aportaciones para el capital, los ahorros de cualquier naturaleza, la alícuota de excedentes y otros valores que les correspondan y se deducirán las deudas del socio a favor de la cooperativa.

La cooperativa reembolsará los haberes a los ex socios o a sus herederos, en la forma y tiempo que se determine en el Reglamento de la presente Ley y el Código Civil.

LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA DEL SISTEMA FINANCIERO - Página 7

Art. 32.- Estructura Interna.- Las cooperativas contarán con una Asamblea General de socios o de Representantes, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y una gerencia, cuyas atribuciones y deberes, además de las señaladas en esta Ley, constarán en su Reglamento y en el estatuto social de la cooperativa. En la designación de los miembros de estas instancias se cuidará de no incurrir en conflictos de intereses.

Art. 33.- Asamblea General de Socios.- La Asamblea General es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa y estará integrada por todos los socios, quienes tendrán derecho a un solo voto, sin considerar el monto de sus aportaciones y que podrá ser ejercido en forma directa o mediante delegación a otro socio. Sus decisiones y resoluciones obligan a todos los socios y a los órganos de la cooperativa.

Art. 34.- Asamblea General de representantes.- Las cooperativas que tengan más de doscientos socios, realizarán la asamblea general a través de representantes, elegidos en un número no menor de treinta, ni mayor de cien.

Art. 35.- Elección de representantes.- Los representantes a la Asamblea General serán elegidos por votación personal, directa y secreta de cada uno de los socios, mediante un sistema de elecciones universales, que puede ser mediante asambleas sectoriales definidas en función de criterios territoriales, sociales, productivos, entre otros, diseñado por la cooperativa y que constará en el reglamento de elecciones de la entidad; debiendo observar que, tanto la matriz, como sus agencias, oficinas o sucursales, estén representadas en función del número de socios con el que cuentan.

Art. 36.- Prohibición para ser representante.- No podrán ser representantes a la Asamblea General:

- a) Los socios que se encontraren en proceso de exclusión;
- b) Los socios que se encuentren litigando con la cooperativa;
- c) Los socios que mantengan vínculos contractuales con la cooperativa no inherentes a la calidad de socio;

- d) Los funcionarios o empleados;
- e) Los socios que se encontraren en mora por más de noventa días con la misma cooperativa;
- f) Los cónyuges, convivientes en unión de hecho o parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad de los representantes, vocales de los consejos, gerente y empleados de la cooperativa; y,
- g) Los que estuvieren incurso en otras prohibiciones estatutarias.

Concordancias:

CODIGO CIVIL (LIBRO IV), Arts. 1553, 1554

Art. 37.- Pérdida de la calidad de representante.- El representante que incurriese en morosidad mayor a noventa días con la cooperativa o en cualquiera de las prohibiciones para tener esa calidad, perderá la misma y será reemplazado por el suplente que corresponda, por el resto del período para el cual fue elegido el representante cesante.

Art. 38.- Consejo de Administración.- Es el órgano directivo y de fijación de políticas de la cooperativa, estará integrado por un mínimo de tres y máximo nueve vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de esta Ley.

Los vocales durarán en sus funciones el tiempo fijado en el estatuto social, que no excederá de cuatro años y podrán ser reelegidos por una sola vez.

Art. 39.- Presidente.- El presidente del Consejo de Administración lo será también de la cooperativa y de la Asamblea General, será designado por el Consejo de Administración de entre sus miembros, ejercerá sus funciones dentro del periodo señalado en el estatuto social y podrá ser reelegido por

LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA DEL SISTEMA FINANCIERO - Página 8

una sola vez mientras mantenga la calidad de vocal de dicho consejo, quien tendrá voto dirimente cuando el Consejo de Administración tenga número par.

Art. 40.- Consejo de Vigilancia.- Es el órgano de control interno de las actividades económicas que, sin injerencia e independiente de la administración, responde a la Asamblea General; estará integrado por un mínimo de tres y máximo cinco vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de esta Ley.

Los vocales durarán en sus funciones el tiempo fijado en el estatuto social, que no excederá de cuatro años y podrán ser reelegidos por una sola vez.

Art. 41.- Reelección.- En las cooperativas cuyas asambleas son de representantes, para la reelección de los vocales de los consejos, los aspirantes, deberán participar en un proceso electoral previo y ser electos como representantes.

Art. 42.- Período.- El período de duración para el ejercicio del cargo de los vocales de los consejos y auditores, regirá a partir del registro del nombramiento en la Superintendencia, hasta tanto continuarán en sus funciones los personeros cuyo período esté feneciendo.

Art. 43.- Gastos de alimentación y movilización.- Las cooperativas podrán reconocer a los representantes a la asamblea, los gastos de alimentación y movilización, que deberán constar en el presupuesto y no podrán otorgar otro tipo de beneficio.

Art. 44.- Dietas a vocales.- Los vocales de los consejos de las cooperativas de los grupos y segmentos determinados por la Superintendencia, podrán percibir como dieta un valor mensual, de hasta cuatro salarios básicos unificados sin que exceda el diez por ciento (10%) de los gastos de administración y que, de ninguna manera afecte su capacidad financiera, que lo recibirán íntegramente si participaren en todas las sesiones realizadas en el mes o el valor proporcional al número de sesiones asistidas en relación a las convocadas; su valor será determinado en el reglamento de dietas que deberá ser aprobado por la Asamblea General, conjuntamente con los gastos de representación del presidente, todo lo cual, deberá constar en el presupuesto anual de la cooperativa.

Art. 45.- Gerente.- El gerente es el representante legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa, será designado por el Consejo de Administración, siendo de libre

designación y remoción y será responsable de la gestión y administración integral de la misma, de conformidad con la Ley, su

Reglamento y el estatuto social de la cooperativa.

En los segmentos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito determinados por la Superintendencia, será requisito la calificación de su Gerente por parte de esta última.

En caso de ausencia temporal le subrogará quien designe el Consejo de Administración, el subrogante deberá cumplir con los mismos requisitos exigidos para el titular.

Art. 46.- Modalidad de contratación.- La modalidad de contratación del gerente general será de conformidad con el Código Civil.

Concordancias:

CODIGO CIVIL (LIBRO IV), Arts. 2020

Art. 47.- Atribuciones de los Órganos Internos.- Las atribuciones y deberes de la Asamblea General, de los Consejos de Administración y Vigilancia, del Presidente y Gerente, constan en la presente Ley y en su reglamento, sin perjuicio de las que se determinen en los estatutos sociales.

LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA DEL SISTEMA FINANCIERO - Página 9

Art. 48.- Patrimonio.- El patrimonio de las cooperativas estará integrado por el capital social, el Fondo Irrepetible de Reserva Legal y otras reservas estatutarias y constituye el medio económico y financiero a través del cual la cooperativa puede cumplir con su objeto social.

Art. 49.- Capital social.- El capital social de las cooperativas será variable e ilimitado, estará constituido por las aportaciones pagadas por sus socios, en numerario, bienes o trabajo debidamente evaluados por el Consejo de Administración.

Las aportaciones de los socios estarán representadas por certificados de aportación, nominativos y transferibles entre socios o a favor de la cooperativa.

Cada socio podrá tener aportaciones de hasta el equivalente al cinco por ciento (5%) del capital social en las cooperativas de ahorro y crédito y hasta el diez por ciento (10%) en los otros grupos.

Art. 50.- Fondo Irrepartible de Reserva Legal.- El Fondo Irrepartible de Reserva Legal lo constituyen las cooperativas para solventar contingencias patrimoniales, se integrará e incrementará anualmente con al menos el cincuenta por ciento (50%) de las utilidades y al menos el cincuenta por ciento (50%) de los excedentes anuales obtenidos por la organización. No podrá distribuirse entre los socios, ni incrementar sus certificados de aportación, bajo ninguna figura jurídica, y podrá ser distribuido exclusivamente al final de la liquidación de la cooperativa de acuerdo con lo que resuelva la Asamblea General.

También formarán parte del Fondo Irrepartible de Reserva Legal, las donaciones y legados, efectuados en favor de la cooperativa.

Art. 51.- Otras reservas.- Las cooperativas podrán, a más de la reserva legal, crear las reservas que, por la naturaleza de la entidad, considere necesarias.

Art. 52.- Utilidades.- Para efectos de la presente Ley se definen como utilidades todos los ingresos obtenidos en operaciones con terceros, luego de deducidos los correspondientes costos, gastos y deducciones adicionales, conforme lo dispuesto en esta Ley.

Art. 53.- Excedentes.- Son los valores sobrantes o remanentes obtenidos por las cooperativas en las actividades económicas realizadas con sus socios, una vez deducidos los correspondientes costos, gastos y deducciones adicionales, conforme lo dispuesto en esta Ley.

Art. 54.- Distribución de utilidades y excedentes.-Las utilidades y excedentes, en caso de generarse se distribuirán de la siguiente manera:

a) Por lo menos el cincuenta por ciento (50%) se destinará al incremento del Fondo Irrepartible de Reserva Legal;

b) Hasta el cinco por ciento (5%) como contribución a la Superintendencia, según la segmentación establecida; y,

c) El saldo se destinará a lo que resuelva la Asamblea General.

Art. 55.- Emisión de Obligaciones.- Las cooperativas podrán emitir obligaciones de libre negociación, de acuerdo con las regulaciones del mercado de valores y las que dicte el regulador previsto en esta

Ley, en cuanto a redención, intereses y una participación porcentual en las utilidades o excedentes, obligaciones que no conceden a sus poseedores, la calidad de socios, derecho de voto, ni participación en la toma de decisiones en la cooperativa.

Art. 56.- Fusión y Escisión.- Las cooperativas de la misma clase podrán fusionarse o escindirse por decisión de las dos terceras partes de los socios o representantes, previa aprobación de la Superintendencia.

La expresión de voluntad por escrito de los socios que no estuvieren de acuerdo con la fusión o

LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA DEL SISTEMA FINANCIERO - Página 10

escisión, se considerará como solicitud de retiro voluntario y dará derecho a la liquidación de los haberes.

Art. 57.- Disolución.- Las cooperativas podrán disolverse, por las siguientes causas:

a) Vencimiento del plazo de duración establecido en el estatuto social de la cooperativa;

b) Cumplimiento de los objetos para las cuales se constituyeron;

c) Por sentencia judicial ejecutoriada;

d) Decisión voluntaria de la Asamblea General, expresada con el voto secreto de las dos terceras partes de sus integrantes; y,

e) Por resolución de la Superintendencia, en los siguientes casos:

1. Violación de la Ley, su Reglamento o de los estatutos sociales, que pongan en riesgo su existencia o causen graves perjuicios a los intereses de sus socios o de terceros;
2. Deterioro patrimonial que ponga en riesgo la sostenibilidad de la organización o la continuidad en sus operaciones o actividades;
3. La inactividad económica o social por más de dos años;
4. La incapacidad, imposibilidad o negativa de cumplir con el objetivo para el cual fue creada;
5. Disminución del número de sus integrantes por debajo del mínimo legal establecido;
6. Suspensión de pagos, en el caso de las Cooperativas de Ahorro y Crédito; y,
7. Las demás que consten en la presente Ley, su Reglamento y el estatuto social de la cooperativa.

Art. 58.- Inactividad.- La Superintendencia, a petición de parte o de oficio, podrá declarar inactiva a una cooperativa que no hubiere operado durante dos años consecutivos. Se presume esta inactividad cuando la organización no hubiere remitido los balances o informes de gestión correspondientes.

Para las Cooperativas de Ahorro y Crédito la Superintendencia fijará el tiempo y las causas para declarar la inactividad.

La resolución que declare la inactividad de una cooperativa, será notificada a los directivos y socios, en el domicilio legal de la cooperativa, a más de ello mediante una publicación en medios de comunicación escritos de circulación nacional.

Si la inactividad persiste por más de tres meses desde la publicación, la Superintendencia podrá declararla disuelta y disponer su liquidación y cancelación del Registro Público.

Art. 59.- Reactivación.- La Superintendencia podrá resolver la reactivación de una cooperativa que se encontrare en proceso de liquidación, siempre que se hubieren superado las causas que motivaron su disolución y cuando se cumplan los requisitos previstos en la Ley y su reglamento.

Art. 60.- Liquidación.- Salvo en los casos de fusión y escisión, una vez disuelta la cooperativa se procederá a su liquidación, la cual consiste en la extinción de las obligaciones de la organización y demás actividades relacionadas con el cierre; para cuyo efecto, la cooperativa conservará su personalidad jurídica, añadiéndose a su razón social, las palabras "en liquidación.

Art. 61.- Designación de Liquidador.- El liquidador será designado por la Asamblea General cuando se trate de disolución voluntaria y por la Superintendencia cuando sea ésta la que resuelva la disolución.

El liquidador ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa, pudiendo realizar únicamente aquellas actividades necesarias para la liquidación.

Cuando el liquidador sea designado por la Superintendencia, ésta fijará sus honorarios, que serán pagados por la cooperativa y cuando sea designado por la Asamblea General de la cooperativa, será ésta quien fije sus honorarios.

LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA DEL SISTEMA FINANCIERO - Página 11

Los honorarios fijados por la Superintendencia, se sujetarán a los criterios que constarán en el Reglamento de la presente Ley.

El liquidador no tendrá relación laboral con la Superintendencia, ni con la cooperativa y será de libreremoción, sin derecho a indemnización alguna.

Art. 62.- Prohibiciones.- El liquidador no podrá realizar nuevas operaciones relativas al objeto social, así como tampoco adquirir, directa o indirectamente, los bienes de la cooperativa. Esta prohibición se extiende al cónyuge, conviviente en unión de hecho y parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.

Art. 63.- Procedimiento de Liquidación.- El procedimiento de liquidación, que incluirá la designación de la Junta de Acreedores y otros aspectos relacionados, se determinará en el reglamento a la presente Ley.

Art. 64.- Saldo del activo.- Una vez concluido el proceso de liquidación de la cooperativa, el saldo del activo, si lo hubiere, se destinará a los objetivos previstos en el estatuto social o resueltos por la

Asamblea General y se cancelará su inscripción en el Registro Público.

Art. 65.- Inspección previa.- La Superintendencia, antes de disponer la intervención de una cooperativa, realizará una inspección, previa notificación, con el propósito de establecer la existencia de causales que motiven la intervención.

El informe de inspección será dado a conocer a la cooperativa, con la finalidad que justifique o solucione las observaciones, dentro del plazo que para el efecto fije la Superintendencia.

Art. 66.- Regularización.- La Superintendencia en base del informe, y en caso de incumplimiento o no justificación de las observaciones a que se refiere el artículo anterior, podrá disponer el cumplimiento de un plan de regularización por un plazo adicional no mayor a ciento ochenta días.

Art. 67.- Intervención.- La intervención es el proceso a través del cual el Estado asume temporal y totalmente, la administración de la cooperativa para subsanar graves irregularidades que atenten contra la estabilidad social, económica y financiera de la entidad.

La Superintendencia podrá resolver la intervención de una cooperativa cuando no haya cumplido el plan de regularización o por los casos determinados en la Ley.

Art. 68.- Causas de intervención.- La Superintendencia podrá resolver la intervención de las cooperativas por las siguientes causas:

- a) Violación de las disposiciones de esta Ley, su Reglamento y las regulaciones que puedan provocar un grave riesgo al funcionamiento de la cooperativa y a los derechos de los socios y de terceros;
- b) Realización de actividades diferentes a las de su objeto social o no autorizadas por la Superintendencia;

- c) Incumplimiento reiterado en la entrega de la información requerida por la Ley y la Superintendencia u obstaculizar la labor de ésta;
- d) Uso indebido de los recursos públicos que recibieren, sin perjuicio de las acciones legales a que hubiere lugar;
- e) Por solicitud de socios o representantes de al menos el veinte y cinco por ciento (25%) del total, manifestando que han sufrido o se hallen en riesgo de sufrir grave perjuicio;
- f) Por incumplimiento o violación de la Ley, su Reglamento o el estatuto social de la cooperativa, en que hubieren incurrido ésta o sus administradores; y,
- g) Utilización de la organización, con fines de elusión o evasión tributaria, propia de sus socios o de terceros.

LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA DEL SISTEMA FINANCIERO - Página 12

Art. 69.- Interventor.- La Superintendencia nombrará en la misma resolución de intervención al

Interventor, quien ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa.

La intervención conlleva la separación automática de los vocales de los consejos y del representante legal de la cooperativa y tendrá una duración de hasta ciento ochenta días, prorrogables, por una sola vez, hasta por noventa días adicionales.

El Interventor será un funcionario caucionado, no tendrá relación laboral con la cooperativa, ni con la

Superintendencia, no obstante, el Superintendente podrá, en cualquier momento, remover al interventor, por incumplimiento de sus funciones.

Así mismo, el Superintendente podrá designar un nuevo interventor en caso de muerte, renuncia del designado o por incapacidad superviniente.

El interventor no será funcionario de la Superintendencia, ni podrá intervenir más de una cooperativa simultáneamente.

Art. 70.- Atribuciones del interventor.- El Interventor tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la cooperativa;
- b) Realizar todos los actos y contratos tendientes a subsanar las causas que motivaron la intervención;
- c) Llevar adelante la gestión de la cooperativa para el cumplimiento de su objeto social;
- d) Presentar informes de gestión y un informe final a la Superintendencia;
- e) Convocar a asambleas generales de acuerdo a lo previsto en el estatuto social de la cooperativa;
- f) Convocar, previo a concluir la intervención, a elecciones para la designación de nuevos órganos directivos, de acuerdo con el estatuto social y la normativa interna de la entidad; y,
- g) Las demás que se fijen en el Reglamento y en la resolución de intervención.

Art. 71.- Fin de la intervención.- La intervención terminará:

- a) Cuando se hayan superado las causas que la motivaron; y
- b) En caso de imposibilidad de solucionar los problemas que motivaron la intervención, la

Superintendencia resolverá la disolución de la cooperativa y su consecuente liquidación.

Art. 72.- Atribuciones y procedimientos.- Las atribuciones y deberes de los consejos de administración, vigilancia, presidentes y gerentes, y los procedimientos de fusión, escisión, disolución, inactividad, reactivación, liquidación e intervención, constarán en el Reglamento de la presente Ley.

Capítulo II

De las Unidades Económicas Populares

Art. 73.- Unidades Económicas Populares.- Son Unidades Económicas Populares: las que se dedican a la economía del cuidado, los emprendimientos unipersonales, familiares, domésticos, comerciantes minoristas y talleres artesanales; que realizan actividades económicas de producción, comercialización de bienes y prestación de servicios que serán promovidas fomentando la asociación y la solidaridad.

Se considerarán también en su caso, el sistema organizativo, asociativo promovido por los ecuatorianos en el exterior con sus familiares en el territorio nacional y con los ecuatorianos retornados, así como de los inmigrantes extranjeros, cuando el fin de dichas organizaciones genere trabajo y empleo entre sus integrantes en el territorio nacional.

Art. 74.- Las personas responsables de la Economía del Cuidado.- Para efectos de esta Ley se refiere a las personas naturales que realizan exclusivamente actividades para la reproducción y

LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA DEL SISTEMA FINANCIERO - Página 13

Sostenimiento de la vida de las personas, con relación a la preparación de alimentos, de cuidado humano y otros.

Art. 75.- Emprendimientos unipersonales, familiares y domésticos.- Son personas o grupos de personas que realizan actividades económicas de producción, comercialización de bienes o prestación de servicios en pequeña escala efectuadas por trabajadores autónomos o pequeños núcleos familiares, organizadas como sociedades de hecho con el objeto de satisfacer necesidades, a partir de la generación de ingresos e intercambio de bienes y servicios. Para ello generan trabajo y empleo entre sus integrantes.

Art. 76.- Comerciantes minoristas.- Es comerciante minorista la persona natural, que de forma autónoma, desarrolle un pequeño negocio de provisión de artículos y bienes de uso o de consumo y prestación de servicios, siempre que no exceda los límites de dependientes asalariados, capital, activos y ventas, que serán fijados anualmente por la Superintendencia.

Art. 77.- Artesanos.- Es artesano el trabajador manual, maestro de taller o artesano autónomo que desarrolla su actividad y trabajo personalmente. En caso de ser propietario de un taller legalmente reconocido, no excederá los límites de operarios, trabajo, maquinarias, materias primas y ventas, que serán fijados anualmente por la Superintendencia.

Título III

Del Sector Financiero Popular y Solidario

Capítulo I

De las Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario

Art. 78.- Sector Financiero Popular y Solidario.- Para efectos de la presente Ley, integran el Sector

Financiero Popular y Solidario las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro.

Concordancias:

CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR 2008, Arts. 309, 311

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. 80.- Disposiciones supletorias.- Las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro, en lo no previsto en este Capítulo, se regirán en lo que corresponda según su naturaleza por las disposiciones establecidas en el Título II de la presente Ley; con excepción de la intervención que será solo para las cooperativas de ahorro y crédito.

Sección 1

De las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Art. 81.- Cooperativas de ahorro y crédito.- Son organizaciones 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.

Art. 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.

LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA DEL SISTEMA FINANCIERO - Página 14

Art. 83.- Actividades financieras.- Las cooperativas de ahorro y crédito, previa autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades:

- a) Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizado;
- b) Otorgar préstamos a sus socios;
- c) Conceder sobregiros ocasionales;
- d) Efectuar servicios de caja y tesorería;
- e) Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
- f) Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
- g) Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito;
- h) Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales;

- i) Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;
- j) Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;
- k) Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos;
- l) Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional;
- m) Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales; y,
- n) Cualquier otra actividad financiera autorizada expresamente por la Superintendencia.

Las cooperativas de ahorro y crédito podrán realizar las operaciones detalladas en este artículo, de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo que establezca el Reglamento de esta Ley.

Art. 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.

Art. 85.- Solvencia y prudencia financiera.- Las cooperativas de ahorro y crédito deberán mantener índices de solvencia y prudencia financiera que permitan cumplir sus obligaciones y mantener sus actividades de acuerdo con las regulaciones que se dicten para el efecto, en consideración a las particularidades de los segmentos de las cooperativas de ahorro y crédito.

Las regulaciones deberán establecer normas al menos en los siguientes aspectos:

- a) Solvencia patrimonial;
- b) Prudencia Financiera;
- c) Índices de gestión financiera y administrativa;

d) Mínimos de Liquidez;

e) Desempeño Social; y,

f) Transparencia.

Art. 86.- Cupo de créditos.- Las cooperativas de ahorro y crédito manejarán un cupo de crédito y garantías de grupo, al cual podrán acceder los miembros de los consejos, gerencia, los empleados que tienen decisión o participación en operaciones de crédito e inversiones, sus cónyuges o convivientes en unión de hecho legalmente reconocidas y sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad y afinidad.

LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA DEL SISTEMA FINANCIERO - Página 15

El cupo de crédito para el grupo no podrá ser superior al diez por ciento (10%) ni el límite individual superior al dos por ciento (2%) del patrimonio técnico calculado al cierre del ejercicio anual inmediato anterior al de la aprobación de los créditos.

Las solicitudes de crédito de las personas señaladas en este artículo serán resueltas por el Consejo de Administración.

No aplicarán los criterios de vinculación por administración para las Cajas Centrales.

Art. 87.- Ordenes de pago.- Las cooperativas de ahorro y crédito podrán emitir órdenes de pago en favor de sus socios y contra sus depósitos, que podrán hacerse efectivas en otras cooperativas similares, de acuerdo con las normas que dicte el regulador y los convenios que se suscriban para el efecto.

Igualmente podrán realizar operaciones por medios magnéticos, informáticos o similares, de conformidad con lo dispuesto en la legislación de comercio electrónico vigente y las normas que dicte el regulador.

Art. 88.- Inversiones.- Las cooperativas de ahorro y crédito, preferentemente deberán invertir en el

Sector Financiero Popular y Solidario. De manera complementaria podrán invertir en el sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y, de manera

excepcional, en el sistema financiero internacional, en este caso, previa la autorización y límites que determine el ente regulador.

Art. 89.- Agencias y sucursales.- Las cooperativas de ahorro y crédito para el ejercicio de sus actividades, podrán abrir sucursales, agencias u oficinas en el territorio nacional previa la autorización de la Superintendencia. Para la apertura de nuevas sucursales, agencias u oficinas se requerirá de un estudio de factibilidad que incluya un análisis de impacto económico geográfico con relación a otras existentes previamente, con la finalidad de salvaguardar las instituciones locales.

Los créditos en las sucursales, agencias u oficinas, serán otorgados preferentemente a los socios de éstas sucursales, agencias u oficinas.

Art. 90.- Capitalización.- Las cooperativas de ahorro y crédito podrán resolver a través de la Asamblea General, capitalizaciones con nuevos aportes de los socios. Sin embargo, si la asamblea general resuelve capitalización que involucre la transferencia de ahorros o depósitos, requerirá de la autorización escrita del socio.

Art. 91.- Redención de certificados.- Ninguna cooperativa podrá redimir el capital social, en caso de retiro de socios, por sumas que excedan en su totalidad el cinco por ciento (5%) del capital social pagado de la cooperativa, calculado al cierre del ejercicio económico anterior.

La redención del capital, en caso de fallecimiento del socio, será total y no se computará dentro del cinco por ciento (5%) establecido en el inciso anterior; la devolución se realizará conforme a las disposiciones del Código Civil.

La compensación de certificados de aportación con deudas a la cooperativa será permitida solo en caso de retiro del socio, siempre dentro del límite del cinco por ciento (5%).

No se podrá redimir capital social si de ello resultare infracción a la normativa referente al patrimonio técnico y relación de solvencia o si la cooperativa se encontrare sujeta a regularización en los términos establecidos por la Superintendencia.

Art. 92.- Administración y calificación de riesgo.-

LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA DEL SISTEMA FINANCIERO - Página 16

Las cooperativas de ahorro y crédito deberán contratar calificadoras de riesgo y realizar la administración integral de riesgos de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo dispuesto por el órgano regulador.

Art. 93.- Prevención de lavado de activos.- Las cooperativas de ahorro y crédito implementarán mecanismos de prevención de lavado de activos conforme a las disposiciones constantes en la legislación vigente.

Los informes anuales de auditoría, deberán incluir la opinión del auditor, referente al cumplimiento de los controles para evitar el lavado de activos provenientes de actividades ilícitas.

Las organizaciones del sector financiero popular y solidario están obligadas a suministrar a las entidades legalmente autorizadas para la prevención del lavado de activos, la información en la forma y frecuencia que ellas determinen.

Concordancias:

LEY PARA REPRIMIR EL LAVADO DE ACTIVOS, Arts. 14, 15, 16, 17

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.

Las organizaciones del sector financiero popular y solidario, están obligadas a suministrar a la Superintendencia, en la forma y frecuencia que ella determine, la información para mantener al día el registro de la Central de Riesgos. La Superintendencia coordinará junto con la Superintendencia de Bancos y Seguros la integración de la información de la central de riesgos.

Art. 95.- Sigilo y Reserva.- Los depósitos y demás captaciones de cualquier índole que se realicen en las organizaciones del sector financiero popular y solidario, determinadas por la Superintendencia, excluyendo las operaciones activas, estarán sujetos a sigilo, por lo cual las instituciones receptoras de los depósitos y captaciones, sus administradores,

funcionarios y empleados, no podrán proporcionar información relativa a dichas operaciones, sino a su titular o a quien lo represente legalmente.

Las organizaciones del sector financiero popular y solidario con el objeto de facilitar procesos de conciliación, darán acceso al conocimiento detallado de las operaciones anteriores y sus antecedentes a la firma de auditoría externa contratada por la institución, que también quedará sometida al sigilo bancario.

Las organizaciones del sector financiero popular y solidario podrán dar a conocer las operaciones anteriores, en términos globales, no personalizados ni parcializados, solo para fines estadísticos o de información.

Las organizaciones del sector financiero popular y solidario tendrán la obligación de proporcionar a la Superintendencia la información sobre las operaciones que determinadas por ésta, por su naturaleza y monto, requieran de un informe especial. La Superintendencia proporcionará esta información a otras autoridades que por disposición legal expresa, previa determinación sobre su causa y fines, puedan requerirla, quienes también estarán sujetas al sigilo hasta que se utilice la información en los fines para los cuales se la requeriría .

Concordancias:

LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO,
CODIFICACION, Arts. 88

Art. 96.- Auditorias.- Las cooperativas de ahorro y crédito deberán contar con auditoría externa anual

LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA DEL SISTEMA
FINANCIERO - Página 17

Auditoría interna, de conformidad con lo establecido en el Reglamento de esta Ley.

Los auditores internos y externos deberán ser previamente calificados por la Superintendencia, desarrollarán su actividad profesional cumpliendo la Ley y su Reglamento.

Los auditores internos y externos serán responsables administrativa, civil y penalmente de los dictámenes y observaciones que emitan.

Art. 97.- Calificación.- Los vocales de los consejos, el gerente y los auditores externo e interno, para ejercer sus funciones deberán ser calificados previamente por la Superintendencia, conforme a las disposiciones contenidas en la presente Ley y en su Reglamento.

Art. 98.- Revocatoria de calificación.- La Superintendencia podrá revocar, en cualquier momento, la calificación de los vocales de los consejos, del gerente o de los auditores, cuando hayan incurrido en el incumplimiento de los requisitos que sustentaron su calificación.

Art. 99.- Intervención.- Sin perjuicio de las causales de intervención establecidas en el artículo 68 de esta Ley, cuando una cooperativa de ahorro y crédito por cualquier causa no cumpliera con la ley o regulaciones en particular las referidas a las normas de solvencia y prudencia financiera o cuando se presuma la existencia de prácticas ilegales de tal magnitud que pongan en grave peligro los recursos del público o incumpliere los programas de vigilancia preventiva o de regularización establecidos por la Superintendencia, este órgano de control podrá ordenar su intervención, disponiendo todas aquellas medidas de carácter preventivo y correctivo que sean necesarias e impondrá las sanciones pertinentes, sin perjuicio de las acciones civiles y penales a que hubiere lugar.

Art. 100.- Falta de subsanación.- La Superintendencia dispondrá la disolución y liquidación de una cooperativa si luego de la intervención no se han subsanado las causas que la motivaron.

Art. 101.- Segmentación.- Las cooperativas de ahorro y crédito serán ubicadas en segmentos, con el propósito de generar políticas y regulaciones de forma específica y diferenciada atendiendo a sus características particulares, de acuerdo con los siguientes criterios:

- a) Participación en el Sector;
- b) Volumen de operaciones que desarrollen;

- c) Número de socios;
- d) Número y ubicación geográfica de oficinas operativas a nivel local, cantonal, provincial, regional o nacional;
- e) Monto de activos;
- f) Patrimonio; y,
- g) Productos y servicios financieros.

Sección 2

De las Cajas Centrales

Art. 102.- Cajas Centrales.- Las Cajas Centrales, son instancias que se constituyen con, por lo menos, veinte cooperativas de ahorro y crédito.

El capital mínimo requerido para la constitución de una Caja Central será determinado técnicamente por el regulador.

Las decisiones se tomarán mediante voto ponderado, que atenderá al número de socios que posea la cooperativa, en un rango de uno a cinco votos, garantizando el derecho de las minorías, de conformidad con las disposiciones contenidas en el Reglamento.

Las Cajas Centrales, en lo relacionado con constitución, estructura interna, fusión, escisión, intervención, disolución y liquidación, se regirán por las disposiciones establecidas en el Título II de

LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA DEL SISTEMA FINANCIERO - Página 18

Art. 103.- Operaciones.- Las Cajas Centrales podrán efectuar con las cooperativas de ahorro y crédito, las operaciones descritas en el artículo 83 de ésta Ley y adicionalmente las siguientes:

- a) Desarrollar redes de servicios financieros entre sus afiliadas, tales como ventanillas compartidas, transferencias de fondos, remesas, pagos de servicios, entre otros;
- b) Funcionar como cámara de compensación entre sus afiliadas;

c) Canalizar e intermediar recursos destinados al desarrollo del sector financiero popular y solidario; y,

d) Las demás establecidas en el Reglamento de la Ley.

Sección 3

De las Entidades Asociativas o Solidarias, Cajas y Bancos

Comunales y Cajas de Ahorro

Art. 104.- Entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro.- Son organizaciones que se forman por voluntad de sus socios y con aportes económicos que, en calidad de ahorros, sirven para el otorgamiento de créditos a sus miembros, dentro de los límites señalados por la Superintendencia de conformidad con lo dispuesto en la presente Ley.

También se consideran como parte de estas entidades, aquellas organizaciones de similar naturaleza y actividad económica, cuya existencia haya sido reconocida por otras instituciones del

Estado.

Art. 105.- Estructura interna.- Las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro, tendrán su propia estructura de gobierno, administración, representación, control interno y rendición de cuentas, de acuerdo a sus necesidades y prácticas organizativas.

Art. 106.- Transformación.- La Superintendencia, dispondrá la transformación de las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro, en cooperativas de ahorro y crédito, cuando por su crecimiento en monto de activos, socios, volumen de operaciones y cobertura geográfica, superen los límites fijados por la Superintendencia para esas organizaciones.

Art. 107.- Canalización de recursos.- Las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro podrán servir como medios de canalización de

recursos públicos para el desarrollo e implementación de proyectos sociales y productivos, en sus respectivos territorios.

Art. 108.- Metodologías financieras.- Las organizaciones además del ahorro y crédito, promoverán el uso de metodologías financieras participativas como grupos solidarios, ruedas, fondos productivos, fondos mortuorios, seguros productivos o cualquier otra forma financiera destinados a dinamizar fondos y capital de trabajo.

Capítulo II

Del Fondo de Liquidez y del Seguro de Depósitos

Art. 109.- Fondo de Liquidez y Seguro de Depósitos.- Créanse el Fondo de Liquidez y el Seguro de

Depósitos del Sector Financiero Popular y Solidario, como mecanismos articulados y complementarios.

El Fondo de Liquidez tiene por objeto conceder créditos de liquidez, de liquidez contingente y para cubrir deficiencias en la cámara de compensación a las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y en las cajas de ahorro, reguladas por esta Ley.

El Seguro de Depósitos tiene por objeto proteger los depósitos efectuados en las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y en las cajas de

LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA DEL SISTEMA FINANCIERO - Página 19

Art. 110.- Organización.- Para su funcionamiento y administración, el Fondo de Liquidez y el Seguro de Depósitos contarán con un Directorio único y dos Secretarías Técnicas, ejercidas por el Banco Central del Ecuador y por la Corporación del Seguro de Depósitos -COSEDE-, las mismas que asumirán la ejecución e instrumentación de las operaciones del Fondo de Liquidez y del Seguro de Depósitos, respectivamente.

Art. 111.- Del Directorio.- El Directorio único estará conformado por el Ministro encargado de la Coordinación del Desarrollo Social o su delegado, que lo presidirá y tendrá voto dirimente; el Ministro encargado de la Coordinación de la Política Económica o su delegado; un delegado del Comité Interinstitucional y un técnico delegado por el Directorio de la Corporación.

Asistirán, con voz informativa y sin voto, los presidentes del Banco Central del Ecuador y del Directorio de la Corporación de Seguro de Depósitos.

El Directorio tendrá las siguientes atribuciones;

- a) Dictar las políticas generales, administrativas y operacionales del Fondo de Liquidez y del Seguro de Depósitos;
- b) Reglamentar su funcionamiento interno;
- c) Determinar los requisitos y las condiciones necesarias para el acceso a los préstamos del Fondo de Liquidez y a las coberturas del Seguro de Depósitos;
- d) Fijar, anualmente, el monto y periodicidad de las primas y valores que, en forma diferenciada, deben aportar las instituciones del Sector Financiero Popular y Solidario, para cada uno de los mecanismos;
- e) Determinar las líneas, características y condiciones de los créditos de liquidez y de liquidez contingente;
- f) Determinar los depósitos asegurados y los excluidos de la cobertura del Seguro de Depósitos;
- g) Disponer la devolución de los depósitos asegurados en los casos que aplique;
- h) Cumplir con los procedimientos de resolución ordenados por la Superintendencia;
- i) Determinar, anualmente, el monto de la cobertura del Seguro de Depósitos; y,
- j) Las demás que sean necesarias para el cumplimiento de los objetivos del Fondo de Liquidez y del Seguro de Depósitos, determinados en la presente Ley y su reglamento.

Sección 1

Del Fondo de Liquidez

Art. 112.- Financiamiento.- El Fondo de Liquidez, se financiará con los aportes reembolsables y no reembolsables, periódicos, obligatorios y diferenciados de todas las organizaciones del Sector

Financiero Popular y Solidario, que serán fijados por la Superintendencia y por los rendimientos que generen las operaciones de crédito y las inversiones del Fondo.

Art. 113.- Funcionamiento.- El Fondo operará a través de un fideicomiso mercantil de inversión, que será controlado exclusivamente por la Superintendencia y será administrado por la Secretaria

Técnica.

Concordancias:

LEY DE MERCADO DE VALORES, CODIFICACION, Arts. 109

Art. 114.- Inversiones del Fondo.- El Fondo será invertido en condiciones de alta liquidez, de inmediata disponibilidad, seguridad, diversificación y rentabilidad, enmarcadas en las políticas de inversión aprobadas por el Directorio.

Art. 115.- Créditos.- El Fondo otorgará a sus participantes créditos a plazos no mayores de ciento

LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA DEL SISTEMA FINANCIERO - Página 20

Veinte días y que no excederán del diez por ciento (10%) de los activos del fideicomiso, ni del cien por ciento (100%) del patrimonio de la beneficiaria del crédito.

Los créditos serán garantizados con inversiones y cartera con calificación "A" de las entidades beneficiarias, por un monto igual a, por lo menos, el ciento cuarenta por ciento (140%) del crédito aprobado.

Sección 2

Del Seguro de Depósitos

Art. 116.- Financiamiento.- El fondo del Seguro de Depósitos del Sector Financiero Popular y

Solidario se constituirá con los siguientes recursos:

a) El aporte inicial que realice la COSEDE, con cargo al Fondo del Seguro de Depósitos que administra, y que será el monto acumulado por las cooperativas de ahorro y crédito que integran el

Seguro de Depósitos, que incluirá el valor proporcional de los fondos aportados a la Ex AGD.

b) Las primas que, obligatoriamente, deberán cancelar las instituciones integrantes del Sector

Financiero Popular y Solidario, de conformidad con lo previsto en la presente Ley y su reglamento;

c) El rendimiento de las inversiones y las utilidades líquidas de cada ejercicio anual del fondo del

Seguro de Depósitos del Sector Financiero Popular y Solidario;

d) Las donaciones que reciba el fondo del Seguro de Depósitos del Sector Financiero Popular y

Solidario;

e) Los provenientes de préstamos o líneas contingentes; y,

f) Otras que determine la normativa complementaria.

El patrimonio del fondo del Seguro de Depósitos será inembargable y no podrá ser afectado por las obligaciones que los aportantes mantengan con terceros. Los acreedores del seguro no podrán hacer efectivos sus créditos contra los aportantes, cuya responsabilidad se limita a sus aportaciones.

La constitución y operación del fondo del Seguro de Depósitos estará exenta de toda clase de impuestos.

Art. 117.- Funcionamiento.- El Seguro de Depósitos operará mediante la constitución de un fideicomiso mercantil, que será controlado exclusivamente por la Superintendencia y será administrado por la Secretaría Técnica.

Art. 118.- Activación del Seguro de Depósitos.- El Seguro de Depósitos se activará ante situaciones de debilidad patrimonial que hagan presumir el deterioro futuro del patrimonio existente.

Verificadas las circunstancias antes indicadas la Superintendencia, mediante resolución, determinará los mecanismos establecidos en la presente Ley, con el objeto de aplicar uno o más de los procedimientos de resolución siguientes:

- a) Fortalecimiento patrimonial, a través de aporte de capital contra activos;
- b) Fusión con otra cooperativa del mismo tipo; y,
- c) Exclusión de activos y pasivos.

En caso que no se pudieran aplicar los procedimientos de resolución antes establecidos, la Superintendencia procederá con la declaratoria de liquidación forzosa de la institución, la cual será notificada al Directorio del Fondo de Liquidez y del Seguro de Depósitos, quien ordenará el pago del seguro a los depositantes, dentro de los límites y procedimientos establecidos.

El pago del Seguro de Depósitos implica la subrogación, de pleno derecho, en la condición de acreedor que opera a favor del fideicomiso mercantil constituido para el Seguro.

Art. 119.- Inversiones.- Los recursos disponibles en el Seguro de Depósitos deberán invertirse

LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA DEL SISTEMA FINANCIERO - Página 21

Observando los principios de seguridad, liquidez, diversificación y rentabilidad y enmarcarse en las políticas de inversión aprobadas por el Directorio.

Art. 120.- Información.- A efectos de mantener un coordinado y eficiente funcionamiento del seguro de depósitos, la Superintendencia deberá remitir a la Secretaría Técnica del Seguro de Depósitos, de manera permanente y continuada, toda información relativa a solvencia financiera, riesgo contingente, calificaciones, programas de regularización y de vigilancia, y demás información relevante respecto de las instituciones bajo su control.

La utilización de la información transmitida se regirá bajo los estándares de seguridad, sigilo o reserva profesional de su procedencia; y, será de uso exclusivo en los fines estrictamente relacionados con la administración del seguro de depósitos.

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.4.1. VARIABLE DEPENDIENTE

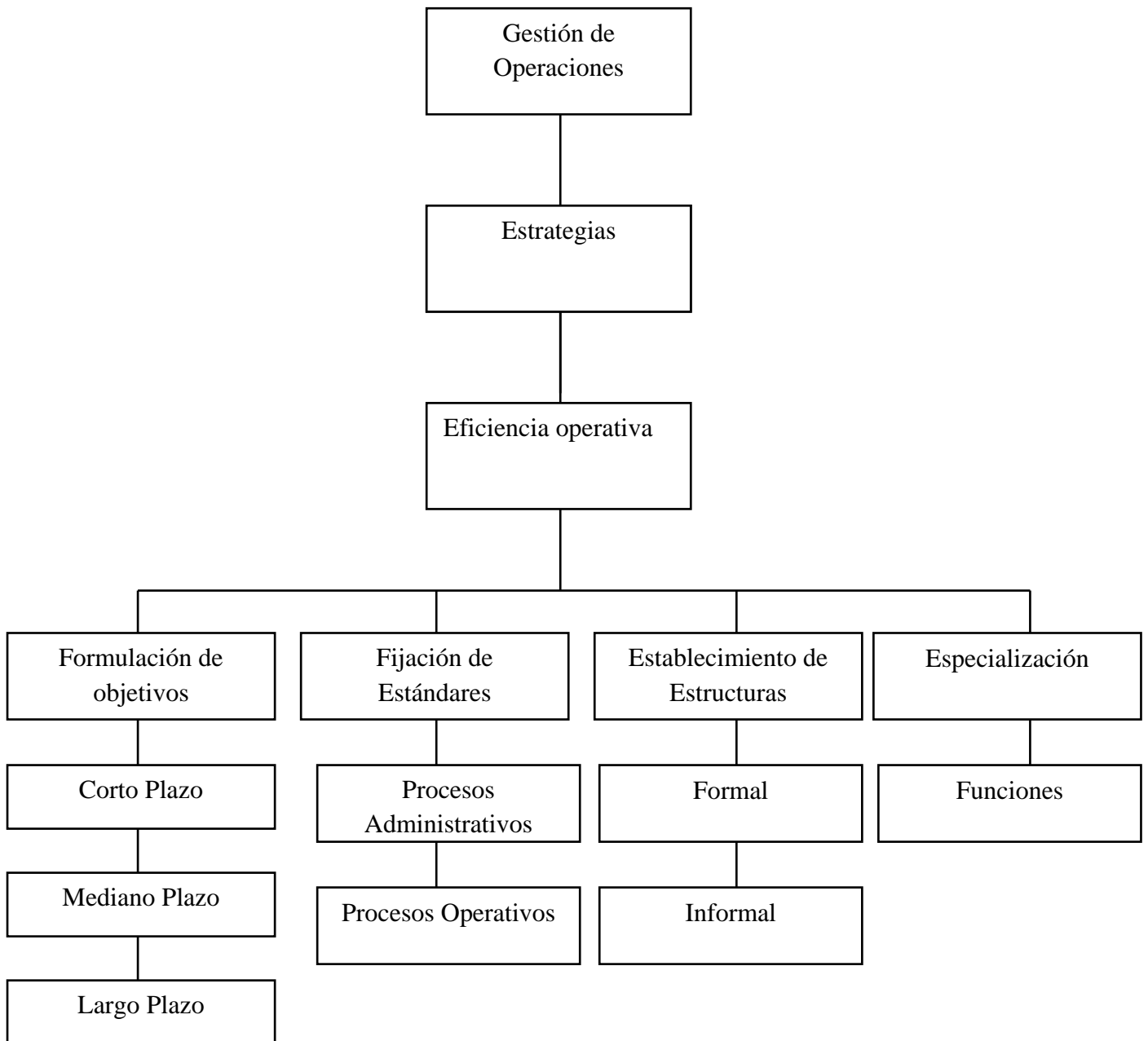


Grafico N.- 1: Variable Dependiente

2.4.2. VARIABLE INDEPENDIENTE

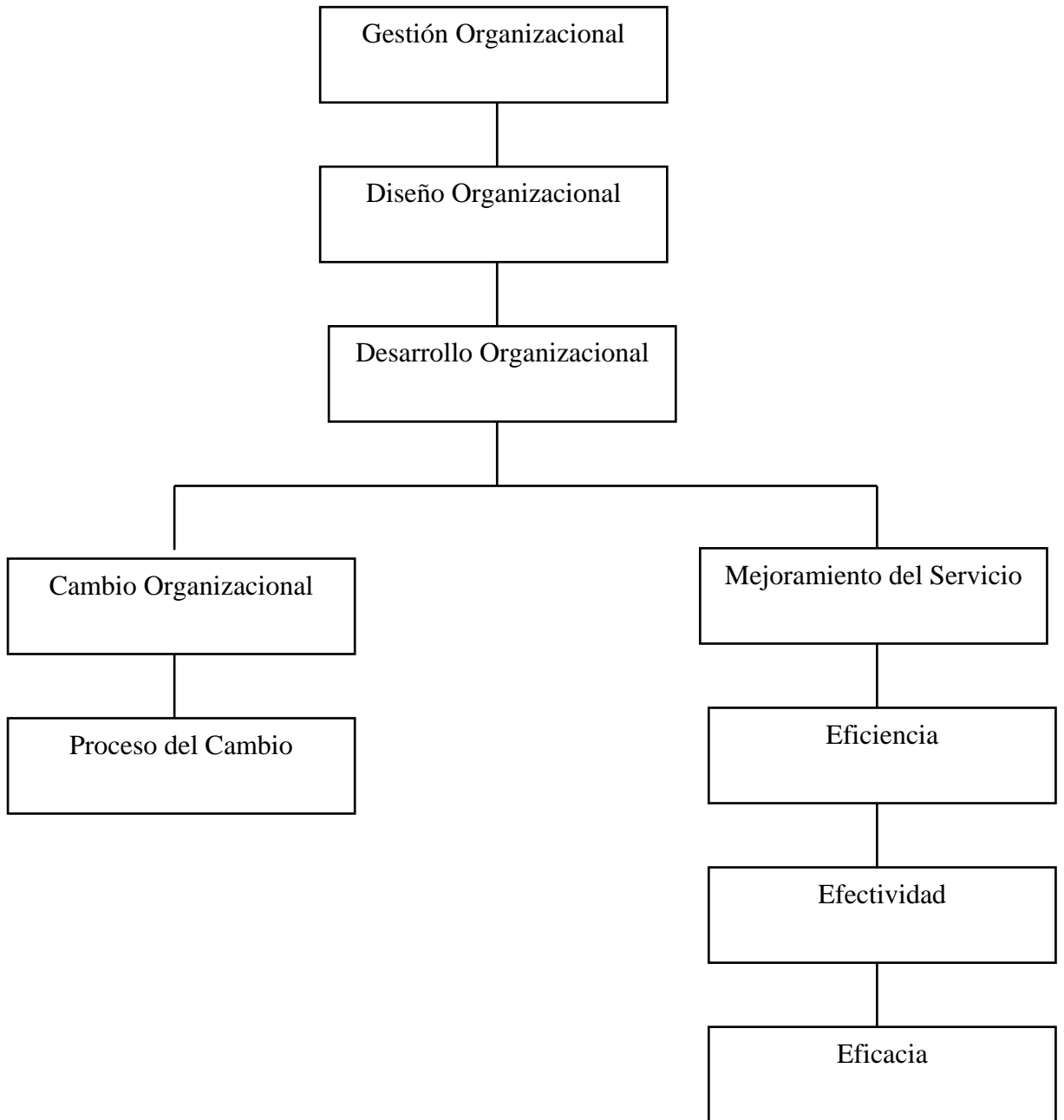


Grafico N.- 2: Variable Independiente

2.4.3. CONCEPTUALIZACIÓN

VARIABLE DEPENDIENTE

GESTIÓN OPERATIVA

Se entiende por gestión operativa o “gestión hacia abajo” la que realiza el directivo hacia el interior de su organización para aumentar su capacidad de conseguir los propósitos de sus políticas. Abarca los cambios en la estructura de la organización y en el sistema de roles y funciones, la elección de personal directivo y asesor de mediano nivel, los procesos de capacitación del personal de planta permanente, la mejora continua del funcionamiento de la organización con su actual tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos en curso (Tejero, 2011)

La gestión operativa, es que suele ser reactiva, se trata de reaccionar frente a los problemas que ya existen en la realidad de la organización, es capaz de identificar los objetivos operativos, asignar correctamente las responsabilidades, identificar los indicadores y metas operativas más apropiadas. (Merli, 2006).

La modalidad de gestión operativa es aquella en que los recursos se asignan principalmente con el fin de lograr disponibilidad de capacidad de producción de bienes o servicios de manera rutinaria. (Varo, 2005).

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial. Esta se hace evidente a través del modelo de negocio y las herramientas que facilitan su elaboración (Martínez, 2010).

La Estrategia Empresarial es el resultado del proceso de especificar los objetivos, las políticas y los planes de una organización para alcanzar estos objetivos, y la asignación de recursos para poner los planes en ejecución. (Escudero, 2007).

La estrategia empresarial desglosa los objetivos en todos los horizontes temporales, corto, medio y largo plazo, consiguiendo de esta forma controlar mejor el cumplimiento de los mismos, pretende actuar con eficacia y no solamente con eficiencia. Mediante la estrategia empresarial, el alto directivo da forma y carácter a la organización, define los planes y compromisos a largo plazo y diseña, en definitiva, el futuro de la empresa. (Guillen, 2005).

EFICIENCIA OPERATIVA

La eficiencia operativa que alude a la presión, en un ambiente estable, sobre la conciencia de coste en el desarrollo de las funciones; y se relaciona con la planificación a largo plazo, la formulación precisa de objetivos, la fijación de estándares de actividad; la especialización, la estandarización de procedimientos; y el establecimiento de estructuras fijas (Alfonso, 2006).

La eficiencia operativa está enfocada principalmente hacia el individuo, su personalidad, su conducta y su potencial. Evalúa a la persona en cuanto a los resultados que obtiene en relación con sus aptitudes, poniendo el acento sobre sus capacidades y no en sus relaciones concretas. (Coens, 2005).

La eficiencia operacional significa costos más bajos y calidad superior del personal. Estas dos palabras están indisolublemente atadas puesto que para tener costos más bajos se requiere trabajar con alta calidad, el beneficio de la eficiencia operacional es doble,

por un lado se reducen los costos de servicio y por el otro se desarrollan niveles de calidad a favor a los clientes internos y externos. (Lanhanm .2011).

FIJACIÓN DE OBJETIVOS

Los objetivos representan el cauce de las acciones, para lo cual fue creada una empresa, siendo modificables a medida que se los concreta, naciendo nuevos y así se establece la fluidez constante en la vida de una empresa. (Ruiz, 2009).

Un objetivo es una meta o finalidad a cumplir para la que se disponen medios determinados. (Sánchez, 2006).

La palabra objetivo es utilizada para hacer alusión a las metas, fines, o propósitos, que una persona se propone realizar, a través de ciertos medios necesarios, y motivado por diversas causas. (Gutiérrez, 2007).

OBJETIVOS A CORTO PLAZO

Son los objetivos que se van a realizar en menos de un periodo menor a un año, también son llamados los objetivos individuales o los objetivos operacionales de la empresa ya que son los objetivos que cada empleado quisiera alcanzar con su actividad dentro de la empresa. Así, para que los objetivos a corto plazo puedan contribuir al logro de los objetivos a plazos intermedios y largo, es necesario establecer un plan para cumplir con cada objetivo y para combinarlos dentro de un plan maestro que deberá ser revisado en términos de lógica, consistencia y practicabilidad. (Fred, 2005).

Son objetivos a nivel de operaciones, se establecen en función de los objetivos tácticos. Se hacen generalmente para un plazo no mayor de un año. (Varo, 2008).

Los objetivos a corto plazo son por lo general aquellos que se extienden a un año o menos. Por ejemplo, el objetivo de una empresa puede ser alcanzar 1000 ventas de un producto determinado para el corriente año con límite de fecha el 31 de Diciembre. (Raposo, 2006).

OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO

Son los objetivos tácticos de la empresa y se basan en función al objetivo general de la organización. También son llamados los objetivos tácticos ya que son los objetivos formales de la empresa y se fijan por áreas para ayudar a ésta a lograr su propósito. (Stokes, 2006).

Son objetivos a nivel de áreas o departamentos, se establecen en función de los objetivos estratégicos. Se hacen generalmente para un periodo de uno a tres años. Cada objetivo táctico requiere una serie de objetivos operacionales. (Izquierdo, 2007).

Los objetivos a mediano plazo cubren períodos de 1 a 5 años y por lo general están compuestos por objetivos de corto plazo, que en su sumatoria, cumplen el objetivo final de mediano plazo. (Hitt, 2006).

OBJETIVOS A LARGO PLAZO

Están basados en las especificaciones de los objetivos, son notablemente más especulativos para los años distantes que para el futuro inmediato. Los objetivos de

largo plazo son llamados también los objetivos estratégicos en una empresa. Estos objetivos se hacen en un periodo de 5 años y mínimo tres años. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio. (Cavassa, 2006).

Son objetivos a nivel de la organización, sirven para definir el rumbo de la empresa. Se hacen generalmente para un periodo de cinco años, y tres como mínimo. Cada objetivo estratégico requiere una serie de objetivos tácticos. (Soria, 2008).

Los objetivos de largo plazo están compuestos por objetivos de corto y mediano plazo que en sumatoria, cumplen el objetivo final de largo plazo. Estos suelen extenderse más allá de los cinco años. (Stokes, 2006).

FIJACIÓN DE ESTÁNDARES

Los estándares representan el desempeño deseado; los criterios representan las normas que guían las decisiones. Proporcionan medios para establecer lo que debe hacerse y qué desempeño o resultado debe aceptarse como normal o deseable. Constituyen los objetivos que el control deberá garantizar o mantener. La función más importante del control es determinar cuáles deberían ser los resultados o, por lo menos, qué esperar de determinada acción. Los estándares o normas proporcionan un método para establecer qué debe hacerse. Los estándares pueden expresarse en tiempo, procedimientos, calidad, unidades físicas, costos o índices. (Stalling, 2005).

Estándar puede ser conceptualizado como la definición clara de un modelo, criterio, regla de medida o de los requisitos mínimos aceptables para la operación de procesos específicos, con el fin asegurar la calidad en la prestación de los servicios. (Stake, 2006).

Los estándares señalan claramente el comportamiento esperado y deseado en los empleados y son utilizados como guías para evaluar su funcionamiento y lograr el mejoramiento continuo de los servicios, los estándares requieren ser establecidos con el fin de contar con una referencia que permita identificar oportunamente las variaciones presentadas en el desarrollo de los procesos y aplicar las medidas correctivas necesarias.

Es necesario considerar que las fallas de los procesos pueden ser imputables por un lado a problemas propios del sistema que condiciona la necesidad de revisar su estructura y funcionamiento y por otro lado a errores cometidos por los empleados. (Velásquez, 2008).

PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente. En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como: El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración. (Valencia, 2006).

Conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración e involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos. (Ponce, 2005).

En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como: El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. (Gil, 2008).

PROCESO OPERATIVO

En la concepción de todo negocio, es necesario definir los procesos operativos, esto significa que se debe detallar los pasos a seguir para las actividades que se realizarán en el negocio, esto permite tener la claridad suficiente del negocio, la definición de los procesos. (Esquivel, 2006).

Los procesos administrativos operativos en una empresa se refieren a los lineamientos operativos-administrativos que se seguirán con el objetivo de obtener los resultados que se ha propuesto alcanzar en un tiempo determinado. Estos se establecen mediante controles internos y manuales de procedimiento sobre como deberán ser llevados los distintos procesos en la empresa, y cada cierto tiempo se van evaluando para determinar si los mismos han sido debidamente aplicados. (Durán, 2007).

ESTABLECIMIENTO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. (Daft, 2005).

La estructura organizacional, o sea, la estructura formal, de una empresa, es la forma en los órganos y cargos están distribuidos en los distintos niveles (grados) y en los diversos

departamentos de la empresa. La estructura Organizacional es compleja y se puede representar gráficamente mediante el organigrama. (Levy, 2005).

Estructura es la coordinación de una serie de partes o elementos dispuestos en un cierto orden y con determinadas relaciones entre ellos. Ordenación que ha de ser relativamente duradera. La estructura de la organización es la suma total de los modos en que ésta divide su trabajo en distintas tareas y los mecanismos a través de los cuales consigue la coordinación entre ellas. Se trata de un modelo relativamente estable de la organización que no puede identificarse totalmente con ella. Elementos estructurales: la división de funciones, la distribución de puestos, la ordenación de los distintos niveles de toma de decisiones. (Salazar, 2008).

ESTRUCTURA FORMAL

Organización formal es un conjunto fijo de normas, estructuras y procedimientos para ordenar una organización. Como tal, se suele fijar por escrito, con un lenguaje de reglas que ostensiblemente deja el menor margen para la interpretación. En algunas sociedades, y en alguna organización, estas reglas pueden seguirse estrictamente, en otros, pueden ser poco más que un formalismo vacío. (Montesinos, 2006).

Con la estructura formal, la organización encuentra el orden; las funciones de cada trabajador están definidas correctamente, así como el perfil que debe cubrir en base a sus funciones. (Agurre, 2008).

La estructura formal está constituida por la estructura intencional perfectamente definida y relativamente estable, es decir, se trata de la estructura empresarial que articula el funcionamiento de la empresa con sus niveles de autoridad, reparto de tareas, responsabilidad, canales de comunicación establecidos, etcétera. Para conseguir unas

relaciones adecuadas entre las personas que forman una empresa y conseguir la eficacia en la producción, es necesario planear estas relaciones de una forma explícita u oficial; a esto es a lo que llamamos organización formal. (Varo, 2009).

ESTRUCTURA INFORMAL

Organización informal. Se define como una red de relaciones personales y sociales no establecidas por la dirección sino que se producen espontáneamente cuando las personas interactúan entre sí. (Rodríguez, 2008).

La estructura informal por su parte, también es conocida como estructura social y en ella encontraremos todo lo referente al comportamiento social dentro de la empresa. (Zabala, 2009).

Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos. Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal. (Zazo, 2007).

ESPECIALIZACIÓN

Especialización es el proceso por el que un individuo, un colectivo o una institución se centran en una actividad concreta o en un ámbito intelectual restringido en vez de abarcar la totalidad de las actividades posibles o la totalidad del conocimiento.

La especialización de la mano de obra está directamente ligada a la división del Trabajo, permitiendo obtener mayores niveles de Eficiencia.

FUNCIONES

Una unidad de trabajo "organizada discretamente" (que se puede asignar a un puesto de trabajo u otro), con un principio y un fin claramente definidos, realizada por un individuo para conseguir las metas de un puesto de trabajo. Acto o secuencia de actos agrupados en el tiempo, destinados a contribuir a un resultado final específico, para el alcance de un objetivo, (Fine, 2005).

Función es una colección de tareas con nombre que define las operaciones que puede llevar a cabo. (Pérez, 2009).

El término puede hacer referencia a aquello que una persona debe realizar. (Lucea, 2006).

VARIABLE INDEPENDIENTE

GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Planificar el que hacer futuro de la empresa y la fijación de la estrategia y las metas u objetivos a cumplir por la empresa; organizar, determinar las funciones y estructura necesarias para lograr el objetivo estableciendo la autoridad y asignado responsabilidad a las personas que tendrán a su cargo estas funciones. (Mansilla, 2007).

Conjunto de actividades destinadas a dotar la organización de herramientas que permitan planificar, organizar, liderar y controlar profesionalmente. (Hernández, 2009).

La gestión organizacional es el enfoque multidisciplinario para entender los problemas, las oportunidades y desventajas de los resultados de las acciones u omisiones gerenciales que dificultan el logro de los objetivos y la adecuada toma de decisiones. (Puente, 2006).

DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional es un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas. también se puede definir como el proceso de diagnosticar y seleccionar la estructura y el sistema formal de comunicación, división del trabajo, coordinación, control, autoridad y responsabilidad necesarios para alcanzar las metas (Chiavenato, 2009).

El diseño organizacional es conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas, de esta manera, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización. (*Mintzberg, 2007*).

Es el proceso de diagnosticar y seleccionar la estructura y el sistema formal de comunicación, división del trabajo, coordinación, control, autoridad y responsabilidad necesarios para alcanzar las metas. (García, 2005).

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El campo del desarrollo organizacional (DO) trata acerca del funcionamiento, desarrollo y efectividad de las organizaciones humanas. Una organización se define como dos o más personas reunidas por una o más metas comunes.

Se concibe el desarrollo organizacional como el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo, poniendo énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad. (Chiavenato, 2009).

El DO se puede ver también como una herramienta que, por medio del análisis interno de la organización y del entorno que le rodea, le permita obtener información que lo guíe en adoptar un camino o estrategia hacia el cambio, hacia una evolución, conforme a las exigencias o demandas del medio en el que se encuentre, logrando la eficiencia de todos los elementos que la constituyen para obtener el éxito de organización. Esto se requiere para que una organización se encuentre en capacidad o tenga los elementos necesarios para entrar a competir en el mundo actual, convirtiéndose por tanto el DO en una necesidad. (Mansilla, 2006).

El desarrollo organizacional trata el análisis completo de la empresa, de sus departamentos, sus productos y servicios, sus procesos de fabricación y de formulación de los servicios, su infraestructura y sus recursos, tanto personales y financieros para hacer frente a las necesidades de los negocios de la empresa, tanto en el presente como en el futuro. Este análisis muchas veces utiliza herramientas de análisis corporativo. (Daftm, 2008).

Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente. (García, 2005).

CAMBIO ORGANIZACIONAL

El cambio organizacional es un conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento dentro de una organización, (Chiavenato, 2009).

Capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. (Ferran, 2007).

Es un conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional. (García, 2005).

PROCESO DEL CAMBIO

Hoy día las organizaciones están expuestas a un sinnúmero de dificultades que atentan contra su integridad y resultados, algunas de las que se pudieran plantear son: incumplimiento de los objetivos estratégicos y de la misión, desaprovechamiento de las capacidades tanto en equipamiento como en recursos humanos, baja calidad de los productos y servicios ofertados, elevados costos, baja productividad, baja rentabilidad de la inversión, y otras muchas. (Herrera, 2008).

Proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado anterior. Todas las organizaciones cambian pero el reto que se plantean los directivos y, en general, todas las personas de la organización es que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización. Es por ello que se habla de gestión del cambio, agentes de cambio, intervención para el cambio, resistencia al cambio. (García, 2005).

El proceso de cambio abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios. La administración efectiva del cambio, permite la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas para reorientar la organización al logro de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo en un ambiente de negocios siempre cambiante. (Robbins, 2005).

MEJORAMIENTO DEL SERVICIO

El objetivo del servicio debe ser siempre el cliente. Es por esa razón que una empresa de servicios debe prestar buenos servicios, y no basta con atender al cliente o al usuario para que pueda tener satisfacción con la venta o uso del servicio, dependiendo del enfoque de distribución o de uso respectivamente. (Sullivan, 2006).

EFICIENCIA

Enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas (métodos), con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible. (Chiavenato, 2009).

Capacidad para lograr un fin empleando los medios más adecuados. (Herrera, 2008).

Eficiencia es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles viable. (Sullivan, 2006).

EFICACIA

Es una medida del logro de los resultados. (Chiavenato, 2009).

Se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. (Herrera, 2008).

Es el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos. . (Sullivan, 2006).

EFFECTIVIDAD

Significa no solamente alcanzar resultados (por más eficientes que hayamos sido) sino que esos resultados sirvan, que sean realmente útiles. (Maraví, 2007).

La efectividad es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. (Herrera, 2008).

Cuando un individuo practica la efectividad en su trabajo, su tiempo rinde mucho más y sus niveles de bienestar aumentan, ya que éste sentirá que está cumpliendo con sus labores cotidianas de forma eficiente. Según la ley de la efectividad, este hábito se adquiere al equilibrar el servicio y la capacidad para servir. De esta forma, tanto los

gerentes como el personal a su cargo, podrán obtener un mayor beneficio del esfuerzo y de las horas de trabajo que invierten a diario en la empresa. (Chiavenato, 2009).

2.5. HIPÓTESIS

El modelo de desarrollo organizacional incidirá de manera directa a mejorar la eficiencia operativa dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito la Floresta LTDA.

2.6. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE

El modelo Desarrollo Organizacional.

VARIABLE DEPENDIENTE

Eficiencia Operativa del Recurso Humano.

UNIDAD DE OBSERVACIÓN

Cooperativa de Ahorro y Crédito la Floresta LTDA.

TÉRMINOS DE RELACIÓN

Incidirá de manera directa a mejorar la.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE

Un trabajo investigativo comprende una serie de fases sucesivas orientadas a desentrañar la verdad, por ello se debe categorizar a la presente investigación en dos fases marcadas.

La primera se orienta hacia la recolección de información que permite llegar a definir las causas del problema, así como su origen y sus consecuencias, lo que permite presentarlos como un enfoque cualitativo.

Una vez expuesto un criterio analítico, reflexivo y crítico, será necesario establecer en qué medida o proporción una variable está relacionada con la otra, ello permite definir a esta fase como cuantitativa.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

Entre los tipos de investigación a utilizar para la resolución del problema tenemos la Bibliográfica o Documental, como una variante de la investigación científica, cuyo objetivo fundamental es el análisis de diferentes fenómenos, utiliza técnicas muy precisas, de la documentación existente, que directa o indirectamente, aporte la información.

Es una parte esencial de un proceso de investigación científica, constituyéndose en una estrategia donde se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades, usando para ello diferentes tipos de documentos. Indaga, interpreta, presenta datos e informaciones sobre un tema determinado de cualquier ciencia, utilizando para ello, una metódica de análisis; teniendo como finalidad obtener resultados que pudiesen ser base para solucionar el problema.

Por otro lado tenemos la investigación de Campo es entendida como el análisis sistemático del problema en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas, y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Otra característica de la investigación de campo es que los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad, es decir se encuentra realizada en el lugar donde las personas, objeto de la investigación, habitualmente desarrollan sus actividades.

Este tipo de modalidad de investigación en las Ciencias sociales, puede insertarse en el enfoque cualitativo, y por ende, va a tener una perspectiva descriptiva.

3.3. NIVELES DE INVESTIGACIÓN

Los niveles principales de Investigación son dos el Descriptivo y el Correlacional: en el Descriptivo describe fenómenos en una circunstancia temporal y geográfica determinada, consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

El nivel Correlacional mide dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación, evalúan el grado de relación entre dos variables pudiéndose incluir varios pares de evaluaciones de esta naturaleza en una única investigación.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. POBLACIÓN

La población de esta investigación estará integrada por:

- Directivos
- Empleados
- Socios activos

Cuadro N. 1: Población

Directivos	1
Empleados	4
Socios Activos	1664
TOTAL	1671

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” LTDA.

Elaborado por: Cristina Benalcázar

3.4.2. MUESTRA

Para esta investigación se debe calcular la muestra. La Fórmula que se utiliza es la siguiente:

$$n = \frac{N}{1 + N * e^2}$$

De donde,

N: Tamaño del universo.

e: Error máximo que se tiene con intervalo de confianza (95%)

$$n = \frac{1664}{1 + 1664 * 0,05^2}$$

$$n = \frac{1664}{5,16}$$

$$n = 322,48$$

$n = 322$ Encuestas que se aplicaron a socios y cliente interno

3.4.3. Cuadro resumen de la totalidad de encuestas que se aplicarán en la investigación

Cuadro N.- 2: Resumen de la totalidad de encuestas

DESCRIPCIÓN	ENCUESTA
Clientes internos	5
Socios	322
TOTAL	327

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” LTDA.

Elaborado por: Cristina Benalcázar

3.5. OPERACIONALIZACIÓN

DESARROLLO ORGANIZACIONAL					
CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADOR	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	A QUIEN VA DIRIGIDA LA ENCUESTA
<p>El DO se puede ver también como una herramienta que, por medio del análisis interno de la organización y del entorno que le rodea, le permita obtener información que lo guíe en adoptar un camino o estrategia hacia el cambio, hacia una evolución, conforme a las exigencias o demandas del medio en el que se encuentre, logrando la eficiencia de todos los elementos que la constituyen para obtener el éxito de organización. Esto se requiere para que una organización se encuentre en capacidad o tenga los elementos necesarios para entrar a competir en el mundo actual, convirtiéndose por tanto el DO en una necesidad.</p>	PROCESO DE CAMBIO	Estructura funcional y por procesos	¿Las subdivisiones departamentales de la cooperativa están bien estructuradas?	Encuesta / Cuestionario	Nivel Administrativo
			¿Existe el Recurso (Humano, Instalaciones y Equipo) suficiente dentro de la Cooperativa para satisfacer las necesidades del cliente?	Encuesta / Cuestionario	Nivel Administrativo, Cliente Interno
	OPTIMIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS LABORALES	Eficiencia	¿El desempeño de la cooperativa es mejor que antes, peor que antes, similar?	Encuesta / Cuestionario	Cliente Externo
			¿La persona que lo atendió es eficiente?	Encuesta / Cuestionario	Cliente Externo
	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO	Eficacia	¿Se mide el grado de satisfacción de los clientes?	Encuesta / Cuestionario	Nivel Administrativo, Cliente Interno
			¿Está disponible un buzón de sugerencias para mejorar el servicio?	Encuesta / Cuestionario	Cliente Externo
			¿Como valoraría al departamento que lo atendió?	Encuesta / Cuestionario	Cliente Externo
			¿La atención recibida fue correcta y en el tiempo deseado?	Encuesta / Cuestionario	Cliente Externo
			¿Volvería a solicitar los servicios que brinda la Cooperativa?	Encuesta / Cuestionario	Cliente Externo
			¿Cuál es su grado de satisfacción con los servicios que ofrece la cooperativa?	Encuesta / Cuestionario	Cliente Externo
	GESTIÓN POR COMPETENCIAS	Efectividad	¿Existe un programa de mejora continua que afecta a todas las actividades de la empresa estableciendo objetivos de mejora?	Encuesta / Cuestionario	Nivel Administrativo, Cliente Interno
		¿Desearía que la cooperativa este implementando nuevos servicios constantemente?	Encuesta / Cuestionario	Cliente Externo	

EFICIENCIA OPERATIVA					
CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADOR	ÍTEMES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	A QUIEN VA DIRIGIDA LA ENCUESTA
La eficiencia operativa que alude a la presión, en un ambiente estable, sobre la conciencia de coste en el desarrollo de las funciones; y se relaciona con la planificación a largo plazo, la formulación precisa de objetivos, la fijación de estándares de actividad; la especialización, la estandarización de procedimientos; y el establecimiento de estructuras fijas	FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	Corto, Mediano, Largo Plazo	Se establecen las Políticas, objetivos y metas	Encuesta / Cuestionario	Nivel Administrativo, Cliente Interno
	FIJACIÓN DE ESTÁNDARES	Procesos Administrativos y Operativos	Se mantiene un registro documentado de los procesos Administrativos y Operativos	Encuesta / Cuestionario	Cliente Externo
			¿Se ha modificado algún proceso establecido en la cooperativa en el último semestre ?	Encuesta / Cuestionario	Nivel Administrativo, Cliente Interno
	ESTABLECIMIENTO DE ESTRUCTURAS	Formal	¿En la Cooperativa se encuentran establecidos los organigramas?	Encuesta / Cuestionario	Nivel Administrativo, Cliente Interno
	ESPECIALIZACIÓN	Funciones	¿Se establecen las funciones y tareas del personal?	Encuesta / Cuestionario	Nivel Administrativo, Cliente Interno

FIG. N: 3.- OPERACIONALIZACIÓN

AUTORA: CRISTINA BENALCÁZAR

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

1.- Subdivisiones departamentales

Al aplicar la encuesta en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” a los 5 trabajadores, 1 de ellos que corresponde al 20% consideran casi siempre se manejan subdivisiones departamentales, 1 de ellos es decir el 20% piensa que casi nunca, el 60% piensa que nunca, como se observa en el Cuadro N° 3 y Fig.3.

Cuadro N° 3:	Subdivisiones departamentales	
PROCESO DE CAMBIO	FRECUENCIA	FREC. RELATIVA %
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	1	20%
CASI NUNCA	1	20%
NUNCA	3	60%
NO SABE	0	0%
TOTAL	5	100%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: CRISTINA BENALCÁZAR

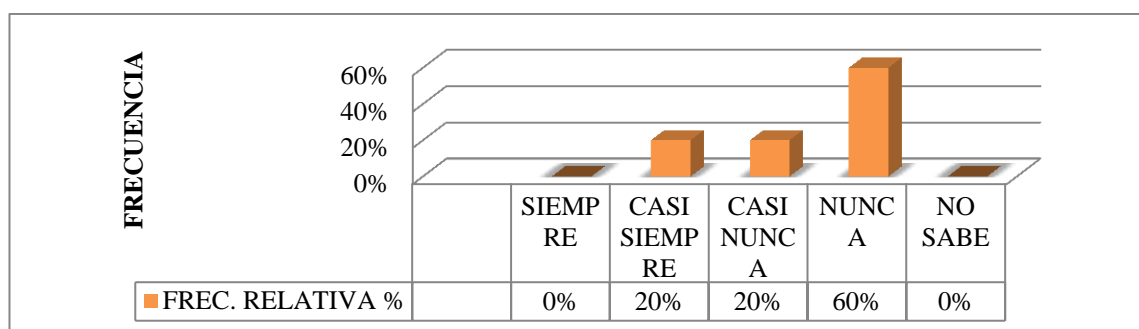


FIG. 3: SUBDIVISIONES DEPARTAMENTALES

Como se observa en el Cuadro 1, Los resultados de la encuesta determinan que un alto porcentaje manifiestan que no se manejan subdivisiones departamentales dentro de la cooperativa. Como lo explica (Chiavenato 2009) las subdivisiones departamentales, es la distribución por áreas especializadas e independientes unas de otras, que subdividen el trabajo

2.- Recurso (Humano, Instalaciones y Equipo) dentro de la Cooperativa

En la Cooperativa “La Floresta” al aplicar la encuesta a los 5 trabajadores 2 de ellos que corresponde al 40% consideran que casi siempre existe el Recurso necesario para satisfacer al cliente, 2 de ellos es decir el 40% piensa que casi nunca, el 20% piensa que es casi nunca, como se observa en el Cuadro N°4 y Fig. 4.

Cuadro N° 4:		Existencias De Recursos	
PROCESO DE CAMBIO	FRECUENCIA	FREC. RELATIVA %	
SIEMPRE	2	40%	
CASI SIEMPRE	2	40%	
CASI NUNCA	1	20%	
NUNCA	0	0%	
NO SABE	0	0%	
TOTAL	5	100%	

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: CRISTINA BENALCÁZAR

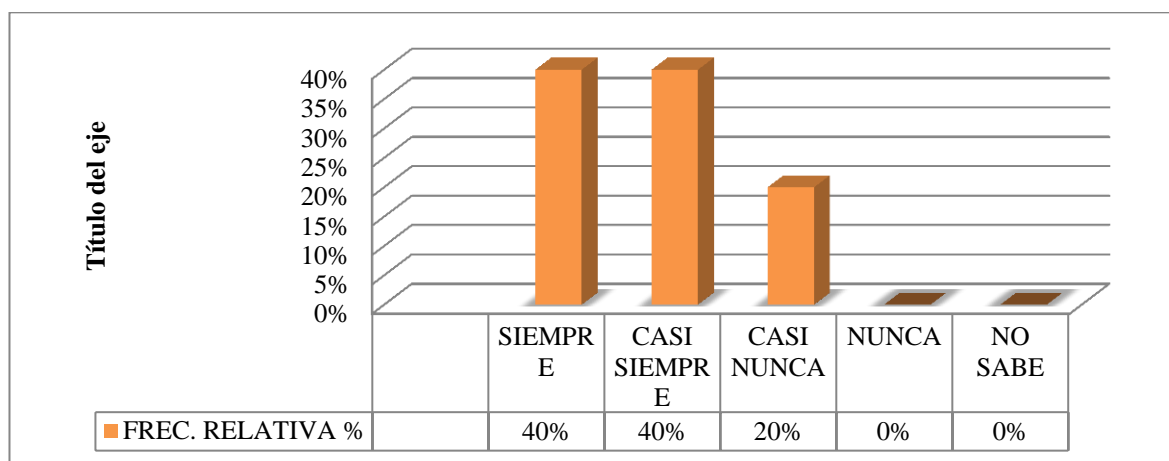


FIG. 4: EXISTENCIA DE RECURSOS

Con referencia al cuadro N.- 2, se puede observar que un alto porcentaje deduce que siempre existen los Recursos necesarios (Humano, Instalaciones y Equipo) para satisfacer los requerimientos del cliente. Como lo explica (Robbins 2005) la estructura enfocada a los procesos permite la integración de recursos para buscar el logro de los objetivos

3.- Comunica de metas departamentales

Una vez encuestados a los 5 trabajadores de la Cooperativa 1 de ellos que corresponde al 20% consideran que no se comunica, 1 empleado equivalente al 20% también señalan que casi siempre se comunica las metas departamentales y el 60% piensa que casi siempre es decir 3 empleados como se observa en el Cuadro N° 5 y Fig. 5.

Cuadro N° 5:	Metas Departamentales	
OPTIMIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS LABORALES	FRECUENCIA	FREC. RELATIVA %
SIEMPRE	1	20%
CASI SIEMPRE	1	20%
CASI NUNCA	3	60%
NUNCA	0	0%
NO SABE	0	0%
TOTAL	5	100%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: CRISTINA BENALCÁZAR

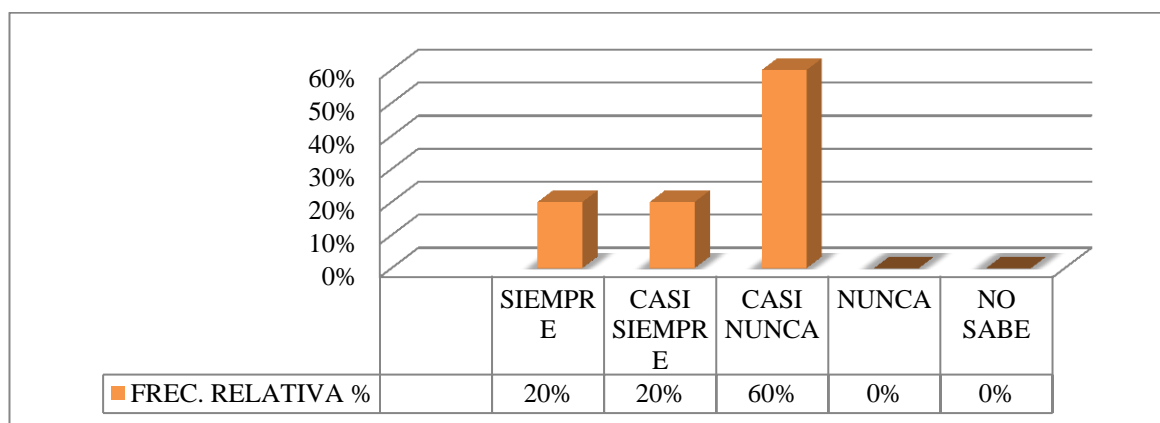


FIG. 5: COMUNICACIÓN DE METAS DEPARTAMENTALES

Como nos indica en el cuadro 3, claramente un alto porcentaje califica que no se comunica a los empleados las diferentes metas departamentales (Herrera 2008) explica La comunicación es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de un departamento a otro u entre personas

4.- Funciones y tareas del personal

Un 20% de los trabajadores de la Cooperativa determinan que casi nunca, 4 empleados equivalente al 80% señalan que nunca se establecen las funciones y tareas del personal, como se observa en el Cuadro N° 6 y Fig. 6.

Cuadro N° 6:	Funciones Y Tareas	
OPTIMIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS LABORALES	FRECUENCIA	FREC. RELATIVA %
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
CASI NUNCA	1	20%
NUNCA	4	80%
NO SABE	0	0%
TOTAL	5	100%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: CRISTINA BENALCÁZAR

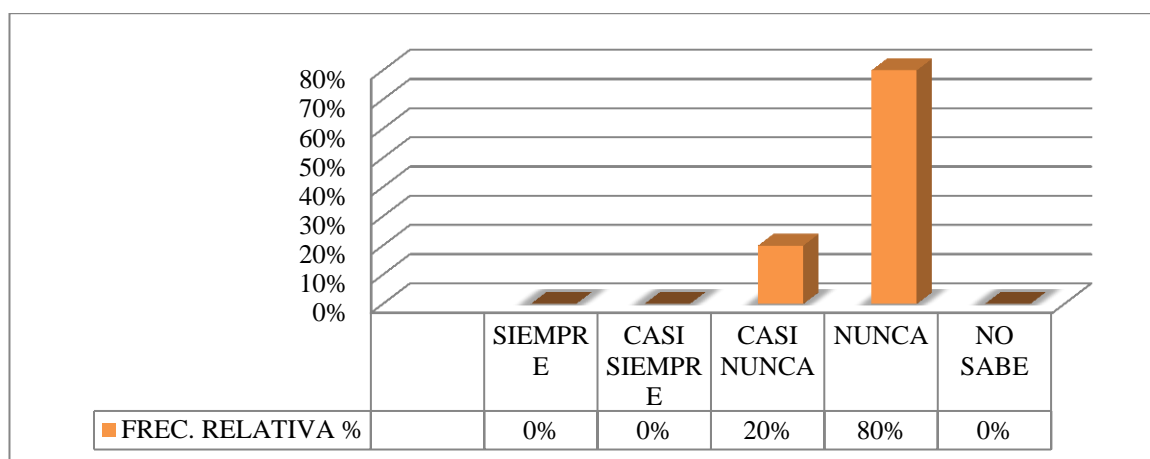


FIG. 6: FUNCIONES Y TAREAS

Como lo indica el cuadro 4, un elevado porcentaje de los resultados muestran que nunca se han establecido las funciones y tareas del personal. Son una unidad de trabajo, organizada discretamente que se puede asignar a un puesto de trabajo con un principio y un fin claramente definidos, realizadas por un individuo para conseguir las metas de un puesto de trabajo (Fine, 2005)

5.- Políticas, los objetivos y metas

Al desarrollar las encuestas a los 5 trabajadores de la Cooperativa 1 de ellos que corresponde al 20% dicen casi nunca, 4 empleados equivalente al 80% señalan que han nunca se han establecido las políticas, objetivos y metas, como se lo indica en el Cuadro N° 7 y Fig. 7.

Cuadro N° 7:	Políticas Objetivos y Metas	
OPTIMIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS LABORALES	FRECUENCIA	FREC. RELATIVA %
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
CASI NUNCA	1	20%
NUNCA	4	80%
NO SABE	0	0%
TOTAL	5	100%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: CRISTINA BENALCÁZAR

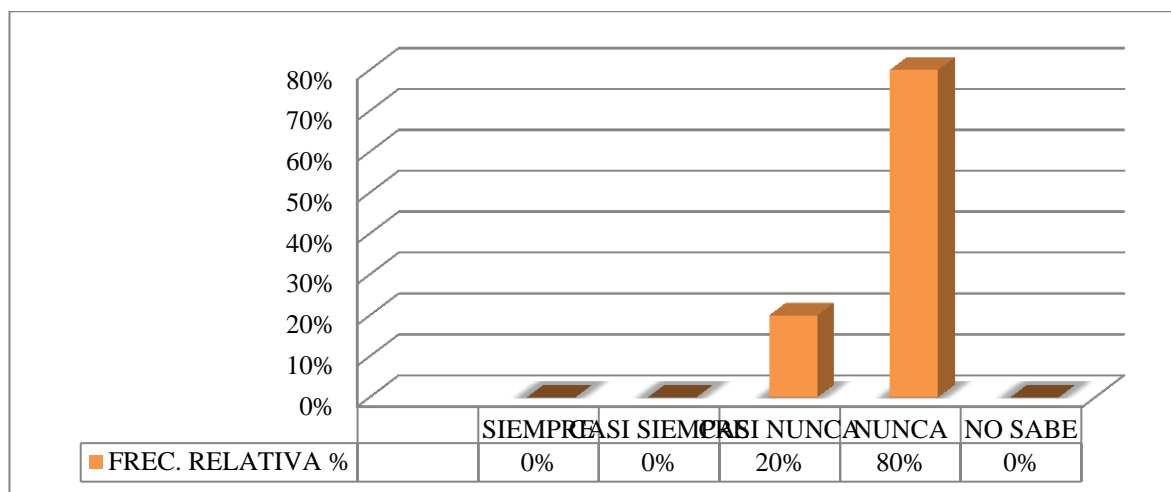


FIG. 7: POLÍTICAS Y OBJETIVOS DE CALIDAD

En referencia al cuadro N.- 5, los datos de la encuesta arrojan que un alto porcentaje expresa que nunca se han establecido los objetivos, políticas y metas departamentales.

6.- Registro documentado de cada proceso administrativo u operativo

Analizando las encuestas realizadas a los 5 trabajadores de la Cooperativa 1 de ellos que corresponde al 20% considera que casi siempre, pero 4 empleados equivalente al 80% señalan que nunca se ha llevado registros documentados de los procesos, como se observa en el Cuadro N° 8 y Fig. 8.

CUADRO N° 8: OPTIMIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS LABORALES	REGISTRO DOCUMENTADO DE PROCESOS	
	FRECUENCIA	FREC. RELATIVA %
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
CASI NUNCA	1	20%
NUNCA	4	80%
NO SABE	0	0%
TOTAL	5	100%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: CRISTINA BENALCÁZAR

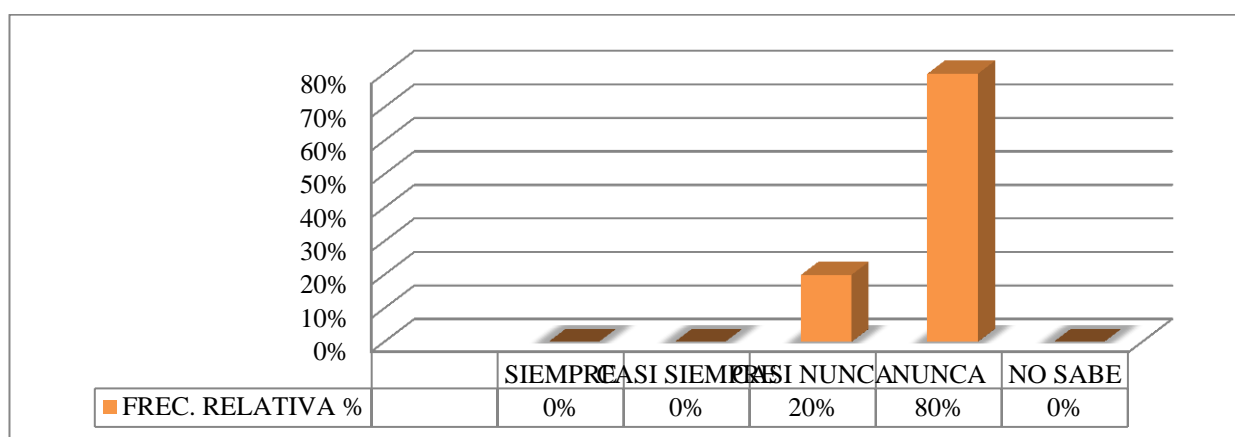


FIG. 8: REGISTRO DOCUMENTADO DE PROCESOS

El cuadro N.- 8 nos indica que el análisis de los resultados muestra que nunca se han llevado registros documentados de los procesos operativos u administrativos dentro de la Cooperativa. Para (Chiavenato, 2009) Un proceso documentado puede ser definido como la secuencia de actividades lógicas escritas, diseñadas para generar un output para unos clientes identificados a partir de un conjunto de inputs necesarios que van añadiendo valor.

7.- Modificación de procesos establecido en lo Cooperativa en el último semestre

Analizando las encuestas realizadas a los 5 trabajadores de la Cooperativa 2 de ellos que corresponde al 40% consideran que casi nunca, el 60% que corresponde a 3 empleados dicen que nunca se han modificado procesos dentro de la cooperativa, como se observa en el Cuadro N° 9 y Fig. 9.

Cuadro N° 9:	Modificación De Procesos	
OPTIMIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS LABORALES	FRECUENCIA	FREC. RELATIVA %
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
CASI NUNCA	2	40%
NUNCA	3	60%
NO SABE	0	0%
TOTAL	5	100%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: CRISTINA BENALCÁZAR

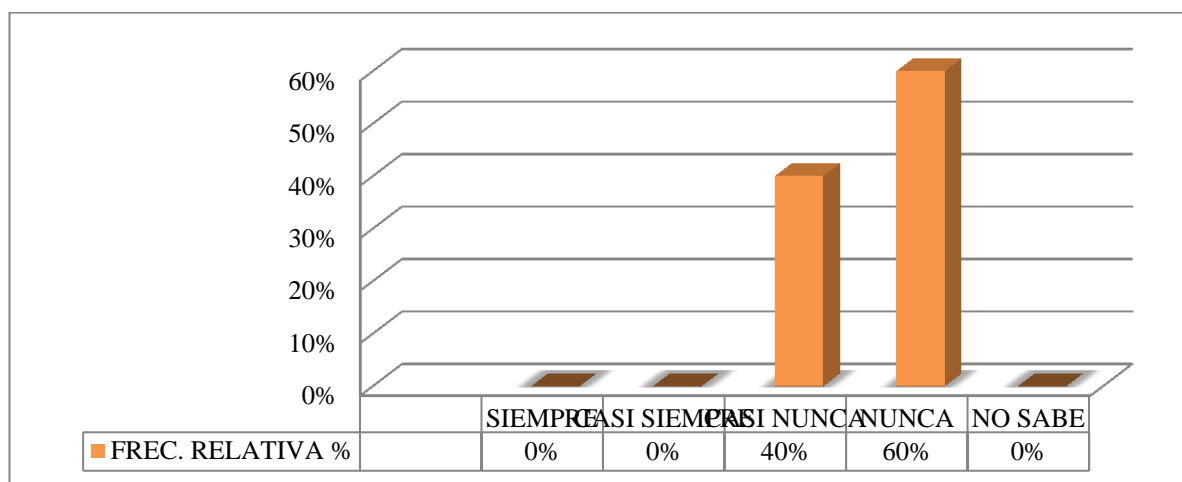


FIG. 9: MODIFICACIÓN DE PROCESOS

En el Cuadro N.- 9 nos dice que, los resultados obtenidos determinan que nunca se ha modificado algún proceso establecido dentro de la cooperativa. Para (García 2005) Modificación de Procesos es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que han sido innovados.

8.- Manual de funciones y procesos establecidos en la Cooperativa

Al aplicar la encuesta en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” a los 5 trabajadores, 5 de ellos que corresponde al 100% consideran que nunca se ha establecido un manual de funciones y procesos, como se observa en el Cuadro N° 10 y Fig.10.

Cuadro N° 10:		Manual de Funciones y Procesos	
MEJORAMIENTO DEL SERVICIO	FRECUENCIA	FREC. RELATIVA %	
SIEMPRE	0	0%	
CASI SIEMPRE	0	0%	
CASI NUNCA	0	0%	
NUNCA	5	100%	
NO SABE	0	0%	
TOTAL	5	100%	

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: CRISTINA BENALCÁZAR

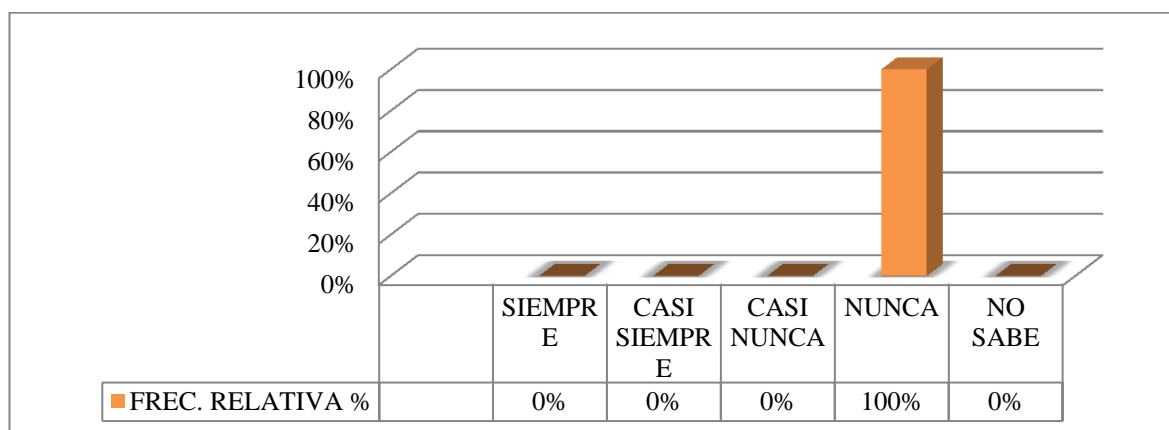


FIG. 10: MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS

En el cuadro N.- 8 nos indica que las encuestas determinan que un alto porcentaje manifiestan que jamás se ha establecido un manual de Funciones y procesos dentro de la cooperativa. Según (García, 2005) El Manual de Funciones de una organización, es un documento donde se especifican las funciones, atribuciones y responsabilidades de los empleados de una empresa así como el manual de procesos especifica como se debe realizar una tarea.

9.- Medición del grado de satisfacción de los clientes

Analizando las encuestas realizadas a los 5 trabajadores de la Cooperativa 1 de ellos que corresponde al 20% consideran que casi nunca, el 80% que corresponde a 4 empleados dicen que nunca se mide el grado de satisfacción del cliente, como se observa en el Cuadro N° 11 y Fig. 11.

Cuadro N° 11:	Grado De Satisfacción Del Cliente	
MEJORAMIENTO DEL SERVICIO	FRECUENCIA	FREC. RELATIVA %
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
CASI NUNCA	1	20%
NUNCA	4	80%
NO SABE	0	0%
TOTAL	5	100%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: CRISTINA BENALCÁZAR

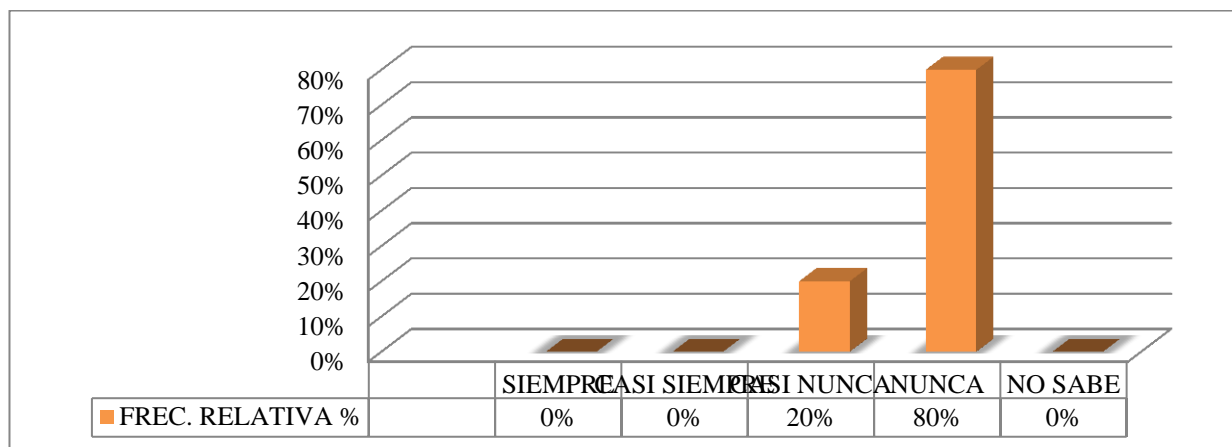


FIG. 11: GRADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Nos indica el cuadro N.- 11, que los resultados obtenidos determinan que nunca se ha medido el grado de satisfacción de los clientes. Para (Aguado 2001) La satisfacción está basada en complacer las necesidades de las personas mediante el ámbito y factores laborales.

10.- Programa de mejora continúa

Al desarrollar las encuestas a los 5 trabajadores de la Cooperativa 1 de ellos que corresponde al 20% dicen casi nunca, 4 empleados equivalente al 80% señalan que han nunca se ha desarrollado un programa de mejora continua, como se lo indica en el Cuadro N° 12 y Fig. 12.

Cuadro N° 12:		Programa De Mejora Continua	
MEJORAMIENTO DEL SERVICIO	FRECUENCIA	FREC. RELATIVA %	
SIEMPRE	0	0%	
CASI SIEMPRE	0	0%	
CASI NUNCA	1	20%	
NUNCA	4	80%	
NO SABE	0	0%	
TOTAL	5	100%	

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: CRISTINA BENALCÁZAR

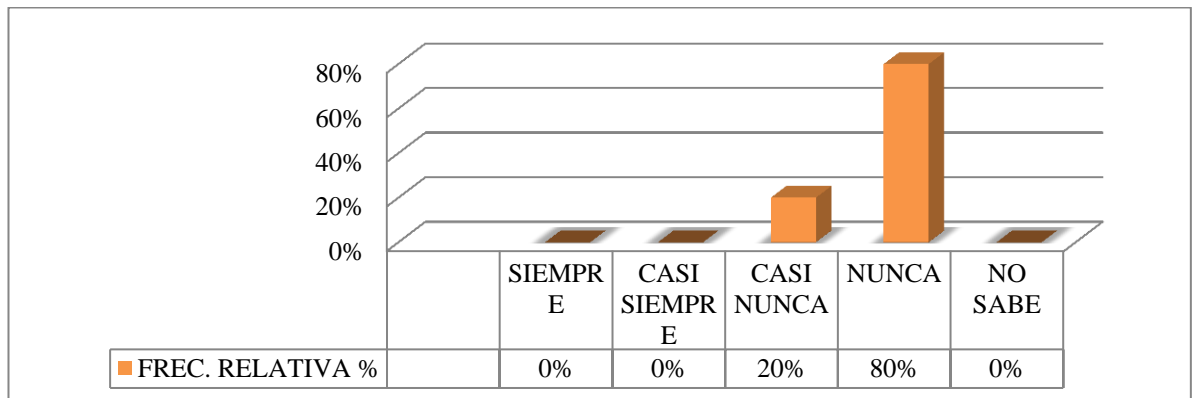


FIG. 12: PROGRAMA DE MEJORA CONTINÚA

El cuadro N.- 12, nos dice que, los datos de la encuesta arrojan que un alto porcentaje expresa que nunca se han establecido un programa de mejora continua para mejorar procesos. (Herrera, 2008) El mejoramiento continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas

11.- Acondicionamiento del área de trabajo

En la Cooperativa “La Floresta” al aplicar la encuesta a los 5 trabajadores 2 de ellos que corresponde al 40% consideran que siempre ha existido un buen acondicionamiento del área de trabajo, 2 de ellos es decir el 40% piensa que casi siempre, el 20% piensa que es casi nunca, como se observa en el Cuadro N°13 y Fig. 13.

Cuadro N° 13:	Acondicionamiento Del Área De Trabajo	
SATISFACCIÓN LABORAL	FRECUENCIA	FREC. RELATIVA %
SIEMPRE	2	40%
CASI SIEMPRE	2	40%
CASI NUNCA	1	20%
NUNCA	0	0%
NO SABE	0	0%
TOTAL	5	100%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: CRISTINA BENALCÁZAR

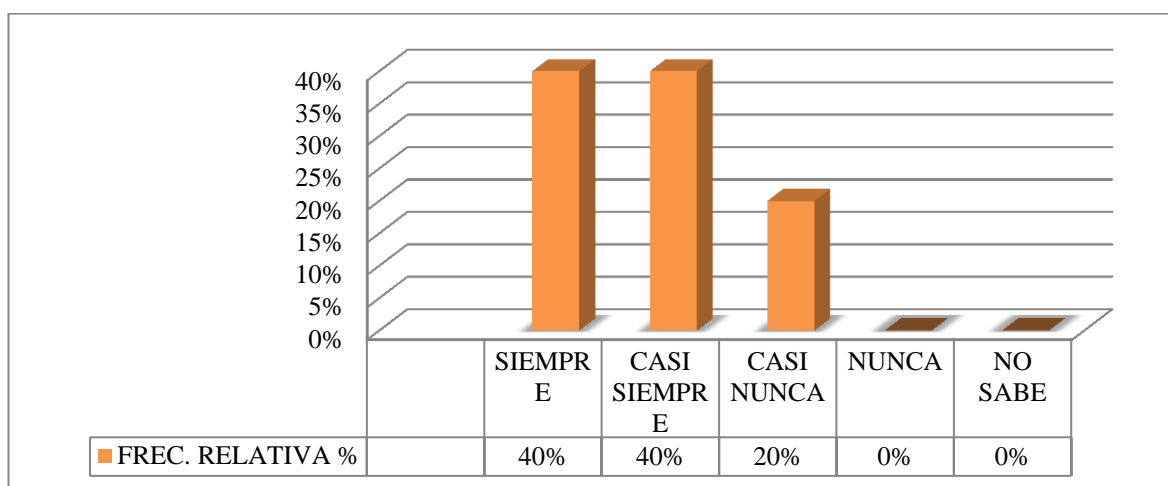


FIG. 13: ACONDICIONAMIENTO DEL ÁREA DE TRABAJO

El cuadro N.- 13, nos señala que, un alto porcentaje deduce que siempre ha existido un buen acondicionamiento en el área de trabajo que facilite el cumplimiento de las tareas. (Neffa, 2009) dice Factores que contribuyen al ambiente físico y social del trabajador y los aspectos del contenido del trabajo

ENCUESTAS CLIENTES EXTERNOS

12.- Información acerca de sus servicios

Aplicando la encuesta a los 322 socios de la Cooperativa “La Floresta” 111 de ellos que corresponde al 14% consideran que siempre la cooperativa está pendiente de informar a sus socios los servicios que ofrece, otras 68 personas equivalente al 21% también señalan que casi siempre, 79 socios afirman que casi nunca, el 14% de los socios dice que nunca, y 19 clientes que corresponde al 6% dice que no sabe, como se observa en el Cuadro N° 14 y Fig. 14.

Cuadro N° 14:	Información De Servicios	
SATISFACCIÓN LABORAL	FRECUENCIA	FREC. RELATIVA %
SIEMPRE	111	34%
CASI SIEMPRE	68	21%
CASI NUNCA	79	25%
NUNCA	45	14%
NO SABE	19	6%
TOTAL	322	100%

FUENTE: INVESTIGACIÓN CAMPO

ELABORADO POR: CRISTINA BENALCÁZAR

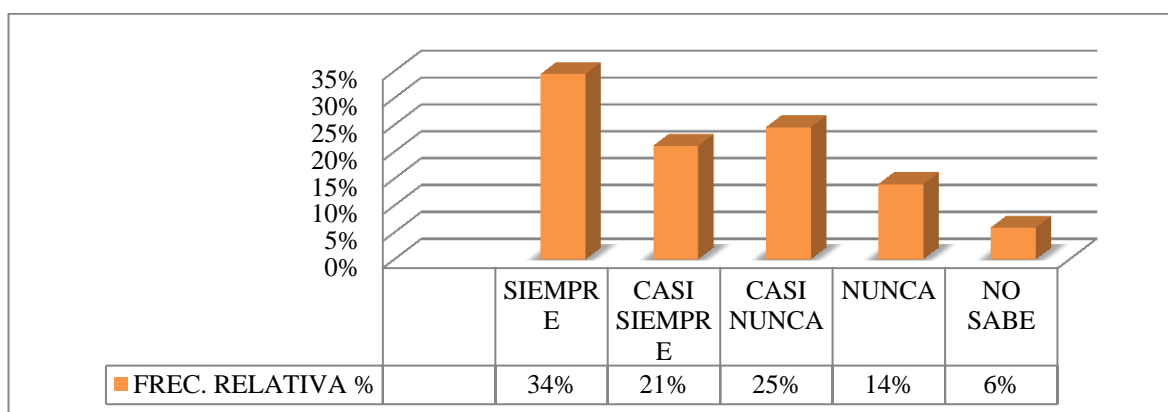


FIG. 14: INFORMACIÓN DE SERVICIOS

Nos indica el cuadro N.- 12 que, los resultados de la encuesta determinan que un alto porcentaje afirma que la cooperativa si presta información de los servicios a sus socios. Explica (Chiavenato, 2009) Significa volver común un mensaje, Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización socia

13.- Buzón de sugerencias para mejorar el servicio

En la Cooperativa “La floresta” al aplicar la encuesta a los 322 socios, 20 de ellos que corresponde al 6% consideran que siempre, 25 de ellos es decir el 8% piensa casi siempre, el 28% piensa que casi nunca, mientras que el 53% representado por 170 persona opina nunca ha existido un buzón dentro de la cooperativa, y el resto 18 socios dice que no sabe cómo se observa en el Cuadro N°15 y Fig. 15.

Cuadro N° 15:	Disponibilidad De Un Buzón De Sugerencias	
SATISFACCIÓN LABORAL	FRECUENCIA	FREC. RELATIVA %
SIEMPRE	20	6%
CASI SIEMPRE	25	8%
CASI NUNCA	89	28%
NUNCA	170	53%
NO SABE	18	6%
TOTAL	322	100%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: CRISTINA BENALCÁZAR

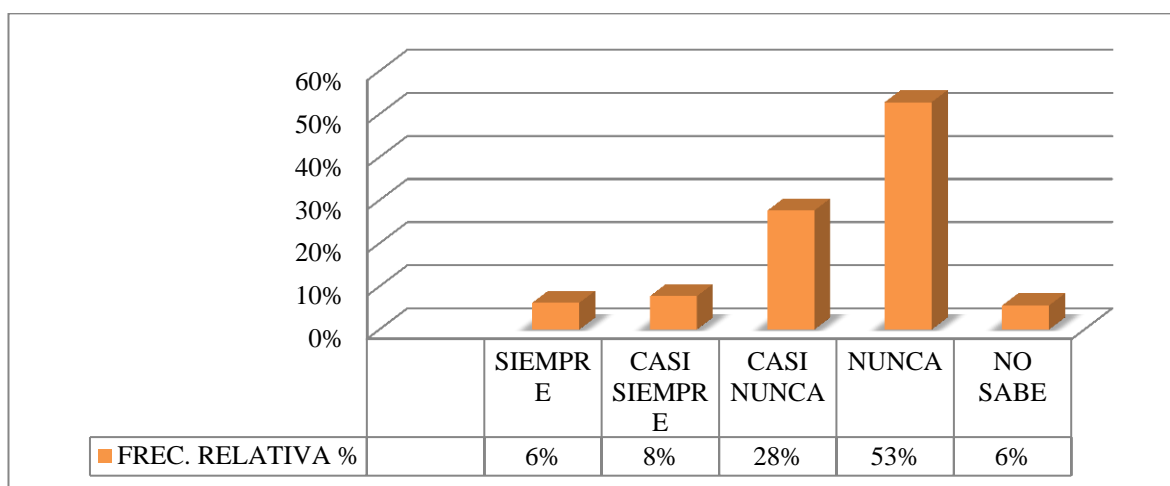


FIG. 15: DISPONIBILIDAD DE UN BUZÓN DE SUGERENCIAS

El cuadro N.- 15 nos indica que, un alto porcentaje manifiesta que nunca ha existido un buzón de sugerencias que permita el mejoramiento del servicio. Para (Sullivan, 2006) El buzón de sugerencias es tan importante como medio de convertir a colaboradores y clientes externos en capitales de la organización.

14.- Tiempo de atención

Aplicando la encuesta a los 322 socios de la Cooperativa 26 de ellos que corresponde al 8% consideran que siempre, otros 70 clientes equivalente al 22% también señalan que casi siempre, el 28% piensa casi nunca es decir 90 socios, mientras que el otro 33% representado por 107 persona opina nunca ha sido eficiente el departamento que lo atendió y el resto es decir el 9% correspondiente al 9% opina que no sabe como se observa en el Cuadro N° 16 y Fig. 16.

Cuadro N° 16:	Eficiencia Del Departamento	
SATISFACCIÓN LABORAL	FRECUENCIA	FREC. RELATIVA %
SIEMPRE	26	8%
CASI SIEMPRE	70	22%
CASI NUNCA	90	28%
NUNCA	107	33%
NO SABE	29	9%
TOTAL	322	100%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: CRISTINA BENALCÁZAR

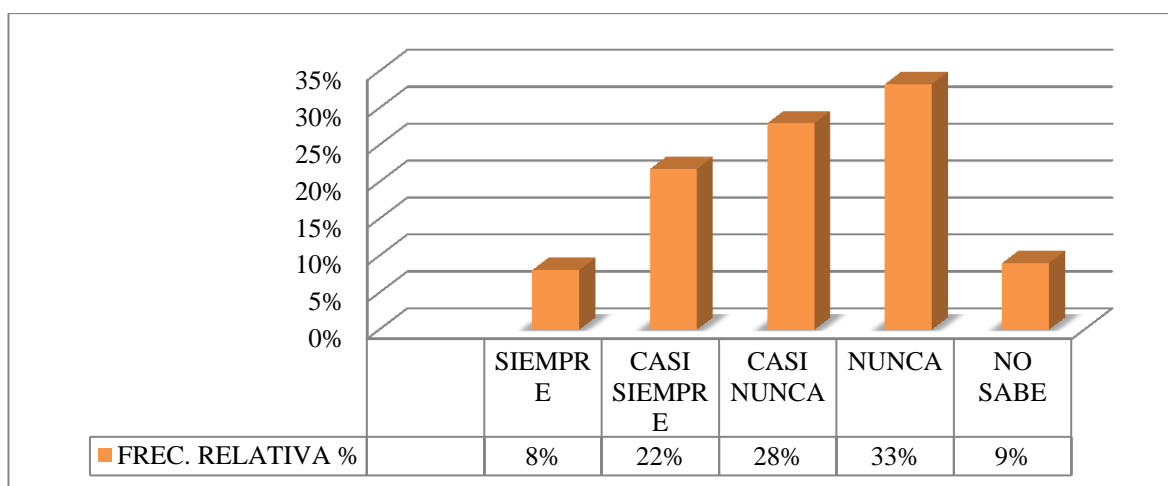


FIG. 16: EFICIENCIA DEL DEPARTAMENTO

En el cuadro N.- 16 se observa que, la mayoría de los encuestados dicen que casi nunca y nunca existe eficiencia dentro del departamento que lo atendió esto está en concordancia con lo que dice. Como lo indica (Chiavenato, 2009) Enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas (métodos) con el fin de que los recursos se utilicen de modo más racional posible.

15.- Solicitud de servicio por parte de los socios

Una vez encuestados a los 322 socios 10 de ellos que corresponde al 3% consideran que siempre, otros 35 socios equivalentes al 11% también señalan que casi siempre, el 28% piensa que es casi nunca es decir 90 personas, 147 clientes afirman que nunca ha sido correcta la atención, y el 12% correspondiente a 40 personas dicen que no saben cómo se observa en el Cuadro N° 17 y Fig. 17.

Cuadro N° 17:	Atención Recibida	
SATISFACCIÓN LABORAL	FRECUENCIA	FREC. RELATIVA %
SIEMPRE	10	3%
CASI SIEMPRE	35	11%
CASI NUNCA	90	28%
NUNCA	147	46%
NO SABE	40	12%
TOTAL	322	100%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: CRISTINA BENALCÁZAR

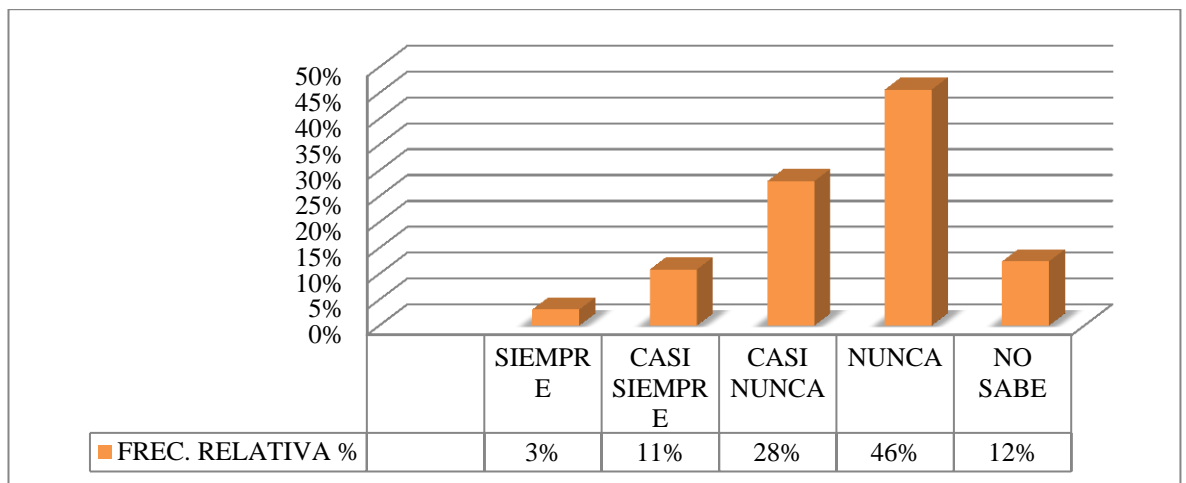


FIG. 17: ATENCIÓN RECIBIDA

Claramente en el cuadro N.- 15 nos indica que un alto porcentaje califica que nunca ha sido correcta la atención recibida ni en el tiempo deseado. Para (Herrera 2008) Se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera en el menor tiempo posible.

16.- Solicitud de servicio por parte de los socios

Como se observa en el Cuadro N° 18 y Fig. 18, 150 socios de los 322 que corresponde al 47% consideran que si volverían a solicitar los servicios que brinda la Cooperativa 90 socios equivalente al 28% señalan que casi siempre volverían a solicitar, el 19% dice que casi nunca y el resto es decir el 7% dice que nunca.

Cuadro N° 18:	Solicitud De Servicios	
SATISFACCIÓN LABORAL	FRECUENCIA	FREC. RELATIVA %
SIEMPRE	150	47%
CASI SIEMPRE	90	28%
CASI NUNCA	60	19%
NUNCA	22	7%
NO SABE	0	0%
TOTAL	322	100%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: CRISTINA BENALCÁZAR

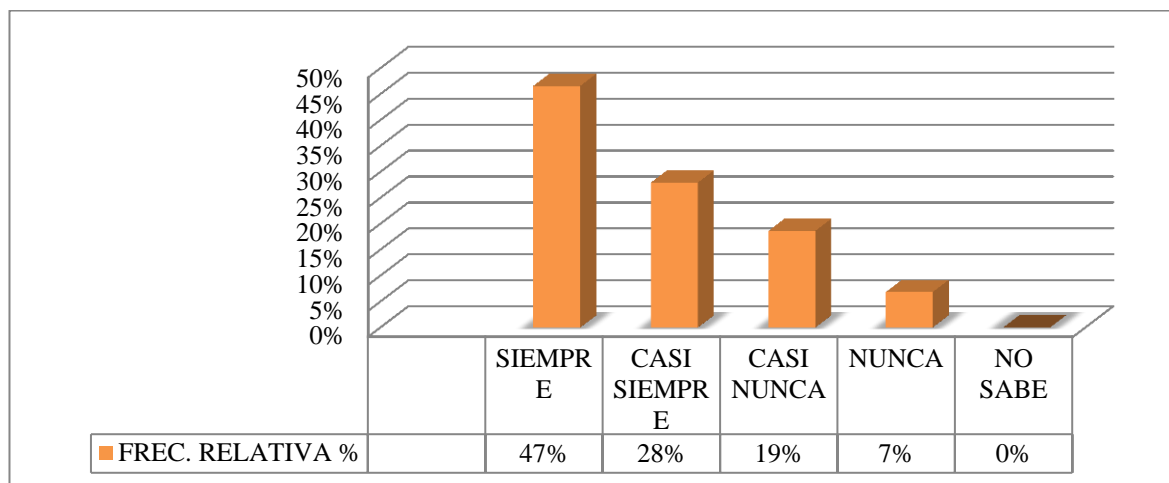


FIG. 18: SOLICITUD DE SERVICIOS

La encuesta en el cuadro N.- 18 arroja que un alto porcentaje indica que siempre volvería a solicitar los servicios que ofrece la Cooperativa. Esto puede deberse como dice (Herrera, 2008) La efectividad es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado.

17.- La persona que lo atendió es eficiente

Al realizar el análisis de las encuestas se observa que de los 322 socios de la Cooperativa, 80 de ellos que corresponde al 25% consideran que siempre, 137 personas equivalente al 38% señalan casi siempre el personal es eficiente, y el 17% piensa que casi nunca es decir 58 clientes, 15 personas dicen que nunca y el 9% restante dice que no sabe cómo se observa en el Cuadro N° 19 y Fig.19.

Cuadro N° 19:		Eficiencia Del Personal	
SATISFACCIÓN LABORAL	FRECUENCIA	FREC. RELATIVA %	
SIEMPRE	80	25%	
CASI SIEMPRE	137	38%	
CASI NUNCA	58	17%	
NUNCA	15	11%	
NO SABE	32	9%	
TOTAL	322	100%	

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: CRISTINA BENALCÁZAR

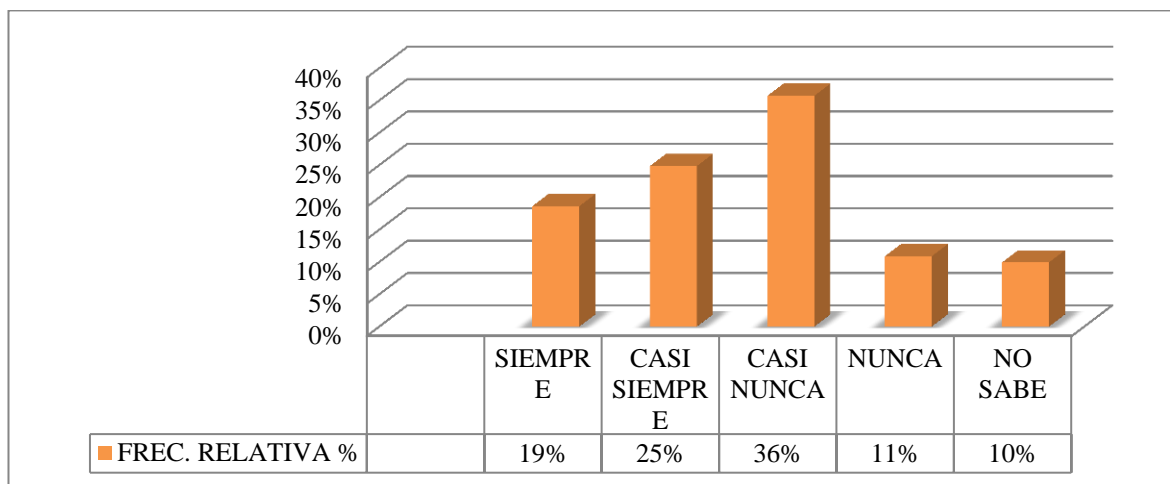


FIG. 19: EFICIENCIA DEL PERSONAL

El cuadro N.- 19 nos dice que, la mayor parte de socios piensan que casi siempre un modelo de DO mejoraría la eficiencia Operativa. Según (Sullivan, 2006) Eficiencia es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles viable.

18.- Implementación de nuevos servicios financieros

Un 89% de los socios de la Cooperativa determinan si desearían que la cooperativa este implementando nuevos servicios financieros constantemente, 22 personas equivalente al 7% señalan casi siempre, el 4% dice que no sabe, como se observa en el Cuadro N° 20 y Fig. 20.

Cuadro N° 20:	Nuevos Servicios Financieros	
SATISFACCIÓN LABORAL	FRECUENCIA	FREC. RELATIVA %
SIEMPRE	288	89%
CASI SIEMPRE	22	7%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
NO SABE	12	4%
TOTAL	322	100%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: CRISTINA BENALCÁZAR

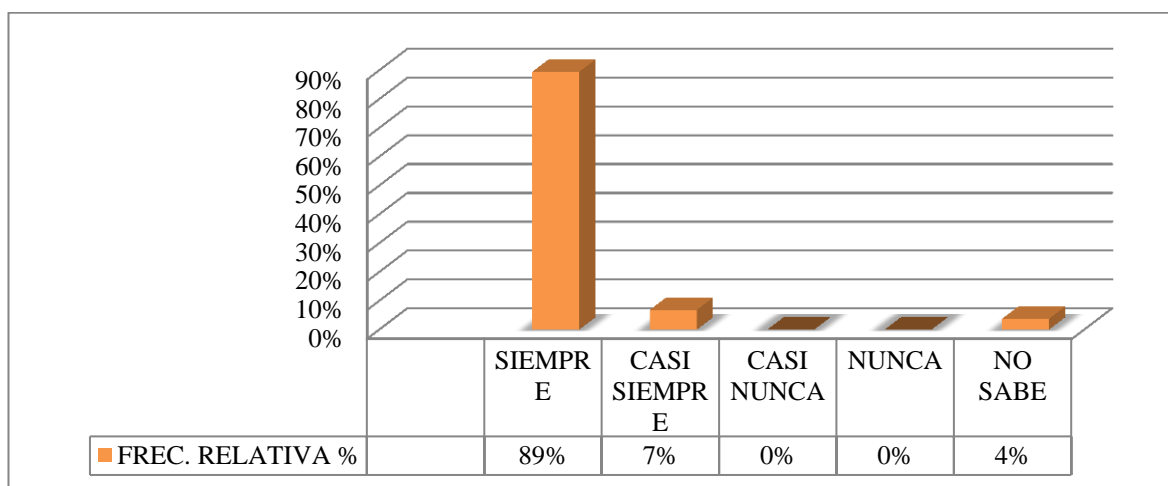


FIG. 20: NUEVOS SERVICIOS FINANCIEROS

Nos revela el cuadro N.- 20 que, un elevado porcentaje de los resultados muestran su deseo de que la Cooperativa implemente nuevos servicios financieros como lo explica (Chiavenato, 2009) Los servicios financieros son esenciales para el buen funcionamiento de las actividades económicas, independientemente de que se trate de un pago, un crédito o una inversión.

19.- Actualización de conocimientos de la persona

Al desarrollar las encuestas a los 322 clientes de la Cooperativa 98 de ellos que corresponde al 30% dicen que siempre, 120 personas equivalente al 37% señalan que casi siempre el nivel de conocimientos del personal esta actualizado, el otro 16% piensa que casi nunca, 12 clientes que corresponden al 4% dice nunca y el 13% restante dice que no sabe cómo se lo indica en el Cuadro N° 21 y Fig. 21.

Cuadro N° 21: SATISFACCIÓN LABORAL	Nivel De Conocimiento Del Empleado	
	FRECUENCIA	FREC. RELATIVA %
SIEMPRE	98	30%
CASI SIEMPRE	120	37%
CASI NUNCA	50	16%
NUNCA	12	4%
NO SABE	42	13%
TOTAL	322	100%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: CRISTINA BENALCÁZAR

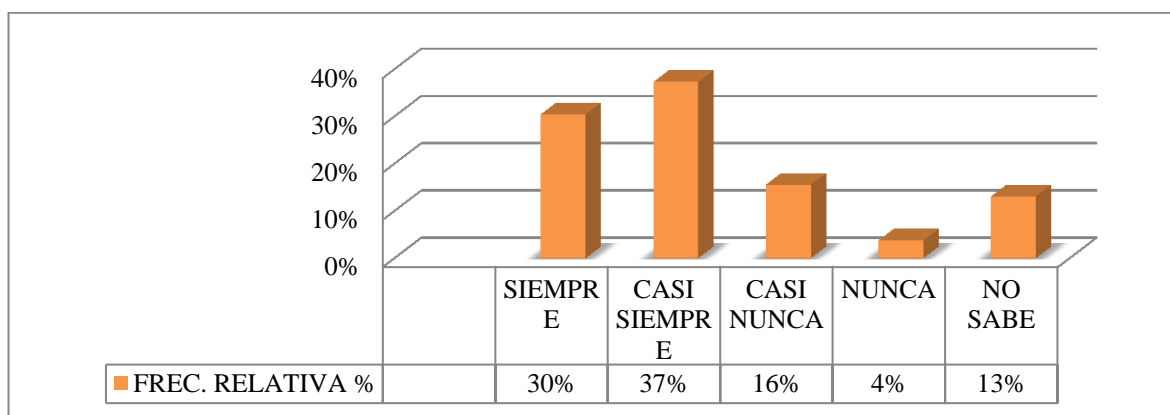


FIG. 21: NIVEL DE CONOCIMIENTO DEL EMPLEADO

El cuadro N.- 21 dice que, los datos de la encuesta arrojan que un alto porcentaje califica que casi siempre se encuentra actualizados los conocimientos de los empleados de la cooperativa a lo que expresa (García, 2005) quien define que el conocimiento puede ser entendido con relación a datos o información, con relación al estado de la mente, como estado de conocer y comprender

CUADRO RESUMEN DE LAS ENCUESTAS			
NÚMERO	PREGUNTA	RES.	%
1	Maneja la cooperativa Subdivisiones departamentales	Nunca	60%
2	Existe el recurso suficiente para satisfacer las necesidades del cliente	Casi siempre	40%
3	Se comunica a los departamentos la metas departamentales	Casi nunca	60%
4	Se establecen las funciones y tareas del personal	Nunca	80%
5	Se establecen las políticas, objetivos y metas	Nunca	80%
6	Se mantiene un registro documentado de los procesos administrativos y operativos	Nunca	80%
7	Se ha modificado algún proceso establecido en la cooperativa	Nunca	60%
8	La cooperativa ha establecido un manual de funciones y procesos	Nunca	100%
9	se mide el grado de satisfacción del cliente	Nunca	80%
10	Existe un programa de mejora continua	Nunca	80%
11	En la Cooperativa se encuentran establecidos los organigramas	Nunca	80%
12	La cooperativa brinda un buen acondicionamiento en el área de trabajo	Siempre	40%
CLIENTE EXTERNO			
13	La cooperativa le brinda información acerca de sus servicios	Siempre	34%
14	Existe disponible un buzón de sugerencias	Nunca	58%
15	El departamento que lo es eficiente	Nunca	33%
16	La atención recibida fue correcta y en el tiempo deseado	Nunca	46%
17	Volvería a solicitar los servicios que brinda la cooperativa	Siempre	47%
18	Cree usted que un modelo de desarrollo organizacional mejorará la eficiencia operativa	Casi nunca	36%
19	desearía que la cooperativa implemente nuevos servicios financieros	Siempre	89%
20	El nivel de conocimiento de la persona que lo atendió está siempre actualizado	Siempre	30%

ELABORADO POR: CRISTINA BENALCÁZAR

4.2. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La presente investigación presenta como hipótesis al desarrollo organizacional, como herramienta para mejorar la eficiencia operativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda.

Esta observación va a ser confirmada o rechazada gracias a las encuestas dirigidas a los clientes internos y externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda.

En el capítulo III se define como universo de trabajo a 1671 Socios, de los cuales se posee un registro de información.

Posteriormente de ellos se obtuvo la muestra estadística, cuyo número de socios a ser entrevistados fueron de 322.

Como primer paso es necesario plantear las hipótesis a ser verificadas:

H₀= Hipótesis Nula

La aplicación de un modelo de desarrollo organizacional no permitirá mejorar la eficiencia operativa de la Cooperativa de Ahorro y crédito “La Floresta”

H₁= Hipótesis Alternativa

La aplicación de un modelo de desarrollo organizacional si permitirá mejorar la eficiencia operativa de la Cooperativa de Ahorro y crédito “La Floresta”

Como segundo paso se establecerá el nivel de significancia

Para la presente investigación se utilizó una distribución normal de dos colas, con un nivel de significancia del 5% es decir, 0,05

Como tercer paso: la identificación del estadístico de prueba

Para una distribución normal de doble cola, se hace necesaria la utilización de la tabla X^2 (Chi Cuadrado), la misma que muestra un estadístico de ± 1.96

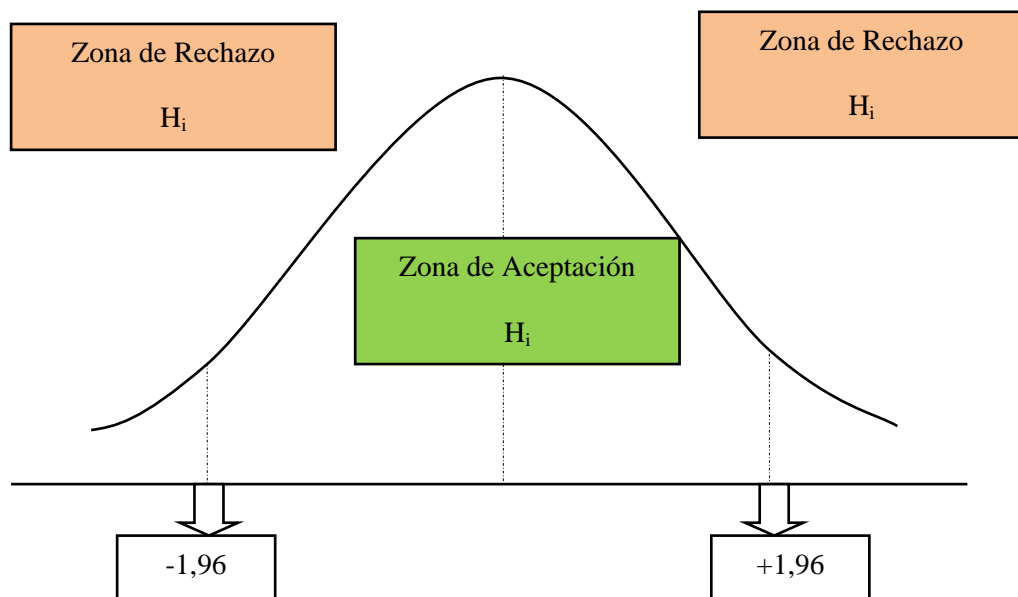
Es decir: $z = \pm 1.96$

Como cuarto paso, establecemos la regla de decisión

Para realizar este paso se elegir 1 pregunta del cuestionario:

¿Cree usted que el modelo de Desarrollo Organizacional mejorará la eficiencia operativa?

En el capítulo IV La interrogante H muestra que el 63% de los clientes encuestados dicen que el desarrollo organizacional brindará la eficiencia operativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda. Mientras que el 37% dice que no será así.



La regla de decisión está establecida por:

Si: $1.96 < z < -1.96$ acepto la hipótesis alternativa (H_1) y rechazo la hipótesis nula (H_0)

Entonces

$$z = \frac{p-P}{\frac{\sqrt{pq}}{2an}}$$

$$z = \frac{125}{2,76}$$

$$z = \frac{37-105}{\frac{\sqrt{37*63}}{322}}$$

$$z = -25,28$$

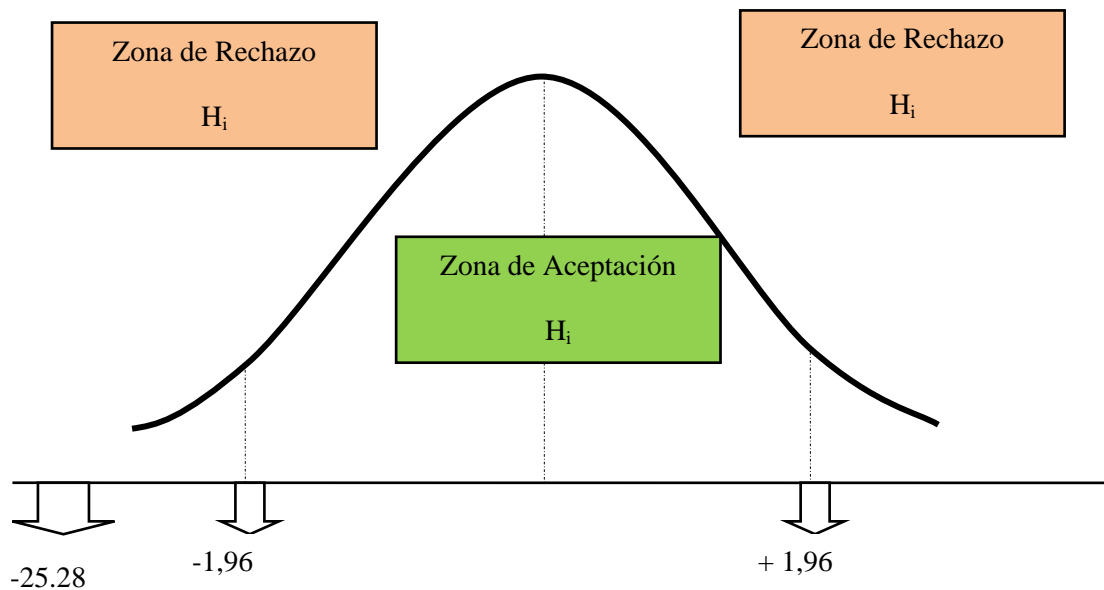
En donde:

P: parámetro poblacional

P: probabilidad de éxito

q: probabilidad de fracaso

n: tamaño de la muestra



Como quinto y último paso se concluye la decisión:

Debido a que nuestro coeficiente cayó en la zona de rechazo de la hipótesis alternativa (H_i), aceptamos la hipótesis nula (H_0); es decir, verificamos que el diseño de un modelo de desarrollo organizacional mejorará la eficiencia operativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Floresta" Ltda.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Con respecto al diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda. No maneja una adecuada estructura organizacional funcional y operativa, es decir que no opera subdivisiones departamentales ni mantiene documentados los procesos tanto operativos como administrativos. así lo indican un alto porcentaje (60%) de empleados.
- En relación a los procesos deficientes de la Cooperativa se logró establecer que la cooperativa no cuenta con herramientas básicas de gestión que rijan las labores

administrativas y operativas, como son los organigramas funcionales, estructurales, manuales de funciones y procesos.

- Dentro de la Cooperativa no se han establecido las funciones y tareas del personal esto ocasiona que los mismos trabajen con propósitos cruzados y no se cumplan los objetivos de la cooperativa, de esta forma lo corrobora un elevado porcentaje de empleados (80%) de la empresa.
- En cuanto al diseño de la propuesta se alcanzó a establecer que se necesita un modelo de desarrollo organizacional que ayude a solucionar y a dar seguimiento de la eficiencia del personal dentro de la cooperativa, así lo indica un 36% de los empleados.

5.2 RECOMENDACIONES

- Mejorar la estructura organizacional, funcional y operativa mediante la creación de los organigramas tanto estructural y funcional definiendo así la departamentalización que debería existir dentro de la cooperativa.
- Realizar el manual de procesos de los métodos más importantes para que ayude a que los empleados se vuelvan hábiles y realicen las actividades lo más rápido y mejor posible.
- Establecer cada una de las funciones y tareas que debe realizar el personal de la Cooperativa mediante la elaboración de un manual de funciones que permita a los empleados saber con claridad las funciones que debe desempeñar dentro de la cooperativa.
- Se recomienda diseñar el modelo Cíclico del Desarrollo Organizacional para mejorar la eficiencia del personal siguiendo cada una de sus etapas, planteando índices que permitan evaluar su eficiencia, haciéndoles saber qué es lo que se espera de ellos, para ello se les entregará documentos tales como reglamentos, manuales o procedimientos con información sobre lo que deben y no deben hacer.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

TEMA: APLICAR UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, FUNCIONAL Y OPERATIVA DENTRO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA FLORESTA” LTDA.

6.1. INFORMACIÓN GENERAL

INSTITUCIÓN EJECUTORA:

Universidad Técnica de Ambato y Cooperativa de Ahorro y crédito “La Floresta” Ltda.

BENEFICIARIOS:

Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda.

UBICACIÓN:

- **PARROQUIA:** Picaihua
- **DIRECCIÓN:** Winstong Churchill y Martin Luther King

TIEMPO ESTIMADO PARA EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA:

INICIO: Febrero 2013

FIN: Abril 2013

EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE: Sra. Cristina Benalcázar, estudiante de la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, Carrera de Organización de Empresas.

Sr. Hugo Ortiz Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda.

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Mediante la investigación realizada en las encuestas que se realizó a los socios de la Cooperativa se llegó a concluir que la eficiencia del personal es deficiente dentro de la

Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda. Por lo que se recomienda plantear un modelo cíclico del Desarrollo Organizacional para lograr el cambio en la Cooperativa y pueda tener un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos

6.3. JUSTIFICACIÓN

Han pasado los tiempos de bonanza, de crecimiento fácil, ahora las empresas se enfrentan a un crecimiento moderado y el sistema de gestión de la calidad posibilita esa confianza aportando las bases que permitan mantener un crecimiento de ingresos a la vez que una reducción de costes y un aumento de la productividad.

Los dueños de la cooperativa están conscientes de que los cambios que se generan a escala nacional y mundial, crean incertidumbre sobre el futuro de las empresas, las demandas de la sociedad y particularmente las demandas de sus clientes, estimulando el diseño e implementación de nuevos modelos de gestión, que buscan articular los roles de planificación y desarrollo empresarial, planteando como objetivos prioritarios el continuo fortalecimiento de la gestión en el talento humano, el buen servicio y el desarrollo organizacional.

En este contexto, la adopción de modelos de desarrollo organizacional propone mejorar la gestión de las empresas, a través de la adecuada administración de los recursos, respondiendo a una exigencia reconocida de cambio en los estándares de eficiencia, eficacia, efectividad, haciendo uso de herramientas modernas.

El diseño del modelo de Desarrollo Organizacional, permitirá mejorar e impulsar la participación y comunicación de los individuos, el cambio organizacional comienza con el cambio individual y en los procesos de los niveles interpersonales, grupales e intergrupales, antes de aplicar los cambios en las estrategias y en el ambiente interno de la organización, sobre la base de sus fortalezas y su posicionamiento.

Consecuentemente el Desarrollo Organizacional se concibe como una herramienta que pretende el cambio y garantiza alcanzar niveles de efectividad y satisfacer las necesidades de los usuarios directos e indirectos.

Toda organización que oriente sus esfuerzos a dar respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de sus servicios requiere de identificar, mejorar y documentar sus procesos y procedimientos.

El modelo Cíclico del DO, es un modelo conveniente por los siguientes criterios:

a. Análisis interno y externo:

La metodología se articula a las condiciones de la investigación, con un análisis e interpretación de información interna levantada en la empresa, en cuanto a procesos administrativos, desarrollo del talento humano.

También dispone de un análisis e interpretación de información interna, relacionada con la calidad del servicio, eficiencia del personal operativo, desempeño de directivos.

b. Prioriza la sostenibilidad de la empresa:

Este criterio guarda relación con el cumplimiento de objetivos y metas empresariales, pretende un cambio planeado, cumplir con la misión y visión, a través de los resultados de la aplicación de un modelo de desarrollo organizacional.

c. Atención al Talento Humano

La atención se concentra en las modalidades de acción de grupos, en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo). Es decir, siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y

técnicas de la organización: el DO se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. OBJETIVO GENERAL

- Aplicar un modelo de Desarrollo Organizacional en busca de mejorar la estructura organizacional, funcional y operativa para alcanzar la eficiencia operativa del recurso Humano de la Cooperativa de Ahorro y crédito “La Floresta” Ltda.

6.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Justificar la utilización del modelo cíclico.
- Desarrollar las acciones del Modelo Cíclico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda.
- Elaborar los organigramas estructural y funcional para definir los niveles jerárquicos de subordinación que colaboren y contribuyan a alcanzar los objetivos.
- Establecer el manual de funciones para obtener la especialización de las tareas del personal.
- Diseñar los procesos más importantes de la Cooperativa para obtener eficiencia en los mismos.
- Concretar las metas departamentales para medir la eficiencia del recurso humano.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

La implementación de un Modelo Cíclico del Desarrollo Organizacional dentro de la Cooperativa de Ahorro y crédito “La Floresta” Ltda., si es factible realizarlo considerando el acceso a la información de la cooperativa ya que la misma desea mejorar su eficiencia operativa. Además es factible la obtención de información histórica y actual es decir funciones y procesos ya establecidos, también debemos tomar en cuenta la predisposición de los empleados de la Cooperativa por adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo tanto individual como colectivo de los empleados de la cooperativa.

Al ser la Cooperativa una entidad económica destinada a ofrecer al público o usuario servicios, y a obtener en algunos casos beneficios de ello, requieren para su correcto funcionamiento contar con una capacidad efectiva que les permita aprovechar los recursos que dispone es por eso que es posible plantear un Modelo Cíclico del Desarrollo Organizacional pues se desea lograr la calidad en los servicios que se ofrecen al cliente.

De manera interna se integra por personas, recursos materiales, financieros, tecnológicos, etc., en donde cada uno de ellos desempeña una función específica, pero a la vez contribuyen a las funciones generales de la unidad ateniéndose a un objetivo común; hacia afuera existen factores que afectan su quehacer, éstos se refieren a las condiciones sociales, económicas, culturales en este caso la viabilidad de esta propuesta es grande ya que contamos tanto interna como externamente con recursos humanos, materiales, financieros tecnológicos para hacer posible la propuesta dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda.

6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

El modelo cíclico refina el entendimiento del problema, da soluciones efectivas y un plan efectivo a través de varios ciclos del proceso. Los riesgos mayores y los cuellos de botella deben de ser atacados en las etapas iniciales del proceso.

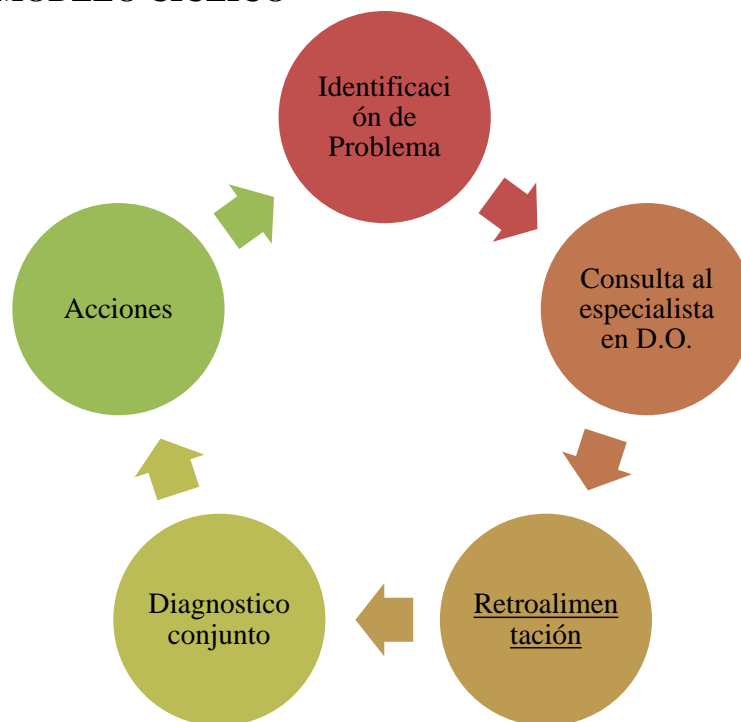
Este modelo sigue un proceso lógico parecido al que se utiliza en la búsqueda de solución de un problema.

Ante un problema es común proceder a su identificación, después a recolectar información de los orígenes del mismo. Con estos datos se efectúa un “diagnóstico”, y se traza un plan de acción. El proceso es continuo, acompañado de una constante evaluación.

El proceso se inicia con la identificación del problema, Se procede a un diagnóstico a través del apoyo de un especialista en D.O, el cual realizara un estudio previo. Los resultados obtenidos son confirmados con los directivos de la empresa para lograr un diagnóstico conjunto.

Se planea el proceso de acción (las intervenciones) y se evalúa los resultados a través de la integración de datos posteriores a la acción.

ETAPAS DEL MODELO CÍCLICO



Fuente: Desarrollo organizacional con un enfoque latinoamericano

Grafico N.- 5

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Una persona clave en la organización siente que la empresa tiene uno o más problemas que pueden aliviados por un agente de cambio. El problema pudiera involucrar movimiento de empleados, pobre comunicación, inefectiva coordinación, o carencia de líderes de proyecto. Los esfuerzos de DO deben estar apoyados por la alta dirección.

CONSULTA CON UN ESPECIALISTA EN DO

Algunos íntimamente familiarizados con procesos de cambio organizacional comúnmente son utilizados como agentes mencionados. Durante el contacto inicial, el agente de cambio (que puede ser externo a la organización o un empleado dentro de la empresa) y el cliente del sistema se auxilian uno al otro. El agente de cambio debe

lograr entender claramente a la empresa. Esto demanda la colaboración y apertura de cada uno de los involucrados.

INTEGRACIÓN DE DATOS Y DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

Esta etapa usualmente es responsabilidad del consultor, quien tiene cuatro métodos básicos de recoger datos: mediante entrevistas, observación de los procesos, cuestionarios, y datos del desenvolvimiento organizacional. La más eficiente y efectiva secuencia de método diagnóstico comienzan con la observación, ésta es seguida por entrevistas y es completada con cuestionarios que intentan medir precisamente los problemas identificados en los pasos iniciales del diagnóstico.

RETROALIMENTACIÓN

En virtud de que el desarrollo organizacional es un esfuerzo de colaboración, los datos obtenidos son retroalimentados al cliente. Esto se realiza en un grupo o por un grupo de trabajo seleccionado, de manera que la gente clave involucrada reciba la información. Esta retroalimentación está diseñada para ayudar al cliente a determinar fortalezas y debilidades de la organización o de unidades particulares en las cuales el consultor está trabajando, proporcionando al cliente todos los datos relevantes y útiles.

DIAGNÓSTICO CONJUNTO DE PROBLEMAS

En este punto, un administrador o grupo discute la retroalimentación y decide si hay un problema real que necesita resolverse. Este proceso tiene que juntar los esfuerzos entre el cliente y los especialistas en desarrollo organizacional. El cliente debe de aceptar el diagnóstico, así como las soluciones que habrán de ser implementadas.

ACCIÓN

En seguida, el consultor y el cliente de común acuerdo en ir más allá convienen las acciones a realizar. Esta fase corresponde al comienzo del proceso de “romper el hielo”. La acción que deberá tomarse depende del problema, en la cultura de la organización y en el tiempo y gastos que habrán de ahorrarse.

6.7. MODELO OPERATIVO

6.7.1. PLAN DE ACCIÓN Las actividades a realizarse para ejecutar esta propuesta son:

ACTIVIDADES	MES	AÑO	RESPONSABLE
Realizar una reunión con el jefe administrativo	1	2013	Srta. Cristina Benalcázar y Jefe Administrativo Sr. Oscar Ortiz
Establecer los organigramas estructurales y funcionales	1	2013	Srta. Cristina Benalcázar y Jefe Administrativo Sr. Oscar Ortiz
Conocer las funciones y tareas que desempeñan cada uno de los empleados	2	2013	Srta. Cristina Benalcázar y Jefe Administrativo Sr. Oscar Ortiz
Enumerar los procesos existentes dentro de la cooperativa	2	2013	Srta. Cristina Benalcázar y Jefe Administrativo Sr. Oscar Ortiz
Determinar y analizar los procesos más significativos.	2	2013	Srta. Cristina Benalcázar y Jefe Administrativo Sr. Oscar Ortiz
Plantear el modelo cíclico del Desarrollo Organizacional	3, 4	2013	Srta. Cristina Benalcázar y Jefe Administrativo Sr. Oscar Ortiz

CUADRO N° 23: Plan de Acción.

AUTORA: Cristina Benalcázar

6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

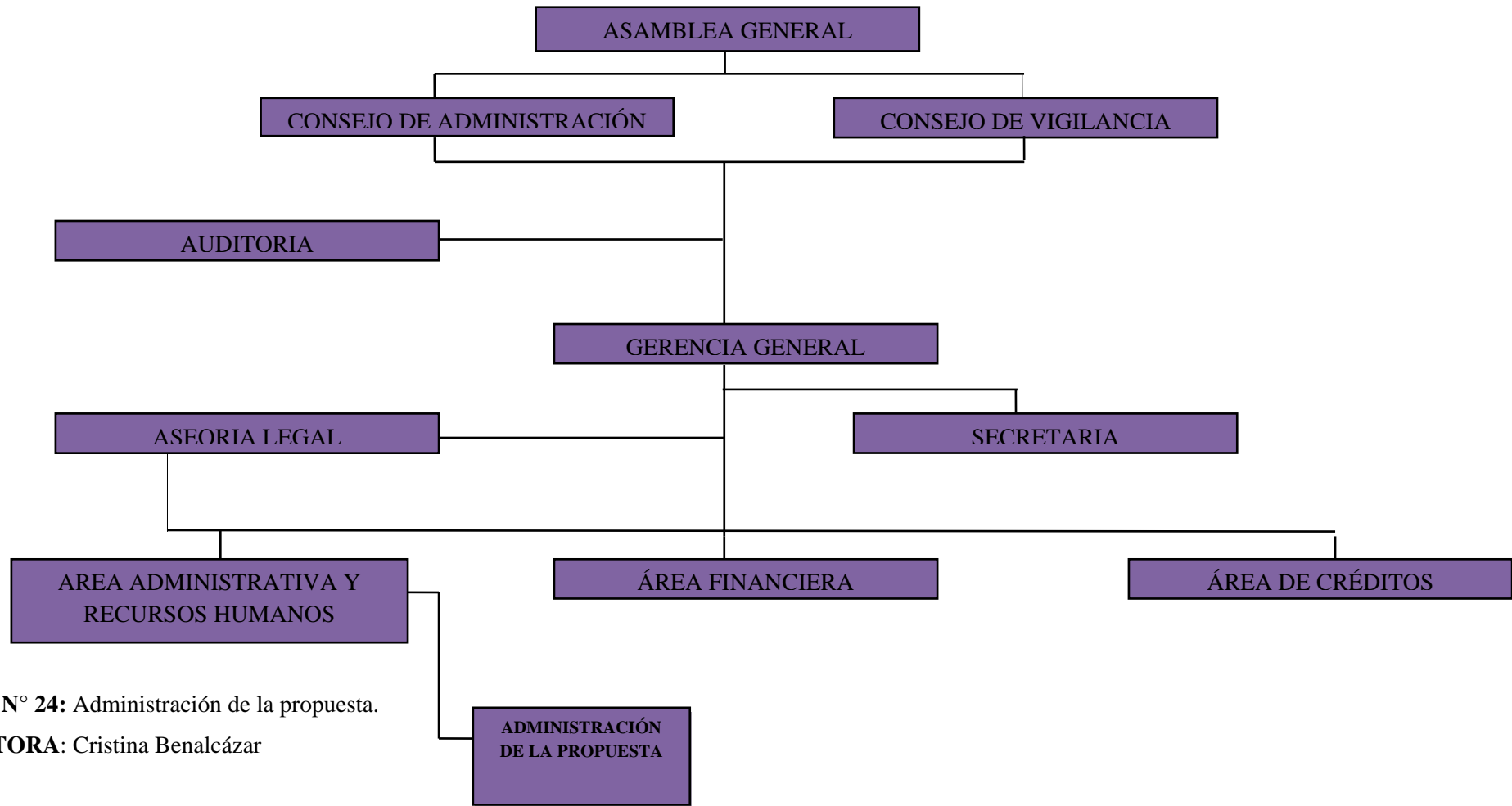


Fig. N° 24: Administración de la propuesta.

AUTORA: Cristina Benalcázar

6.9. PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

El seguimiento de las actividades y tareas se encuentra especificado de la siguiente manera:

PLAN DE MONITOREO						
Nº	ACTIVIDADES	QUIÉN	CUÁNDO	DÓNDE	POR QUÉ	CÓMO
1	Realizar una reunión con el jefe administrativo	Sra. Cristina Benalcázar y Jefe Administrativo Sr. Oscar Ortiz	ene-13	Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Floresta" Ltda.	Comunicar el objeto de esta investigación y los beneficios que se pretenden obtener	Analizando la misión y Visión de la Cooperativa
2	Establecer los organigramas funcionales y estructurales	Sra. Cristina Benalcázar y Jefe Administrativo Sr. Oscar Ortiz	feb-13	Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Floresta" Ltda.	Identificar los departamentos y puestos que deben existir dentro de la Cooperativa	Examinar los puestos que existen dentro de la Cooperativa
3	Conocer las funciones y tareas que desempeñan cada uno de los empleados	Sra. Cristina Benalcázar y Jefe Administrativo Sr. Oscar Ortiz	ene-13	Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Floresta" Ltda.	Disciplinar las actividades del RRHH	Observar los procesos existentes en compañía del Administrador

4	Enumerar los procesos existentes dentro de la cooperativa	Sra. Cristina Benalcázar y Jefe Administrativo Sr. Oscar Ortiz	feb-13	Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Floresta" Ltda.	Conocer los procesos faltantes dentro de la cooperativa	Modificar los procesos existentes y establecer los nuevos
5	Determinar y analizar los nuevos procesos	Sra. Cristina Benalcázar y Jefe Administrativo Sr. Oscar Ortiz	feb-13	Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Floresta" Ltda.	Mantener documentados los procesos	A través de un manual de Funciones
6	Desarrollar Modelo Cíclico	Sra. Cristina Benalcázar y Jefe Administrativo Sr. Oscar Ortiz	03/2013-04/2013	Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Floresta" Ltda.	Mejorar la Eficiencia Operativa dentro de la Cooperativa	Cumplimiento de lo programado

CUADRO N° 24: Plan de Monitoreo.

AUTORA: Cristina Benalcázar

**MODELO CÍCLICO DEL
DESARROLLO
ORGANIZACIONAL EN LA
COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO “LA
FLORESTA” LTDA.**



**GESTORA:
-CRISTINA BENALCÁZAR**

7.- INTRODUCCIÓN

En esta parte se eligen y desarrollan los procedimientos apropiados para actuar sobre la situación que se desea cambiar teniendo como base los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada tanto a los clientes internos como a los clientes externos de la Cooperativa, en el transcurso del presente capítulo se exponen todos y cada uno de los puntos que incluye el diseño del modelo cíclico que se desarrolla dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” LTDA.

Se ha escogido al modelo cíclico para desarrollarlo en la Cooperativa pues este sigue un proceso racional que tiene un profundo y duradero impacto en lo que se relaciona con los procesos de cambio, mejora y desarrollo, Edgar Schein dice que una de las funciones que debe manejar con maestría tanto los directores como los gerentes, tiene que ver con sus habilidades para diagnosticar y solucionar problemas.

Este modelo sigue un proceso lógico parecido al que se utiliza en la búsqueda de solución de un problema.

Ante un problema es común proceder a su identificación, después a recolectar información de los orígenes del mismo. Con estos datos se efectúa un “diagnóstico”, y se traza un plan de acción. El proceso es continuo, acompañado de una constante evaluación.

El proceso se inicia con la identificación del problema, como por ejemplo un clima laboral negativo. Se procede a un diagnóstico a través del apoyo de un especialista en D.O, el cual realizara un estudio previo. Los resultados obtenidos son confirmados con los directivos de la empresa para lograr un diagnóstico conjunto.

Se planea el proceso de acción (las intervenciones) y se evalúa los resultados a través de la integración de datos posteriores a la acción.

7.1. MODELO CICLÍCO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

De acuerdo con el modelo cíclico propuesto en esta tesis, se incluye seis pasos que a continuación se describen con los datos recopilados ya analizados.

7.1.1.- Identificación del problema.- Como primer paso en este modelo para iniciar con el programa, sabía que el proceso iniciaba con la reunión que tuve con el Jefe Administrativo de la cooperativa ya que este apoyo es clave cuando se pretende realizar modificaciones dentro de una empresa. Cuando el jefe administrativo reconoció las deficiencias y el cambio que necesitaba la Cooperativa se empezó a trabajar en los puntos específicos que requerían una mejora.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda., necesitó un cambio es por ello que el cambio debía ser planificado, lo que significó preparar a la organización, o a la mayor parte de ella, para adaptarse a las transformaciones significativas de metas y dirección. Un cambio así no es sencillo, debido a los trabajadores deben modificar sus costumbres o paradigmas. Además implica nuevas reglas y procedimientos diferentes.

Es por eso que el tipo de cambio que se manejó en la cooperativa fue de acuerdo con su magnitud este se refiere al número de áreas de la organización que sufrieron modificaciones, este cambio se realizó en forma incremental y lineal es decir que las modificaciones se realizaron en base a un orden establecido, en este tipo de cambio primero se efectúa un diagnóstico adecuado de la organización, para constatar la realidad existente y así establecer la visión a la que se aspira llegar después de haber hecho los cambios.

En el cambio incremental se corre menos riesgos, pero se invierte más tiempo, ya que se supervisa cada una de las acciones que se van realizando. Esto permite encauzar el rumbo, pero obviamente implica una mayor cantidad de horas

El primer método que se utilizó fue la observación directa, y en la propia área donde se centra mi estudio, a través de esta observación los problemas que detecte fueron: la deficiente calidad en el servicio que presta el personal de la cooperativa, la entrega de

créditos a destiempo pues el personal realiza otras actividades en distintas áreas de la cooperativa y una falta total en la estructura organizacional, funcional y operativa de la misma ya que no se contaba con organigramas, descripción de puestos, de funciones y mucho menos de procesos y por ende los empleados no sabían a ciencia cierta cuales eran las labores específicas que tenían asignadas.

7.1.2.- Agente del cambio.- En esta investigación la agente del cambio es la autora de la Tesis y se otorgó una confianza adicional pues además fui pasante de la cooperativa y se contó con la colaboración adecuada de cada uno de los involucrados.

Asumí la responsabilidad de administrar las actividades de cambio, recabe información preliminar acerca de la situación y las personas implicadas, negocie un acuerdo con los líderes claves de la Cooperativa procurando generar una alianza para el cambio respecto de la naturaleza del cambio planificado y quienes formaran parte del mismo.

El Agente Generador del cambio fui yo pues demostré la necesidad de un cambio en la Cooperativa.

El Agente del Cambio Clave fue el Ing. Hugo Ortiz pues el ayudo a que el cambio se sienta como una necesidad de mejorar.

El Agente Sponsor fueron los jefes departamentales Ing. Cristina Ortiz, Ing. Oscar Ortiz, ya que ellos apoyaron el proceso de cambio en cada una de sus áreas

El Agente de Cambio Demostrador fue el personal operativo

7.1.3.- Integración de Datos y Diagnostico Preliminar.- Como primer método diagnostico se utilizó la observación para llegar a detectar los problemas iniciales y posteriormente se recurrió a otra técnica de investigación que fue la encuesta. Mediante la observación fue como se descubrió la necesidad de realizar un estudio profundo con el propósito claro de elevar la calidad en el servicio y la eficiencia operativa, esta observación fue muy efectiva y posteriormente fue complementada por la encuestas realizadas a los empleados y clientes de la cooperativa que reciben servicios de la

misma para conocer la opinión que ellos tenían del servicio que ellos recibían. Con esta técnica lo que se buscaba era la recopilación de datos para su posterior análisis y fue aquí en donde se estableció un diagnóstico preliminar en donde la cooperativa necesitaba de un cambio planificado.

7.1.4.- Retroalimentación.- Debido a que un factor determinante en el desarrollo organizacional es que éste logra resultados gracias al esfuerzo de colaboración, los datos obtenidos son retroalimentados a todos los que intervinieron colaborando con datos esenciales para la elaboración del presente modelo, enfatizando a los empleados de la cooperativa.

7.1.5.- Diagnóstico del problema.- En este paso es donde después de analizar los problemas que se detectaron se plantean las posibles soluciones y los problemas que hay que resolver. En este estudio los problemas que requieren de solución son:

- Establecer los organigramas de la Cooperativa.
- Asignación de Funciones y tareas a todos los empleados de la cooperativa de Ahorro y Crédito la Floresta Ltda.
- Se requiere establecer los objetivos metas y plazos de la cooperativa a sus empleados.
- Establecer los procesos más importantes dentro de la Cooperativa.

Este proceso va a unir los esfuerzos de todos los empleados y debe contar con la aceptación de las soluciones propuesta. En la presente investigación el Gerente General de la Cooperativa el Sr. Hugo Ortiz autorizó el desarrollo del Modelo Cíclico del Desarrollo Organizacional a si mismo contamos con el apoyo de todos los empleados que laboran dentro de la Cooperativa.

7.1.6.- Acciones.- En esta etapa es la parte activa la investigación ya que se llevan a cabo las estrategias propuestas.

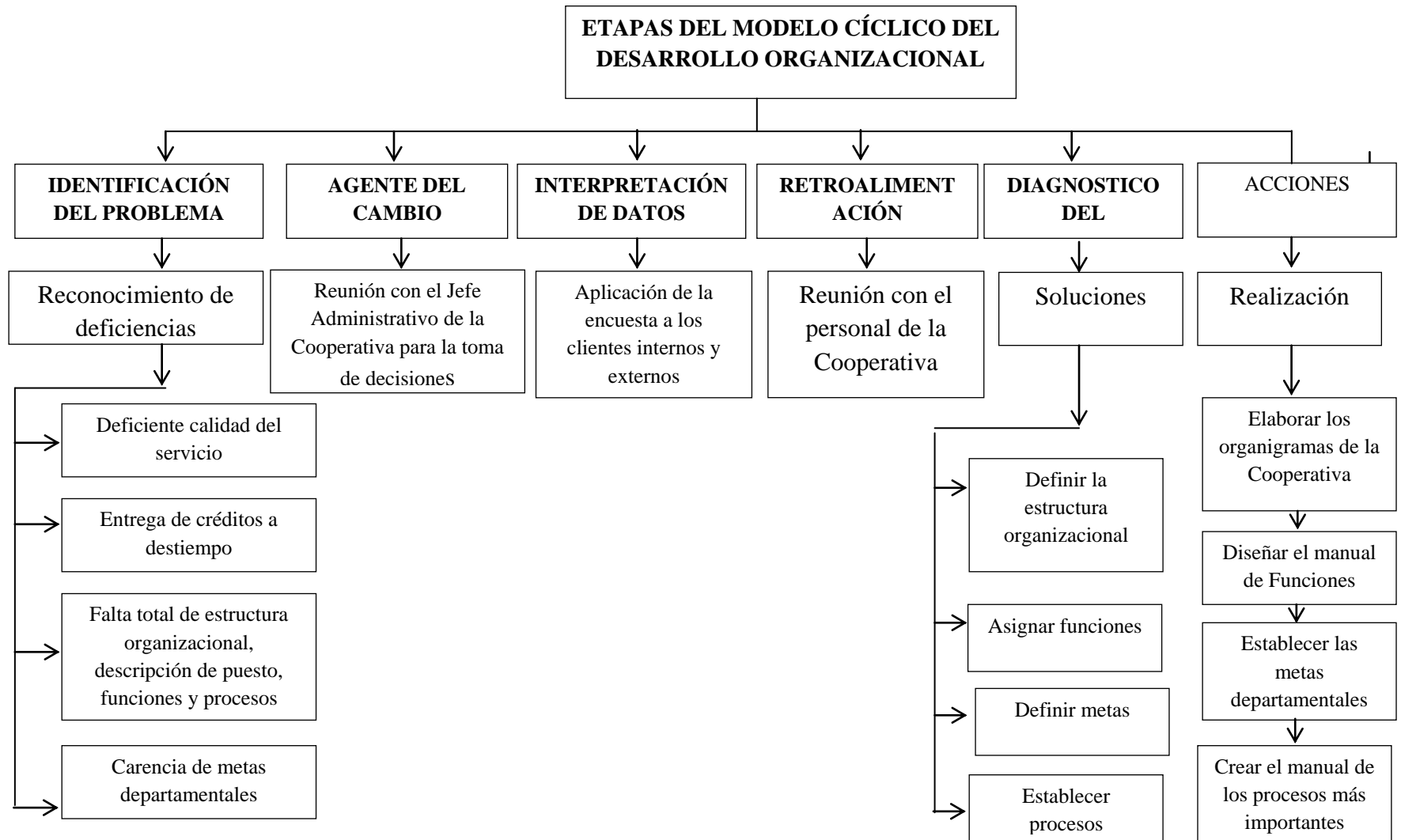


Fig. N° 22: Etapas del Modelo Cíclico

AUTORA: Cristina Benalcázar

7.2.- ESTABLECIMIENTO DE LOS ORGANIGRAMAS DE LA COOPERATIVA

Los organigramas sirven para definir qué se debe hacer y quién debe hacerlo. Los organigramas son una de las bases de la organización y de las actividades de una empresa. Una buena estructura permitirá una mejor integración y coordinación de todos los integrantes de una empresa. Al estar mejor organizados se logrará un mejor aprovechamiento de los recursos lo que a la larga puede hacer una empresa más eficiente.

La estructura es la disposición de sus elementos. El primer paso de su organización es la descripción de los puestos de trabajo así como la asignación de responsabilidades. Posteriormente tendrá lugar el establecimiento de las relaciones de autoridad y coordinación, mediante la determinación de niveles de jerarquía a escalones de autoridad. Es por tanto la estructura organizacional la que permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas, departamentos o filiales.

IMPORTANCIA DE LOS ORGANIGRAMAS

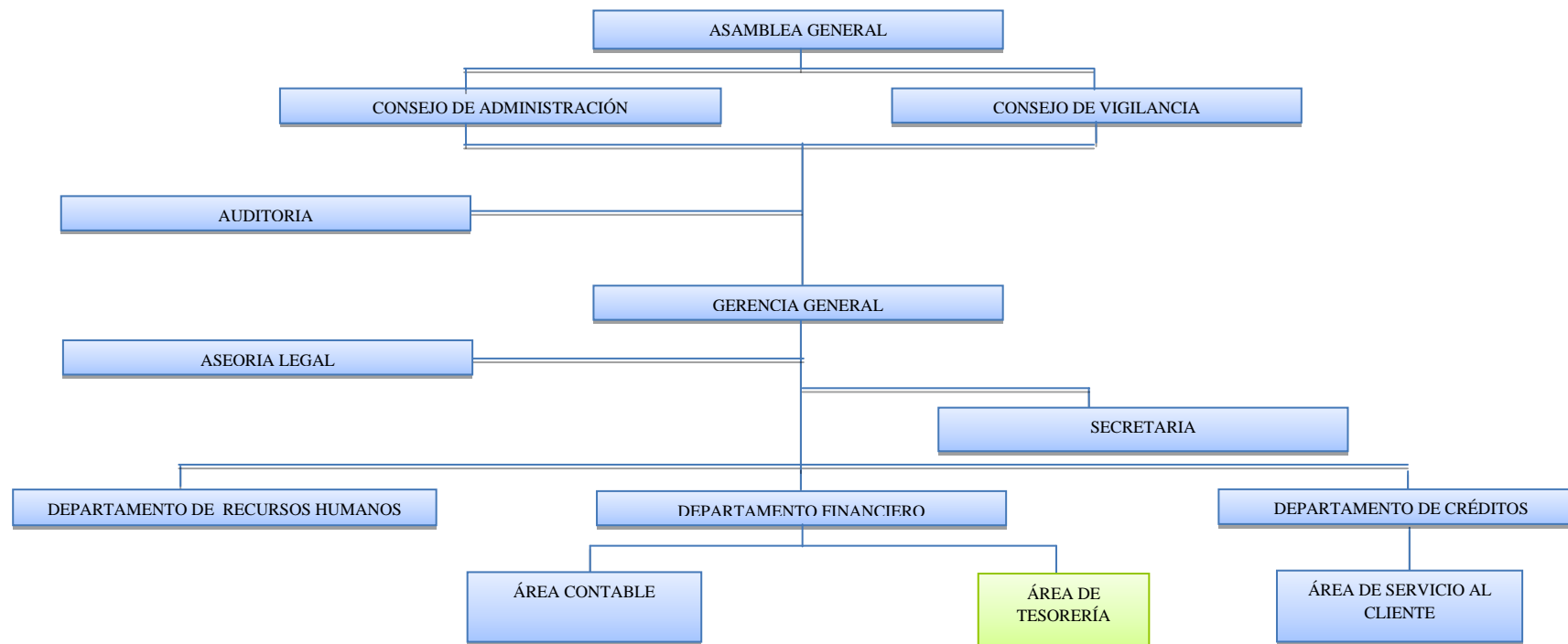
- Como instrumento de análisis: Detectar fallas estructurales, ya que representa gráficamente las unidades y relaciones y estas se pueden observar en cualquier unidad o relación que corresponda con el tipo de actividad, función o autoridad que desempeña la unidad en sí.



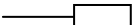
- Detección fallo de control: A través de análisis periódicos de los organigramas actualizados se pueden detectar cuando el espacio de control de una unidad excede a su capacidad o nivel y en cualquier de estos casos recomendar la modificación de la estructura en sentido vertical.

- Relación de dependencia confusa: A veces se crean unidades sin estudiar primero su ubicación y en el momento de actualizar los organigramas se descubren dobles líneas de mando.

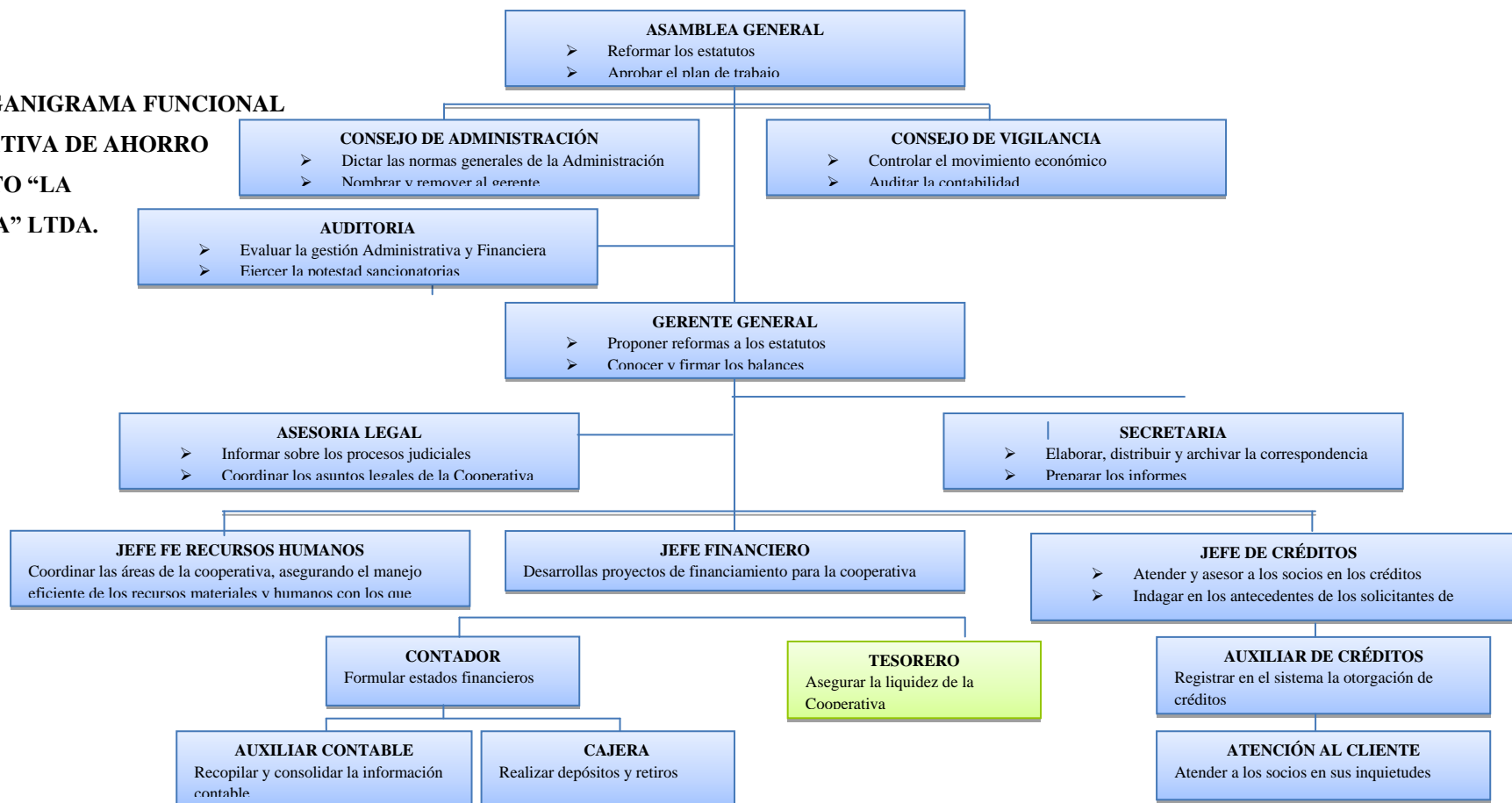
7.2.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA FLORESTA LTDA.



REFERENCIAS	ELABORADO POR:	FECHA:
 	Línea de mando	CRISTINA MONSERRATTE BENALCÁZAR CABEZAS
	Asesoría Interna	
		10-04-2013

**7.2.2.- ORGANIGRAMA FUNCIONAL
COOPERATIVA DE AHORRO
Y CRÉDITO “LA
FLORESTA” LTDA.**



REFERENCIAS		ELABORADO POR:	FECHA:
 —	Línea de mando	CRISTINA MONSERRATTE BENALCÁZAR CABEZAS	10-04-2013
— □	Asesoría Interna		

7.3.- MANUAL DE FUNCIONES

El presente Manual de Funciones, es entre otros, un documento de gestión institucional de la Cooperativa de Ahorro y crédito “La Floresta” Ltda. Que tiene por objeto establecer las funciones específicas de cada uno de los cargos establecidos en el Organigrama de la Cooperativa.

El Manual de Funciones es un instrumento que permite a los empleados de la Cooperativa conocer, comprender, ejecutar y cumplir las funciones establecidas para su cargo.


Asimismo, en caso de incumplimiento, la autoridad establecerá las sanciones administrativas a que hubiera lugar, previo proceso administrativo disciplinario.

Finalmente, el Manual de Funciones delimita las responsabilidades y establece los atributos, responsabilidades para que el cargo sea ocupado por un determinado empleado.

IMPORTANCIA DEL MANUAL DE FUNCIONES

- Determina las funciones específicas por cada cargo y por cada unidad orgánica establecida en el Reglamento de Organización y Funciones-ROF
- Determina las responsabilidades y requisitos mínimos por cada cargo.
- Proporciona información a cada servidor sobre sus funciones y su ubicación

7.3.1.- MANUAL DE FUNCIONES

	EMPRESA: LA FLORESTA	FECHA:	Ambato, 10 de Marzo del 2013		
	MANUAL DE FUNCIONES ASAMBLEA GENERAL	PÁGINA:	1	DE:	26

ASAMBLEA GENERAL

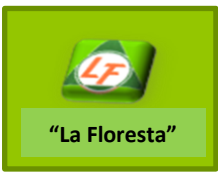
NATURALEZA DEL TRABAJO

La asamblea General de Socios o Cooperativistas es el máximo órgano de gobierno de la Cooperativa y al pertenecer a la alta dirección de la institución las decisiones que toman son estratégicas y corporativas. Nombra a los responsables del Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia delegándoles facultades y obligaciones.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS

- Aceptación, exclusión y separación voluntaria de socios.
- Modificación de las bases constitutivas
- Aumento o disminución del patrimonio y capital social
- Examen del sistema contable interno
- Informes de los consejos y de las mayorías calificadas para los acuerdos que se tomen sobre otros asuntos
- Aplicación de sanciones disciplinarias a socios
- Reparto de rendimientos, excedentes y percepción de anticipos entre socios
- Aprobación de las medidas de tipo ecológico que se propongan

Elaboró Cristina Benalcázar	Revisó Ing. Oscar Ortiz	Autorizó Sr. Hugo Ortiz
---------------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------

	EMPRESA: LA FLORESTA	FECHA:	Ambato, 10 de Marzo del 2013	
	MANUAL DE FUNCIONES CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	PÁGINA:	2	DE:

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN


NATURALEZA DEL TRABAJO

El Consejo de Administración es el órgano encargado de determinar los lineamientos de la política general de la Cooperativa, así como de supervisar su implementación.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS

- El Consejo de Administración ejerce la representación institucional de la Cooperativa. Está encargado de formular y/o aprobar los lineamientos de la política general de la institución, así como, supervisar su ejecución.
- Fijar los objetivos de política general y plan anual de gestión de la Cooperativa de Ahorro y Préstamo.
- Vigilar las actividades del Gerente General y conocer sobre los resultados periódicos de la institución, pudiendo para el efecto recabar de la misma, cualquier información que estime conveniente;
- Cumplir y hacer cumplir los estatutos, las normas internas y los acuerdos de la Asamblea General.
- Elaborar propuestas de modificación del estatuto de la Cooperativa y elevarlo a la Asamblea General para su aprobación, previo análisis.
- Aprobar el Manual de Organización, Funciones de la Cooperativa de Ahorro y Préstamo.
- Aprobar los Manuales de Procedimientos de la Cooperativa.
- Supervisar la gestión administrativa, económica y financiera de la Cooperativa.
- Aprobar la Memoria Anual, así como el Balance y el Estado de Ganancias y Pérdidas y la capitalización de utilidades mensuales.

Elaboró Cristina Benalcázar	Revisó Ing. Oscar Ortiz	Autorizó Sr. Hugo Ortiz
---------------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------

	EMPRESA: LA FLORESTA	FECHA: Ambato, 10 de Marzo del 2013		
	MANUAL DE FUNCIONES CONSEJO DE VIGILANCIA	PÁGINA: 3	DE:	26

CONSEJO DE VIGILANCIA


NATURALEZA DEL TRABAJO

El Consejo de Vigilancia es el órgano encargado de determinar los lineamientos de la política de control y fiscalización de la cooperativa de ahorro y crédito LA Floresta, así como de supervisar su implementación.

El Consejo de Vigilancia ejercerá la supervisión de todas las actividades de la Sociedad Cooperativa y tendrá el derecho de veto para el solo objeto de que el Consejo de Administración reconsidere las resoluciones vetadas. El derecho de veto deberá ejercitarse ante el presidente del Consejo de Administración, en forma verbal e implementarse inmediatamente por escrito dentro de las 48 horas siguientes a la resolución de que se trate.

- Si fuera necesario, en los términos de esta Ley y de su reglamento interno, se convocará dentro de los 30 días siguientes, a una Asamblea General extraordinaria para que se avoque a resolver el conflicto. Artículo 46 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Floresta.

Elaboró Cristina Benalcázar	Revisó Ing. Oscar Ortiz	Autorizó Sr. Hugo Ortiz
---------------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------


	EMPRESA: LA FLORESTA	FECHA:	Ambato, 10 de Marzo del 2013		
	MANUAL DE FUNCIONES AUDITORIA	PÁGINA	4	DE	26

AUDITORIA

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Elaborar el Plan Anual de Auditoría según las normas emitidas por los entes rectores y de acuerdo con las necesidades de la Sociedad Cooperativa;
- Elevar el Plan Anual de Auditoria al Comité de Auditoría (si corresponde) y Consejo de Vigilancia para su aprobación y luego al Consejo de Administración para que presupueste su ejecución y posterior a ello, a los entes de control y supervisión.
- Realizar acciones o actividades no programadas cuando lo considere conveniente o a pedido expreso del Consejo de Vigilancia, Consejo de Administración o a solicitud del Gerente General, previa aprobación del Consejo de Administración cuando así lo amerite.
- Elaborar el memorando de Planificación y Programas de Trabajo para cada acción de control.
- Supervisar la ejecución de los programas de trabajo por parte del equipo de auditoría.
- Consolidar los hallazgos de auditoría y remitirlos a las personas comprendidas en ellos.
- Evaluar los descargos recibidos de las personas comunicadas.
- Elaborar el Informe de Auditoría y elevarlo al Consejo de Vigilancia y luego simultáneamente al Consejo de Administración, con copia para el Gerente General.
- Evaluar trimestralmente el grado de cumplimiento del Plan anual de Auditoria e informar al Consejo de vigilancia para que lo presente al Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia en forma simultánea.
- Evaluar el seguimiento a la implantación de las recomendaciones formuladas por Auditoría Externa, Federación y Auditoría Interna.

Elaboró Cristina Benalcázar	Revisó Ing. Oscar Ortiz	Autorizó Sr. Hugo Ortiz
---------------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------

	EMPRESA: LA FLORESTA	FECHA:	Ambato, 10 de Marzo del 2013		
	MANUAL DE FUNCIONES GERENTE GENERAL	PÁGINA:	5	DE:	26

GERENTE GENERAL

NATURALEZA DEL TRABAJO

Consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar la administración interna de la empresa y participar en la elaboración de la política administrativa de la misma. Atender y brindar soluciones a conflictos y problemas laborales que se presentan.


FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Transmisión de las competencias de desarrollo y formación de los equipos humanos.
- Planificar, coordinar y liderar el desarrollo de los profesionales de su empresa, en función de la estrategia y las necesidades de la organización.
- Participar en el planteamiento de políticas y estrategias de administración de recursos humanos de la Empresa.
- Determinar las necesidades de la organización en lo que se refiere a registros, archivos, información comunicaciones y otros servicios comunes.
- Llevar a cabo la contratación de personal en base a los informes y pruebas psicotécnicas aportadas.

ATRIBUCIONES

- Adoptar políticas internas que permitan el logro de los objetivos institucionales.
- Administrar el buen uso y empleo de los recursos financieros, bienes, materiales y de personal de la Cooperativa, observando que su aplicación sea exclusivamente para alcanzar sus objetivos.
- Abrir, transferir, cancelar, afectar y levantar observaciones o imposiciones de cuentas bancarias, cuentas corrientes, cuentas de ahorros, cuentas a plazo, certificados bancarios.

Elaboró Cristina Benalcázar	Revisó Ing. Oscar Ortiz	Autorizó Sr. Hugo Ortiz
---------------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------


	EMPRESA: LA FLORESTA	FECHA: Ambato, 10 de Marzo del 2013		
	MANUAL DE FUNCIONES GERENTE GENERAL	PÁGINA: 6	DE:	26

GERENTE GENERAL

RESPONSABILIDADES

- El cumplimiento de los objetivos y las metas trazadas, así como de la buena marcha económica, financiera y administrativa de la Cooperativa.
- Resolver en forma óptima el conflicto de objetivos internos de: rentabilidad versus liquidez.
- Adoptar medidas de control que garanticen una eficiente operatividad institucional.
- Mantener y mejorar la buena imagen de la Cooperativa ante sus socios, acreedores y su comunidad.
- Disponer las medidas de seguridad, control y una adecuada cobertura de seguros, de los bienes y valores de la Cooperativa de los socios y de terceros dejadas en garantía o en custodia.
- Mantener el patrimonio de la Cooperativa en términos reales.

Elaboró Cristina Benalcázar	Revisó Ing. Oscar Ortiz	Autorizó Sr. Hugo Ortiz
---------------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------

	EMPRESA: LA FLORESTA	FECHA:	Ambato, 10 de Marzo del 2013		
	MANUAL DE FUNCIONES SECRETARIA	PÁGINA:	7	DE:	26

SECRETARIA

NATURALEZA DEL TRABAJO

Redactar, programar reuniones, presentar visitas y mantener archivos de la Gerencia de Recursos Humanos de la organización.


FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Recibir, clasificar y distribuir correspondencia, relaciones e impresiones anotando su devolución y archivarlo.
- Redactar correspondencia y textos.
- Devolver textos y asuntos básicos recibidos, para fines de correspondencia y recopilación de relaciones.
- Elaboración de Contratos, Carta de Desahucio y Finiquitos.
- Realizar Certificados, según solicitud del personal.

ATRIBUCIONES

- Atender a los miembros del Consejo de Administración y Gerentes en sus sesiones.
- Llevar consigo las llaves del archivo confidencial.
- Establecer un sistema de archivo adecuado.
- Organizar eventos internos de confraternidad entre el personal.
- Realizar los pedidos de útiles y formularios impresos para uso del Gerente General.

Elaboró Cristina Benalcázar	Revisó Ing. Oscar Ortiz	Autorizó Sr. Hugo Ortiz
---------------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------


	EMPRESA: LA FLORESTA	FECHA: Ambato, 10 de Marzo del 2013		
	MANUAL DE FUNCIONES SECRETARIA	PÁGINA: 8	DE:	26

SECRETARIA

RESPONSABILIDADES

- Guardar confidencia de los acuerdos del Consejo de Administración, decisiones de Gerencia, documentos e informaciones que requieran este tratamiento.
- Velar por el adecuado control y organización del archivo a su cargo.
- Velar por la oportuna y envío de información oficial y autorizada por el Gerente General.
- Velar por el mantenimiento, conservación y buen uso de los bienes, equipos y materiales a su cargo.

Elaboró Cristina Benalcázar	Revisó Ing. Oscar Ortiz	Autorizó Sr. Hugo Ortiz
---------------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------

	EMPRESA: LA FLORESTA	FECHA: Ambato, 10 de Marzo del 2013		
	MANUAL DE FUNCIONES ASESORÍA LEGAL	PÁGINA: 9	DE:	26

ASESORIA LEGAL


NATURALEZA DEL TRABAJO

El Asesor legal puede ser un personal de la Sociedad Cooperativa o puede ser un profesional independiente contratado según los requerimientos.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Coordinar e informar a Gerencia General sobre el estado que se encuentran los procesos judiciales seguidos por la Sociedad Cooperativa.
- Coordinar con todas las áreas de la Sociedad Cooperativa sobre los diversos asuntos legales que se puedan presentar dentro de sus funciones.
- Realizar gestiones para llevar a cabo todas las diligencias que se presentan dentro de los procesos que no sean de recuperación de créditos
- Asistir a las diversas diligencias que se llevan a cabo en los juzgados.
- Revisar los Contratos de Prenda, los laborales, los de servicios externos que la empresa suscribe con terceros.
- Revisar los documentos (pagaré, contratos, hipotecas, entre otros) que requieran opinión legal.
- Interpretar leyes decretos y normas que afecten en cualquier aspecto las operaciones de rutina de la Cooperativa.
- Verificar y hacer seguimiento de las inscripciones de Poderes de Gerentes y/o Funcionarios.
- Verificar las modificaciones del estatuto y su proceso de inscripción y presentación a los organismos pertinentes.
- Control de las labores efectuadas por los asistentes legales en el cumplimiento de sus funciones.

Elaboró Cristina Benalcázar	Revisó Ing. Oscar Ortiz	Autorizó Sr. Hugo Ortiz
---------------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------

	EMPRESA: LA FLORESTA	FECHA: Ambato, 10 de Marzo del 2013		
	MANUAL DE FUNCIONES ASESORÍA LEGAL	PÁGINA: 10	DE:	26

ASESORIA LEGAL


ATRIBUCIONES

- Velar por el cumplimiento de las Normas y Reglamentos Establecidos
- Asistir a reuniones que convoque el Gerente General.
- Organizar el funcionamiento interno del Área, estableciendo los medios para acelerar los procesos judiciales en que se encuentre incurso la Cooperativa.
- Inspeccionar el Cumplimiento de los deberes del Personal a su cargo.
- Remitir Informes Verbales y escritos sobre el cumplimiento de las funciones y metas trazadas.
- Representar al Área Legal en las reuniones con el Gerente General y con otras Áreas.

RESPONSABILIDADES

- Redactar o analizar de acuerdo con ley los diferentes contratos que celebre la Cooperativa con terceros y con el personal que contrate la institución
Remitir Informes respecto de posibles contingencias legales en las que pueda encontrarse involucrada la institución
- Velar el cumplimiento de todas las disposiciones emanadas por la Asamblea General de Socios o Cooperativistas, el Consejo de Administración y el Gerente General.
- Llevar a cabo labores de cobranza extrajudicial y judicial.
- Elaborar las demandas que por falta de pago tenga que realizar la Floresta.
- Acudir a la Notaría de que se trate para la revisión de los contratos de crédito
- Velar el cumplimiento de todas las disposiciones emanadas por Gerencia General.

Elaboró Cristina Benalcázar	Revisó Ing. Oscar Ortiz	Autorizó Sr. Hugo Ortiz
---------------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------

	EMPRESA: LA FLORESTA	FECHA:	Ambato, 10 de Marzo del 2013		
	MANUAL DE FUNCIONES JEFE ADMINISTRATIVO	PÁGINA:	11	DE:	26

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

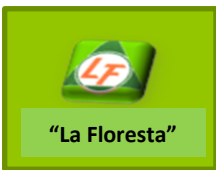
NATURALEZA DEL TRABAJO

Es el órgano central de ejecución, encargado de planear de dirigir y controlar las actividades relacionadas con el personal, recursos materiales, organizacionales, así como con la contabilidad y sistemas.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Establecer normas, procedimientos para la eficiente Administración del Personal y los materiales en la oficina principal y agencias con el objeto de buscar eficiencia y racionalizar su empleo respectivamente.
- Evaluar constantemente la organización, los procedimientos y la mecánica operativa de la Cooperativa
- Proponer al Gerente General el reordenamiento orgánico-funcional y operativo de las distintas dependencias de la Cooperativa, cuando las necesidades del servicio lo requieran.
- Elaborar proyectos de manuales de organización y funciones, de procedimientos y otros documentos de carácter normativo, así como los organigramas correspondientes en coordinación con las áreas que lo requieran.
- Formular y dirigir planes y programas para las áreas de contabilidad, logística y personal.
- Supervisar y controlar el cumplimiento de los contratos y programas de construcción y/o ampliación de locales e instalaciones que la Sociedad Cooperativa haya contraído con terceros.
- Velar por la eficiencia en la provisión de los diferentes servicios que se prestan para toda la Cooperativa que se proporcionan a través de las áreas a su cargo.

Elaboró Cristina Benalcázar	Revisó Ing. Oscar Ortiz	Autorizó Sr. Hugo Ortiz
---------------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------

	EMPRESA: LA FLORESTA	FECHA:	Ambato, 10 de Marzo del 2013	
	MANUAL DE FUNCIONES JEFE ADMINISTRATIVO	PÁGINA:	12	DE: 26

JEFE DE RECURSOS HUMANOS


ATRIBUCIONES

- Dirigir y controlar el cambio de claves de las puertas de Bóveda y Cajas Fuertes ubicadas en los locales de la Cooperativa.
- Administrar la prestación de servicios generales dentro de la institución, en apoyo de las diversas agencias, áreas y secciones.
- Determinar la política contable de la Cooperativa.
- Dirigir y controlar el aspecto tributario.
- Controlar el correcto llenado de los formularios y declaraciones sobre el impuesto, tasas y contribuciones ordenando sus pagos.

RESPONSABILIDADES

- Autorizar y ordenar el pago de sueldos, vacaciones, reintegros, adelantos, liquidaciones por tiempo de servicios, beneficios y otros en coordinación con gerencia.
- Integrar y presidir el Comité de Adjudicaciones.
- Realizar las demás funciones que le encomiende el Gerente General.

Elaboró Cristina Benalcázar	Revisó Ing. Oscar Ortiz	Autorizó Sr. Hugo Ortiz
---------------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------

	EMPRESA: LA FLORESTA	FECHA: Ambato, 10 de Marzo del 2013		
	MANUAL DE FUNCIONES SERVICIO AL CLIENTE	PÁGINA: 14	DE:	26

SERVICIO AL CLIENTE


ATRIBUCIONES

- Determinación de las necesidades del cliente
- Tiempos de servicio
- Encuestas
- Evaluación de servicio de calidad
- Análisis de recompensas y motivación

RESPONSABILIDADES

- Crear y mantener la relación con cada cliente.
- Coordinar los equipos internos y externos que participan en la elaboración de la cooperativa.
- Informar sobre los servicios que ofrece la cooperativa.
- Generar nuevos clientes.

Elaboró Cristina Benalcázar	Revisó Ing. Oscar Ortiz	Autorizó Sr. Hugo Ortiz
---------------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------

	EMPRESA: LA FLORESTA	FECHA:	Ambato, 10 de Marzo del 2013	
	MANUAL DE FUNCIONES JEFE FINANCIERO	PÁGINA:	15	DE: 26

JEFE FINANCIERO


NATURALEZA DEL TRABAJO

Es el órgano central de ejecución encargado de planificar, organizar y ejecutar las actividades relacionadas con la captación de depósitos de proponer la política financiera de la institución y de organizar las actividades de mercadotecnia.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Conducir las actividades relacionadas con la captación de ahorros en sus diversas modalidades y desarrollar otras modalidades de captación de depósitos.
- Evaluar constantemente el desarrollo alcanzado en la captación de depósitos con el objeto de lograr una mayor participación en el mercado.
- Mantener información actualizada de los productos y modalidades de captación que ofrece la competencia.
- Establecer relaciones comerciales con socios y efectuar visitas para la captación de nuevos socios ahorristas.
- Preparar los presupuestos y proyecciones financieras de la Cooperativa a corto, mediano y largo plazo, y efectuar las evaluaciones correspondientes.
- Efectuar el análisis sobre los costos y rendimientos de las operaciones de inversión más convenientes para la institución y recomendar al respecto.
- Encaminar la política financiera de la Cooperativa a supervisar la suficiencia de los requerimientos de reservas de acuerdo con las pautas indicadas por el Gerente General.

Elaboró Cristina Benalcázar	Revisó Ing. Oscar Ortiz	Autorizó Sr. Hugo Ortiz
---------------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------

	EMPRESA: LA FLORESTA	FECHA:	Ambato, 10 de Marzo del 2013	
	MANUAL DE FUNCIONES JEFE FINANCIERO	PÁGINA:	16	DE:

JEFE FINANCIERO


ATRIBUCIONES

- Interpretar las informaciones económicas, financieras, contables, presupuestales y estadísticas para ser reportada al Gerente General y al Consejo de Administración.
- Preparar estudios económicos e informes de carácter financiero para el Gerente General y el Consejo de Administración.
- Atraer los recursos financieros necesarios para asegurar un adecuado desarrollo de las actividades de intermediación así como velar por el cumplimiento de las obligaciones pactadas.
- Proponer al Gerente General el presupuesto y Cronograma de Actividades a desarrollar en materia de publicidad, promoción y de relaciones públicas.

RESPONSABILIDADES

- Integrar el Comité de Crédito.
- Integrar el Comité de Adjudicaciones.
- Controlar el cumplimiento de convenios de servicio de tesorería que celebre la Cooperativa con otras instituciones.
- Cumplir con las demás funciones que le encomienden.

Elaboró Cristina Benalcázar	Revisó Ing. Oscar Ortiz	Autorizó Sr. Hugo Ortiz
---------------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------

	EMPRESA: LA FLORESTA	FECHA: Ambato, 10 de Marzo del 2013		
	MANUAL DE FUNCIONES CONTADOR	PÁGINA: 17	DE:	26

CONTADOR


NATURALEZA DEL TRABAJO

Elaborar los estados financieros según los principios de contabilidad generalmente aceptados y de acuerdo con las normas tributarias.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Elaborar los estados financieros
- Registrar las operaciones en los correspondientes libros contables.
- Revisar y dar su conformidad de los comprobantes por los desembolsos (pagos a proveedores de bienes y servicios) a realizar.
- Controlar y elaborar los formularios del pago de impuestos y retenciones.
- Elaborar en forma mensual las notas explicativas y anexos a los estados financieros
- Realizar análisis mensual de los estados financieros, emitiendo un informe económico financiero de la marcha de la cooperativa para el Gerente General y para el Consejo de Administración.
- Informar al Gerente de Administración posibles omisiones en la contabilización que se cometan en las diferentes áreas o agencias, con la finalidad de que se apliquen las medidas correctivas pertinentes.
- Validar la información contable previo al registro correspondiente con la finalidad de no tener futuras contingencias laborales, tributarias y de otra índole.
- Remitir información contable a los organismos superiores que así lo requieran.

Elaboró Cristina Benalcázar	Revisó Ing. Oscar Ortiz	Autorizó Sr. Hugo Ortiz
---------------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------

	EMPRESA: LA FLORESTA	FECHA: Ambato, 10 de Marzo del 2013		
	MANUAL DE FUNCIONES CONTADOR	PÁGINA: 18	DE:	26

CONTADOR


ATRIBUCIONES

- Revisar los códigos de las cuentas de los comprobantes verificando también que los documentos que sustentan los desembolsos (pagos) estén conformes.
- Revisión permanente de los documentos que sustentan las operaciones de Caja Chica de Oficina Principal y de Agencias; Código contable, importes y conformidad de los documentos de respaldo (con sello de pagado, firmado). Devolver aquellos documentos que no cumplen las formalidades legales.

RESPONSABILIDADES

- Preparar los estados financieros: Balance General, Estado de Ganancias y Pérdidas, Estado de Cambios en el Patrimonio Neto y Estado de Flujos de Efectivo y las correspondientes Notas a los Estados Financieros, en los plazos señalados.
- Enviar mensualmente en los plazos establecidos, los Balances de Comprobación en Moneda Nacional, Moneda Extranjera y Consolidado por el medio de comunicación que corresponda y Anexos correspondientes al área de los órganos de supervisión y de regulación.
- Preparar la información financiera comparativa, anexos a los estados financieros, e información complementaria para el Consejo de Administración.
- Coordinar con el área de Informática el envío del Balance Dígito Integrador en forma mensual a los órganos de control correspondiente.
- Enviar los anexos correspondientes a los órganos de control correspondientes.

Elaboró Cristina Benalcázar	Revisó Ing. Oscar Ortiz	Autorizó Sr. Hugo Ortiz
---------------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------

	EMPRESA: LA FLORESTA	FECHA: Ambato, 10 de Marzo del 2013		
	MANUAL DE FUNCIONES AUXILIAR DE CONTABILIDAD	PÁGINA: 19	DE:	26

AUXILIAR DE CONTABILIDAD


FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Elaborar la Estadística Adelantada para lo cual debe coordinar con el Cajero y los Administradores de las respectivas Agencias para luego remitirla a la Federación.
- Elaborar la posición bancaria diaria y remitirla a los órganos de controles correspondientes.
- Registrar y revisar los asientos por las operaciones de ahorros diarias tanto de oficina principal como agencias.
- Elaborar la información complementaria a los estados financieros.
- Registrar y revisar los asientos por las operaciones diarias, tanto de oficina principal como agencias de las cuentas, colocaciones pendientes y de orden.
- Otras que se le encomiende y/o delegue, de acuerdo con los objetivos de la institución.

ATRIBUCIONES

- Practicar los arqueos de caja que se le encomienden.
- Revisar los códigos de la cuentas de los comprobantes, (en el caso de ausencia del contador y Asistente) verificando también que los documentos que sustenten los desembolsos estén conformes.
- Revisar permanentemente los documentos que sustentan los pagos por Caja Chica de Oficina Principal y de Agencias (en ausencia del contador y asistente): código contable, importes y conformidad de los documentos fuentes (con sello y pagado y firmado). Devolver aquellos documentos que no cumplan con las formalidades legales.

Elaboró Cristina Benalcázar	Revisó Ing. Oscar Ortiz	Autorizó Sr. Hugo Ortiz
---------------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------


	EMPRESA: LA FLORESTA	FECHA:	Ambato, 10 de Marzo del 2013		
	MANUAL DE FUNCIONES AUXILIAR DE CONTABILIDAD	PÁGINA:	20	DE:	26

AUXILIAR DE CONTABILIDAD

RESPONSABILIDADES

- Conciliar las cuentas de Bancos con los extractos de ahorros y de cuentas corrientes en moneda nacional y extranjera.
- Revisar los saldos de las cuentas y efectuar el cruce así como los correspondientes ajustes en moneda nacional y extranjera.
- Verificar los saldos de las cuentas: Operaciones en trámite y Órdenes de Pago, Pendientes de Caja, Gastos de transporte y viáticos en el área de personal y logística, y libreta de ahorros de la Cooperativa y cheques de gerencia con el área de Caja General.
- Generar los balances de comprobación en moneda nacional y extranjera, así como con el dígito integrador; imprimirlos y sellarlos.
- Imprimir el libro diario y mayor en moneda nacional y extranjera. Dichos documentos son legalizados por Notario.
- Preparar los anexos a los estados financieros: depósitos y colocaciones por Oficinas, Oficinas en Funcionamiento y número de personal, Compensación por tiempo de Servicios, Fondo de Seguro de Depósito y Líneas de Crédito otorgadas proveniente del exterior.
- Revisar los saldos de las cuentas colocaciones y efectuar el cruce así como los correspondientes asientos de provisiones en moneda nacional y extranjera.
- Archivar los comprobantes de pago de Caja General, manteniéndolos bajo su custodia y de conformidad con los procedimientos de la administración tributaria.
- Ingresar la información correspondiente al Registro de Compras, Ventas, Renta.
- Ingresar la información mensual al programa de Confrontación de Operaciones Autodeclaradas y enviar dicha información en los plazos establecidos.
- Preparar la información necesaria para poder realizar los reparos tributarios.
- Mantener organizados los archivadores con los documentos de respaldo de la oficina

Elaboró Cristina Benalcázar	Revisó Ing. Oscar Ortiz	Autorizó Sr. Hugo Ortiz
---------------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------


	EMPRESA: LA FLORESTA	FECHA: Ambato, 10 de Marzo del 2013		
	MANUAL DE FUNCIONES CAJERA	PÁGINA: 21	DE:	26

CAJERA

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Atender amablemente al público brindando información de los servicios que ofrece la Cooperativa.
- Ser responsable del dinero habilitado, así como preparar el material de trabajo al inicio de la atención al público.
- Ser responsable por la autenticidad o falsedad de los billetes y la buena conservación de los mismos que estén bajo su custodia.
- Atender todas las operaciones que provienen de los productos o servicios que brinda la Sociedad Cooperativa; tales como:
 - Apertura de cuentas de depósitos: ahorro corriente, plazo fijo.
 - Retiro de intereses de cuentas a plazo.
 - Cancelación y retiro de cuentas.
 - Amortizar y cancelar los préstamos a socios que lo soliciten.
 - Operaciones de Compra/venta de moneda extranjera.
 - Depósitos en efectivo y/o cheques.
 - Retiros, pago de órdenes de pago.
 - Retiros de intereses de cuentas a plazo.
- Cumplir con los niveles de autorización establecidos para los retiros.
- Ser responsable de cuadrar diariamente su caja y enviar reportes al Cajero
- Llevar control del material a utilizar en la sección: Formularios, útiles de oficina, etc. que requiera la sección.
- Elaboración de los movimientos contables de ahorros y/o créditos, cuando lo solicite el Cajero.

Elaboró Cristina Benalcázar	Revisó Ing. Oscar Ortiz	Autorizó Sr. Hugo Ortiz
---------------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------

	EMPRESA: LA FLORESTA	FECHA:	Ambato, 10 de Marzo del 2013	
	MANUAL DE FUNCIONES CAJERA	PÁGINA:	22	DE: 26

CAJERA

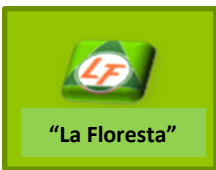
ATRIBUCIONES

- Informar a los socios que se encuentren debidamente autorizados respecto a sus saldos y estados de cuentas, a la fecha en que lo soliciten, así como entregar los extractos de cuenta de los meses pasados al Departamento de Ahorros para su distribución.
- Informar a los socios sobre las tasas de interés y los productos ofrecidos por la institución.
- Incautar billetes falsos y remitirlos vía administrador de agencia, al Cajero Tesorero conjuntamente con el Acta de Retención.
- Pagar directamente los montos según el nivel autorizado por Gerencia

RESPONSABILIDADES

- Cuadrar su caja y enviar reportes al Cajero o Tesorería.
- Verificar diariamente que cuenta con los recursos de dinero suficiente para el buen desempeño de sus funciones, así como contar con el material necesario para el desempeño de las mismas.
- Mantener el nivel necesario de efectivo en su ventanilla, cuidando siempre de no exceder la cobertura de la póliza de seguros.
- Responsables de la autenticidad y buena conservación de los billetes.
- Brindar información precisa (requisitos y limitaciones) de los productos financieros que brinda la institución.
- Atender los depósitos, retiros, cancelaciones, notas de cargo y abono, transferencias de acuerdo con los procedimientos establecidos.
- Declarar los faltantes y/o sobrantes de efectivo detectados en los cierres diarios
- Enviar a Caja los cheques recibidos durante el día.
- Atender los créditos de acuerdo con los procedimientos establecidos.

Elaboró Cristina Benalcázar	Revisó Ing. Oscar Ortiz	Autorizó Sr. Hugo Ortiz
---------------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------

	EMPRESA: LA FLORESTA	FECHA: Ambato, 10 de Marzo del 2013		
	MANUAL DE FUNCIONES TESORERO	PÁGINA: 23	DE:	26

TESORERO


NATURALEZA DEL TRABAJO

Hacerse cargo, mantener al día y registrar los libros de tesorería e inventarios, anotando entradas y salidas de fondos y bienes, guardando en orden, firmados y con fecha todos los comprobantes y recibos.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Recaudar todos los recursos que reciba el Fondo de Empleados de asociados y de terceros
2. Desembolsar los pagos por todo concepto que efectuó la cooperativa
3. Registrar su firma en las instituciones bancarias con las cuales el Fondo de Empleados tenga cuenta corriente y firmar los cheques conjuntamente con el representante legal.
4. Llevar el registro individual de aportes, ahorros y cartera de créditos de los socios
5. Custodiar el efectivo y los títulos valores propiedad de la cooperativa y los avales de los créditos.
6. Diligenciar diariamente el libro auxiliar de caja
7. Preparar diariamente el estado de flujo de efectivo e informar al Gerente sobre los excesos de liquidez para la toma de decisiones en materia de colocación.
8. Diligenciar el libro auxiliar de bancos cuando se presenten movimientos asociados a ello.
9. Llevar los registros de acreencias que los terceros y exasociados posean con

Elaboró Cristina Benalcázar	Revisó Ing. Oscar Ortiz	Autorizó Sr. Hugo Ortiz
---------------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------

	EMPRESA: LA FLORESTA	FECHA:	Ambato, 10 de Marzo del 2013	
	MANUAL DE FUNCIONES JEFE DE CRÉDITOS	PÁGINA:	24	DE:

JEFE DE CRÉDITOS


ATRIBUCIONES

- Participar en el Comité de Crédito como proponente de las solicitudes de líneas de crédito o préstamos de acuerdo a los límites establecidos en el Manual de Crédito y Aprobado por el Consejo de Administración una vez hecho el estudio de crédito por el área de análisis de crédito.
- Evaluar las solicitudes de crédito de montos mayores, presentados por los Analistas de Crédito, autorizándolas o denegándolas dentro del nivel de autorización que le ha sido conferido.
- Evaluar las actividades de seguimiento de los créditos otorgados y verificar el cumplimiento de las condiciones estipuladas en las propuestas de crédito.
- Controlar los informes estadísticos presentados por el coordinador de crédito.
- Verificar el cálculo de incentivo de cada sucursal y evaluación de desempeño proporcionado por coordinador de crédito.

RESPONSABILIDADES

- Coordinar con el Área de Sistemas el funcionamiento, mantenimiento y desarrollo de la Central de riesgos y los Sistemas de Crédito.
- Vigilar que los créditos concedidos bajo convenios de financiamiento suscritos por la cooperativa con organismos financieros nacionales e internacionales, cumplan con las condiciones pactadas en dichos instrumentos.
- Gestionar y coordinar con los órganos respectivos la regularización de los créditos cuya recuperación no se realice dentro de los plazos otorgados a los deudores para su pronunciación.

Elaboró Cristina Benalcázar	Revisó Ing. Oscar Ortiz	Autorizó Sr. Hugo Ortiz
---------------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------

	EMPRESA: LA FLORESTA	FECHA:	Ambato, 10 de Marzo del 2013	
	MANUAL DE FUNCIONES AUXILIAR DE CRÉDITO	PÁGINA:	25	DE:

AUXILIAR DE CRÉDITO


NATURALEZA DEL TRABAJO

El objetivo del cargo es cumplir una función de apoyo en la revisión y ordenamiento de pre solicitudes y solicitudes de crédito. El Auxiliar deberá administrar los archivos de expedientes y emitir reportes de centrales de riesgos. Se encargará de realizar la digitación de los expedientes de crédito, desde la solicitud hasta la aprobación o denegación del crédito, según la resolución de los Comités de Crédito.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Digitar las pre solicitudes en el sistema informático asignando las mismas, al analista que corresponda, cuidando que la zona de ubicación del negocio de los solicitantes esté de acuerdo con la zona de trabajo de los analistas y de acuerdo con la sucursal donde trabaja.
- Entregar las pre solicitudes a los Analistas de Crédito.
- Realizar las consultas a las Sociedades de Información Crediticia, sobre las referencias bancarias y financieras de los solicitantes de Crédito y socios para renovaciones.
- Apoyar en la verificación de las referencias comerciales realizadas por los Analistas de Crédito, llamando por teléfono a las personas de contacto.
- Apoyar en la tensión de los socios proporcionando información sobre los productos y servicios crediticios de la cooperativa y llenar la solicitud básica cuando sea necesario.
- Apoyar en el ingresar al Sistema Informático, la información recopilada por los Analistas de Crédito, en el expediente de cada solicitante de crédito.
- Verificar que el ingreso de datos esté correcto y conforme a la información disponible como actividad, el destino del crédito, tipo de garantía del crédito, avales, análisis de la capacidad de pago, cuadro de estados financieros, entre otros.

Elaboró Cristina Benalcázar	Revisó Ing. Oscar Ortiz	Autorizó Sr. Hugo Ortiz
---------------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------

	EMPRESA: LA FLORESTA	FECHA:	Ambato, 10 de Marzo del 2013	
	MANUAL DE FUNCIONES AUXILIAR DE CRÉDITOS	PÁGINA:	26	DE:

AUXILIAR DE CRÉDITOS

ATRIBUCIONES

- Emitir los reportes de control y verificación del ingreso de expedientes al sistema.
- Archivar los expedientes cuando se haya finalizado el proceso hasta su desembolsado.
- Atender a los socios, proporcionándoles información sobre los productos crediticios, tratando de resolver las dudas que los mismos puedan tener sobre el trámite a realizar, requisitos, garantías, pagos, intereses, costos adicionales, morosidad, etc.
- Realizar labores secretariales y asistencia administrativa en tareas de oficina, al administrador de sucursal y a los Analistas de Crédito dentro de su ámbito de acción y sus facultades.

RESPONSABILIDADES

- Recibir, registrar, clasificar y disponer la correcta distribución, comunicación y envío a quien corresponda, facilitando la contestación de las notas recibidas de los solicitantes y de los socios que requieran una resolución, llevando ordenadamente su archivo.
- Apoyar a los ejecutivos del área de recuperaciones en la coordinación de la emisión y remisión de cartas de requerimiento de pago a socios con atraso, así como las gestiones de cobranza y recuperación de créditos morosos.
- Apoyar en la supervisión del correcto cumplimiento de las operaciones,
- Apoyar en el ingreso y actualización de los datos de los expedientes de créditos, con la finalidad de agilizar el otorgamiento de créditos.
- Mantenerse informado acerca de las características de los productos financieros de la Cooperativa con la finalidad de difundirlos al público usuario en general.

Elaboró Cristina Benalcázar	Revisó Ing. Oscar Ortiz	Autorizó Sr. Hugo Ortiz
---------------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------

1.7.4.- ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS

Los objetivos son metas o propósitos que hay que cumplir y si estos no están determinados no se podrán alcanzar, por eso la necesidad de identificar los objetivos para poder obtener éxito en las labores y actividades encaminadas a lograr un fin. Con el objetivo de que los participantes de este modelo dirijan y concentren su mejor esfuerzo, todos los empleados deben conocer y participar en la definición de los objetivos de trabajo en la medida pertinente, en este establecimiento se determinan las actividades básicas necesarias para lograr la meta base de los departamentos, así como los objetivos que deben alcanzar cada uno de los departamentos y sus empleados.

El desarrollo de los objetivos se realiza en términos de resultados observables a través de la investigación, detección y análisis de los datos que se obtuvieron y que fueron derivados de las técnicas utilizadas y aplicadas en el capítulo anterior. Estos objetivos deben ser claros y muy precisos al momento de fijarse ya que si no pueden crear confusión al ser entendidos de distintas maneras por los empleados que laboran en la cooperativa.

7.4.1.- OBJETIVOS Y METAS DE LOS DEPARTAMENTOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA FLORESTA”

Los objetivos se fijarán por escrito ya que en forma verbal podría pasar que las personas lo entiendan de diferentes maneras y esto podría traer consecuencias negativas en el cumplimiento de los mismos, esto se puede evitar cuando todos tengan la misma idea de lo que se pretende lograr, además de que los objetivos por escrito son más fáciles de analizar si están bien estructurados, claros, precisos se obtendrán resultados positivos.

7.4.2.- LOS OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y RECURSO HUMANO SON:

- Crecer dentro del mercado local es decir abrir nuevas sucursales de la cooperativa captando anualmente 30% de socios nuevos anualmente.
- Aumentar la fidelización de los socios manteniendo solo un 5% socios inactivos anualmente.
- Fortalecer la imagen de la institución, mediante las captaciones, se deberá incrementar un 30% anual
- Mejorar la eficiencia operativa disminuyendo los gastos operativos a un 5% anual.
- Mejorar la calidad del servicio disminuyendo el límite de error al 1% diario

7.4.3.-LOS OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO SON:

- Mantener índices adecuados de liquidez un 10% anual.
- Implementar nuevos servicios financieros, captando por servicio creado un mínimo de 400 socios Anuales.

7.4.4.-LOS OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO SON:

- Disminuir la morosidad al 5% anual
- Recuperar la cartera vencida al 88% Anual.

7.5.- ESTABLECIMIENTO DE LOS PROCESOS MÁS IMPORTANTES DENTRO DE LA COOPERATIVA.

Es indispensable crear procesos adecuados que permita la orientación de las actividades operativas, los mismos que ayudarán a la capacitación, orientación y especialización de todo el personal que labore en este nivel.

Los procesos constituyen el conjunto de fases o etapas sucesivas, que mezcla apropiadamente habilidades humanas y equipo, para el desempeño adecuado de las tareas, estos permiten entender los diversos procesos que se desarrollan en la cooperativa y facilita su actualización de acuerdo a las necesidades que se presenten.

Según la estructura de la cooperativa se identifican tres macroprocesos: Caja, Crédito y Contabilidad, los mismos que se consideran la base fundamental para la existencia de la empresa.

Mediante la Ingeniería de Procesos Operativos llegaremos a mejorar la orientación de las actividades en las áreas antes señaladas a fin de que la calidad de los servicios prestados sea de completa satisfacción para los socios.

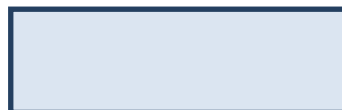
A si mismo mediante la identificación de procesos y levantamiento de información se desea estructurar de manera clara y sencilla las fases de cada departamento operativo de la cooperativa.

7.5.1.- SIMBOLOGÍA UTILIZADA

- Inicio.- se presenta con este el comienzo y la finalización de un proceso.



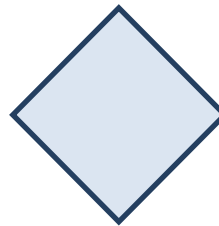
- Operación o proceso, se grafica un actividad normalmente se anotara con verbos en infinitivo.



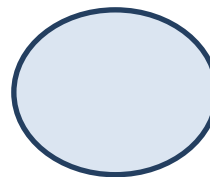
- Documento.- Cuando se genera o se transfiere un documento.



- Decisión.- A lo largo del proceso se presentan varias alternativas, se utiliza el rombo



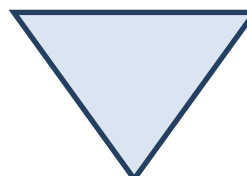
- Conector.- Sirve para representar los altos o interrupciones en un proceso.



- Flujo de información.- la comunicación entre los diferentes signos o actividades se lo representa con este símbolo que es una flecha, que comunica la dirección o sentido en el que fluya la información.



- Archivo.- almacenamiento temporal o permanente



7.5.2.- MAPEO DE PROCESOS OPERATIVOS




Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta”
 Autora: Cristina Benalcázar

7.5.3.- PROCEDIMIENTOS

MACROPROCESO:	CONTABILIDAD
SUB PROCESO	PROCEDIMIENTO
Ciclo Contable	Contabilización de transacciones diarias
MACROPROCESO:	CAJA
SUB PROCESO	PROCEDIMIENTO
Ingreso y egreso de dinero	Depósitos y retiros
MACROPROCESO:	CRÉDITOS
SUB PROCESO	PROCEDIMIENTO
Concesión y recuperación de dinero	Apertura de crédito y recuperación de crédito

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta”
 Autora: Cristina Benalcázar

7.5.4- Manual de Procesos

 <p>“La Floresta”</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</p>	<p>FECHA: Ambato 14 de Marzo del 2013</p>
--	--	--

1.- OBJETIVO

Obtener estados financieros que reflejen de manera transparente, la exacta situación económica-financiera y los resultados de la gestión de la cooperativa.

2.- ALCANCE

Usuarios internos y externos de la Cooperativa

3.- RESPONSABLE

Contador General

4.- DESCRIPCION DE LAS OPERACIONES DEL PUESTO

a) Revisión y contabilización de planillas diarias

- Revisar cada día manualmente todos los documentos respaldo.
- Realizar la contabilización de las planillas de movimiento diario, del día anterior, entregado por el departamento de caja y crédito.
 - Ingresar al sistema financiero: módulo Interfaz para la respectiva contabilización de cada planilla de acuerdo a la secuencia y al operador.
 - Ir al módulo de contabilización planillas/ F2/ imprimir si-no
 - Reenumerar los comprobantes

Elaborado por: Ing. Oscar Ortiz

Fecha: 14 de Marzo del 2013

Revisado por: Ing. Oscar Ortiz

Fecha: 18 de Marzo del 2013

Pág. 1 de
13



**MANUAL DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS
DEPARTAMENTO DE
CONTABILIDAD**

FECHA:
Ambato 14
de Marzo del
2013

- Mayorizar las transacciones
- Verificar en el balance de comprobación las cuentas respectivas del resumen diario de saldos.

b) Revisión y contabilización de comprobantes de ingreso y egreso

- Verificar los comprobantes de depósito recibidos por el departamento de caja con el saldo que se encuentren en las planillas de depósito.
- Verificar los comprobantes de cheque entregados por el departamento de caja, que coincidan con el valor que se encuentra en cada factura remitida por los proveedores sea de bienes o servicios.
 - Ingresar al sistema/CONTA.EXE /comprobantes/Insert
 - Ingresar datos:
 - Agencia
 - Fecha
 - Tipo (I/E)
 - Número
 - Valor
 - Concepto (detalle de documentos y transacción)
 - Contabilizar los comprobantes
 - enter/imprimir (S/N)
 - Archivar cada comprobante con su respectivo
 - respaldo (comprobantes de depósito, facturas, liquidaciones)

Elaborado por: Ing. Oscar Ortiz

Fecha: 14 de Marzo del 2013

Revisado por: Ing. Oscar Ortiz

Fecha: 18 de Marzo del 2013

Pág. 2 de
13



**MANUAL DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO
DE CONTABILIDAD**

FECHA:
Ambato 14
de Marzo del
2013

c) Elaboración de Estados Financieros

- Según requiera la institución se deberá emitir los estados financieros.
 - Balances mensuales, trimestrales o semestrales
 - Registrar transacciones diarias
 - Ingresar CONTA.EXE/administración/mayorización/enter/ingresar fecha/confirmar
 - Imprimir balance de comprobación y verificar saldos
 - Imprimir Estados Financieros.
 - Balances anuales:
 - Registrar transacciones diarias
 - Ingresar a
 - CONTA.EXE/administración/mayorización/enter/ingresar fecha/confirmar
 - Asiento de cierre final
 - Cerrar ejercicio económico
 - Imprimir balance de comprobación y verificar saldos
 - Imprimir Estados Financieros

d) Entrega de Informes

- El contador general deberá imprimir los balances de resultados y situación financiera previa revisión de datos e información.

Elaborado por: Ing. Oscar Ortiz
Fecha: 14 de Marzo del 2013

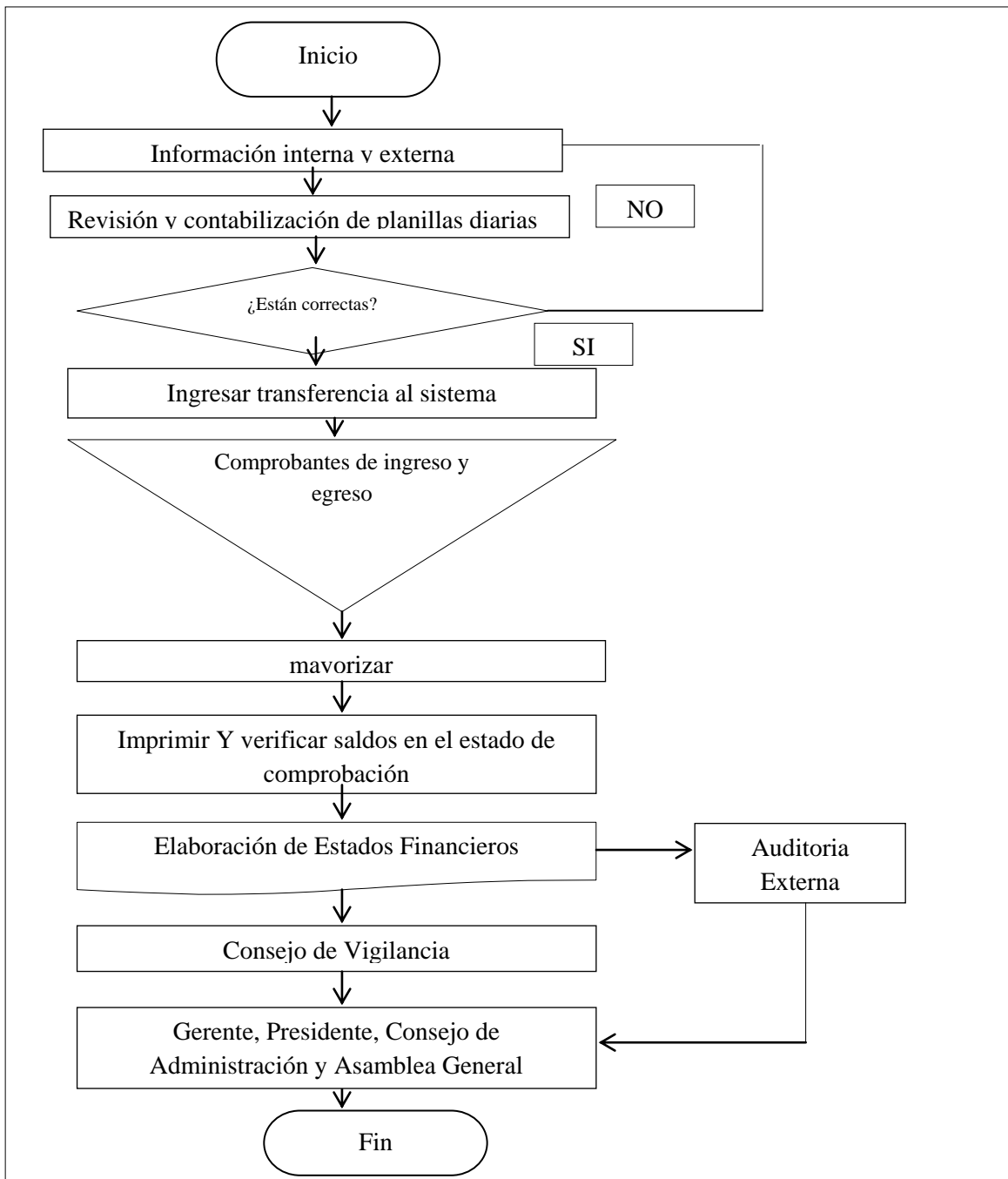
Revisado por: Ing. Oscar Ortiz
Fecha: 18 de Marzo del 2013

Pág. 3 de
13



**MANUAL DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE
CONTABILIDAD**

FECHA:
Ambato 14 de
Marzo del
2013



Elaborado por: Ing. Oscar Ortiz
Fecha: 14 de Marzo del 2013

Revisado por: Ing. Oscar Ortiz
Fecha: 18 de Marzo del 2013

Pág. 4 de
13



**MANUAL DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS
DEPARTAMENTO DE CAJA**

FECHA:
Ambato 14
de Marzo del
2013

1.- OBJETIVO

Recibir y recaudar los dineros que ingresan por la apertura de cuentas o cancelación de préstamos

2.- ALCANCE

Socios de la cooperativa

3.- RESPONSABLE

Cajera, Contadora General

4.- GENERALIDADES

- La persona encargada de caja realizará las actividades diarias con el operador asignado.
- b) Cada mañana el/la cajera recibirá un monto asignado por la institución
- c) En cada cierre de caja se elaborará la planilla de movimiento diario.
- Cuando exista mayor cantidad de ingresos se enviará a depositar al Banco
- Diariamente se pasará a contabilidad los reportes y demás documentos De respaldo de las transacciones realizadas en el día.

Elaborado por: Ing. Oscar Ortiz

Fecha: 14 de Marzo del 2013

Revisado por: Ing. Oscar Ortiz

Fecha: 18 de Marzo del 2013

Pág. 5 de
13



**MANUAL DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS
DEPARTAMENTO DE CAJA**

FECHA:
Ambato 14
de Marzo del
2013

5.- DEFINICIONES BÁSICAS

F2: Sirve para grabar, imprimir y desplazar ventanas de movimientos diarios. Cada vez que se realice alguna transacción se pondrá F2 para grabar e imprimir

Enter: Sirve para desplazar las ventanas de opciones y operación

Fondo de Caja: Es el monto de dinero ocupado en el día, se ingresa el monto inicial y el valor de fondo de caja (en caso que los egresos sean mayores a los ingresos.)

Nota de Débito: Es el documento donde se registran los débitos realizados a las cuentas de los socios

Nota de Crédito: Es el documento donde se registran Las acreditaciones realizados a las cuentas de los socios.

Comprobante de Cheque: Es un documento donde se registra las salidas de los cheques de la Cooperativa.

Registro de Depósito Directos en Banco: Es el documento que registra los depósitos hechos en otros bancos a favor de la Cooperativa, los mismos que pueden ser destinados al pago de créditos o a la cuenta de ahorros.

6.- DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- e) Apertura de cuenta
 - Recepción de documentos
 - Solicitud
 - Dos copias de cédula y papeleta de votación o libreta militar

Elaborado por: Ing. Oscar Ortiz

Fecha: 14 de Marzo del 2013

Revisado por: Ing. Oscar Ortiz

Fecha: 18 de Marzo del 2013

Pág. 6 de 13



**MANUAL DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS
DEPARTAMENTO DE CAJA**

FECHA:
Ambato 14
de Marzo del
2013

- Ingresar datos del socio
 - Módulo CLIENTE.EXE/Información de clientes
 - Llenar datos
 - Ingresar al módulo de ahorros/apertura de cuenta/llenar datos
- Apertura de cuenta del socio
 - Ingresar al módulo CAJERO.EXE/transacciones ahorros
 - Apertura de cuenta/llenar datos
 - Ingresar a cabecera de libretas/llenar datos
 - Ingresar a actualización de libretas/llenar datos/imprimir libretas
- f) Actualización de libretas
 - Ingresar a cajero
 - Transacciones de ahorros
 - Actualización de libreta
 - Ingresar datos
- g) Depósitos
 - Verificar datos de papeletas
 - Recibir dinero
 - Ingresar el depósito en el sistema:
 - Transacciones ahorros/depósitos en efectivo/ingresar datos/imprimir
 - Transacciones ahorros/depósitos con cheque/ingresar datos/imprimir
 - Ingreso de cheques/llenar datos/F2
 - Transacciones ahorros/nota de crédito/causales/llenar datos
- h) Retiros
 - Verificar datos y saldos

Elaborado por: Ing. Oscar Ortiz
Fecha: 14 de Marzo del 2013

Revisado por: Ing. Oscar Ortiz
Fecha: 18 de Marzo del 2013

Pág. 7 de 13



**MANUAL DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS
DEPARTAMENTO DE CAJA**

FECHA:
Ambato 14 de
Marzo del
2013

- i) Cierre de cuenta
 - Verificación de documentos y saldo
 - Registro de transacción
 - Transacciones ahorros/cierre de cuenta/llevar datos
- j) Otros ingresos
 - Se ingresa en el módulo de cajero/transacciones/otros ingresos/causal/llevar datos
- k) Pagos de préstamos
 - Realizar transacción:
 - Transacciones préstamos/pago de préstamos/valor a abonar
 - Transacciones préstamos/precancelación/valor a abonar
 - Imprimir, sellar y firmar el comprobante de pago
- l) Entrega de préstamos
 - Registrar transacción:
 - Realizar papeletas de retiro y depósito
 - Cajero/otros ingresos/causal 136 y 150
 - Registrar el retiro de dinero
- m) Cierre del día
 - Contabilizar retiros y depósitos
 - Ingresar fondo de caja/generar e imprimir planillas
 - Salir del sistema
 - Respaldar transacciones generadas en el día
 - Ingresar a procesos/cálculo de intereses/transferencia de Intereses.

Elaborado por: Ing. Oscar Ortiz
Fecha: 14 de Marzo del 2013

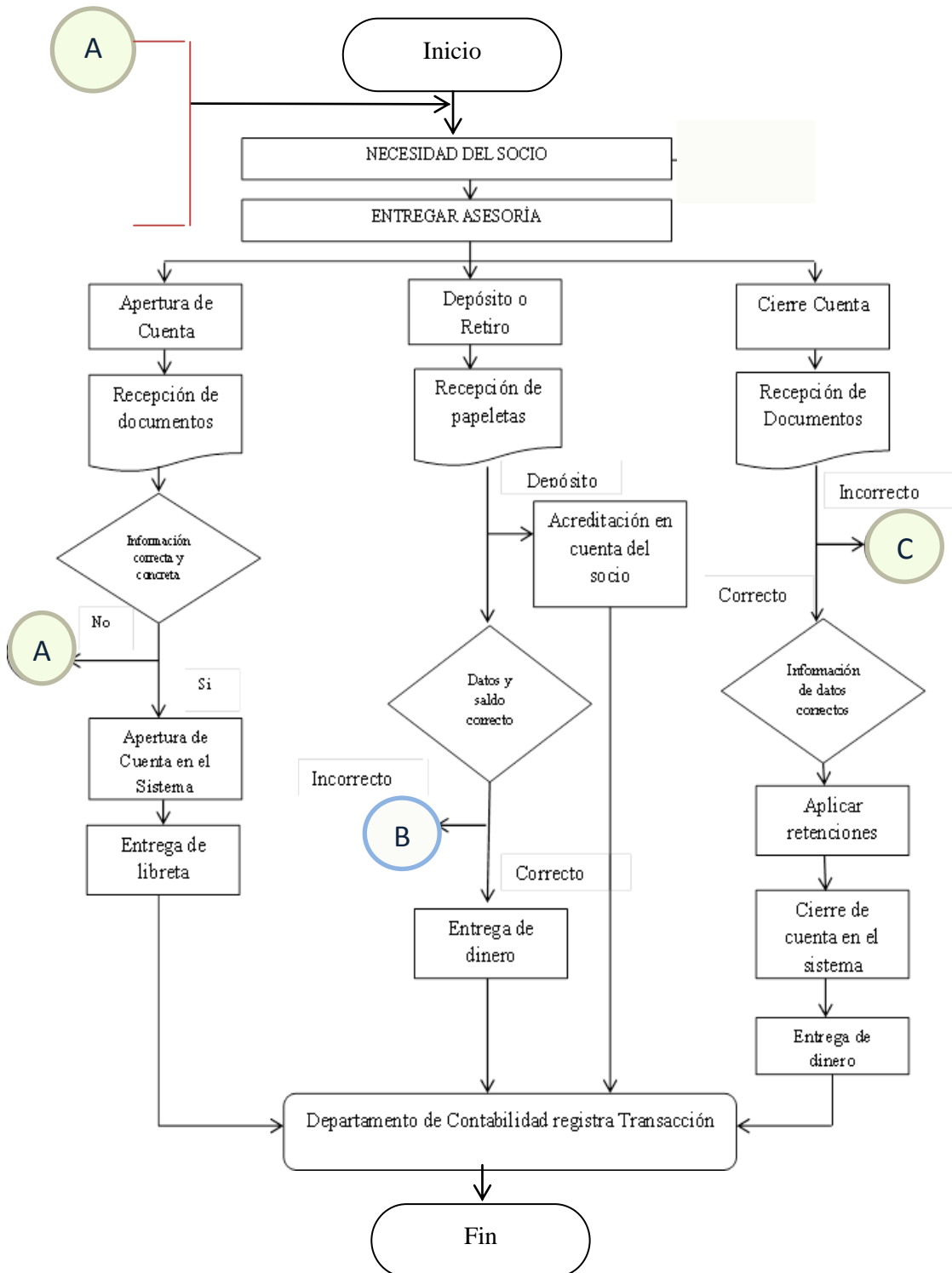
Revisado por: Ing. Oscar Ortiz
Fecha: 18 de Marzo del 2013

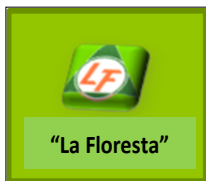
Pág. 8 de 13



**MANUAL DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS
DEPARTAMENTO DE CAJA**

FECHA:
Ambato 14 de
Marzo del 2013





**MANUAL DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO
DE CRÉDITOS**

FECHA:
Ambato 14 de
Marzo del
2013

1.- OBJETIVO

Mediante el servicio de crédito se persigue promover el financiamiento de proyectos específicos, para el beneficio de los socios

2.- ALCANCE

Socios actuales y potenciales de la cooperativa

3.- RESPONSABLE

Jefe de crédito, departamento Financiero

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

n) Creación de un crédito

- Análisis de documentos e información
- Verificación de saldos en las cuentas del socio y garante
- Revisar la calificación del socio y garante en la central de riesgo
- Aceptación de solicitud
- Creación de préstamo:
 - Trámites de préstamos/creación de préstamos/llevar datos
 - Trámites de préstamos/garantes ingreso/llevar datos
 - Trámites de préstamos/generar tabla amortización/ingresar código confirmar (S/N)
 - Trámites de préstamos/acreditar a los ahorros/llevar datos
 - Verificar en el módulo de ahorros/consulta la acreditación

Elaborado por: Ing. Oscar Ortiz

Fecha: 14 de Marzo del 2013

Revisado por: Ing. Oscar Ortiz

Fecha: 18 de Marzo del 2013

Pág. 10 de
13



**MANUAL DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE
CRÉDITOS
Concesión y recuperación de dinero**

FECHA:
Ambato 14 de
Marzo del
2013

- o) Notificaciones departamento de crédito
 - Sacar reporte de créditos vencidos:
 - Reportes/préstamos vencidos/llevar datos/esc
 - COBRAN.EXE/historial de cobranzas(ver número)/esc
 - Notificación Nro. /ingreso de datos/enter
 - Dar información a departamento jurídico (de garante y socio)
 - CARTERA.EXE/consultas/saldos y movimientos por cliente/ingresa
 - código/F5/Insert/ingresar datos
 - COBRAN.EXE/Reporte notificaciones entregadas/ingresar datos
- p) Recuperación de créditos
 - Enviar notificaciones a socio y garante (hasta por tres ocasiones)
 - Proceder a cobrar el crédito vencido a garante o cobrar la hipoteca
 - En caso de poder recuperar los créditos enviar información al departamento de crédito para su baja.
- q) Generar planillas en el sistema
 - Reportes/préstamos otorgados/ingreso de datos (números iniciales 00 y finales)
 - Reportes/resumen de transacciones/llevar datos
 - Reportes/vencimiento por maduración/llevar datos
 - Reportes/detallado de saldos/llevar datos
 - Reportes/préstamos vencidos/llevar datos

Elaborado por: Ing. Oscar Ortiz

Fecha: 14 de Marzo del 2013

Revisado por: Ing. Oscar Ortiz

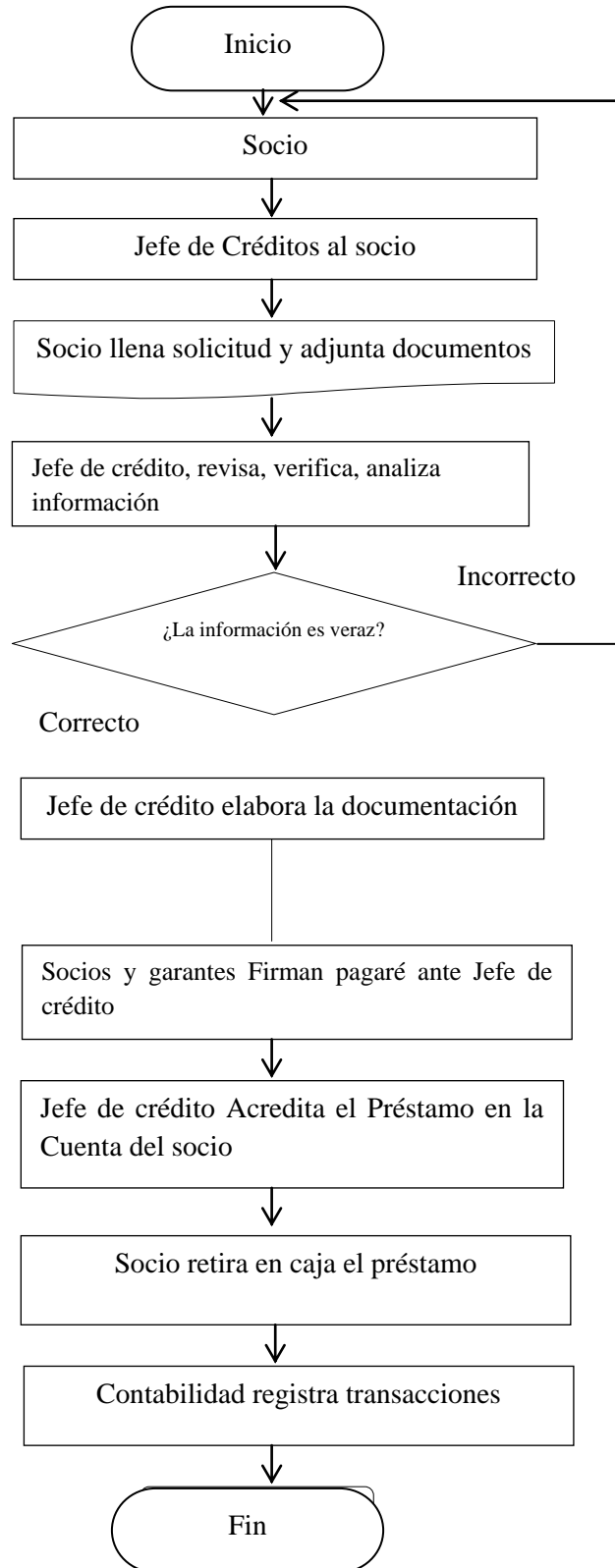
Fecha: 18 de Marzo del 2013

Pág. 11 de
13



**MANUAL DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE
CRÉDITOS**

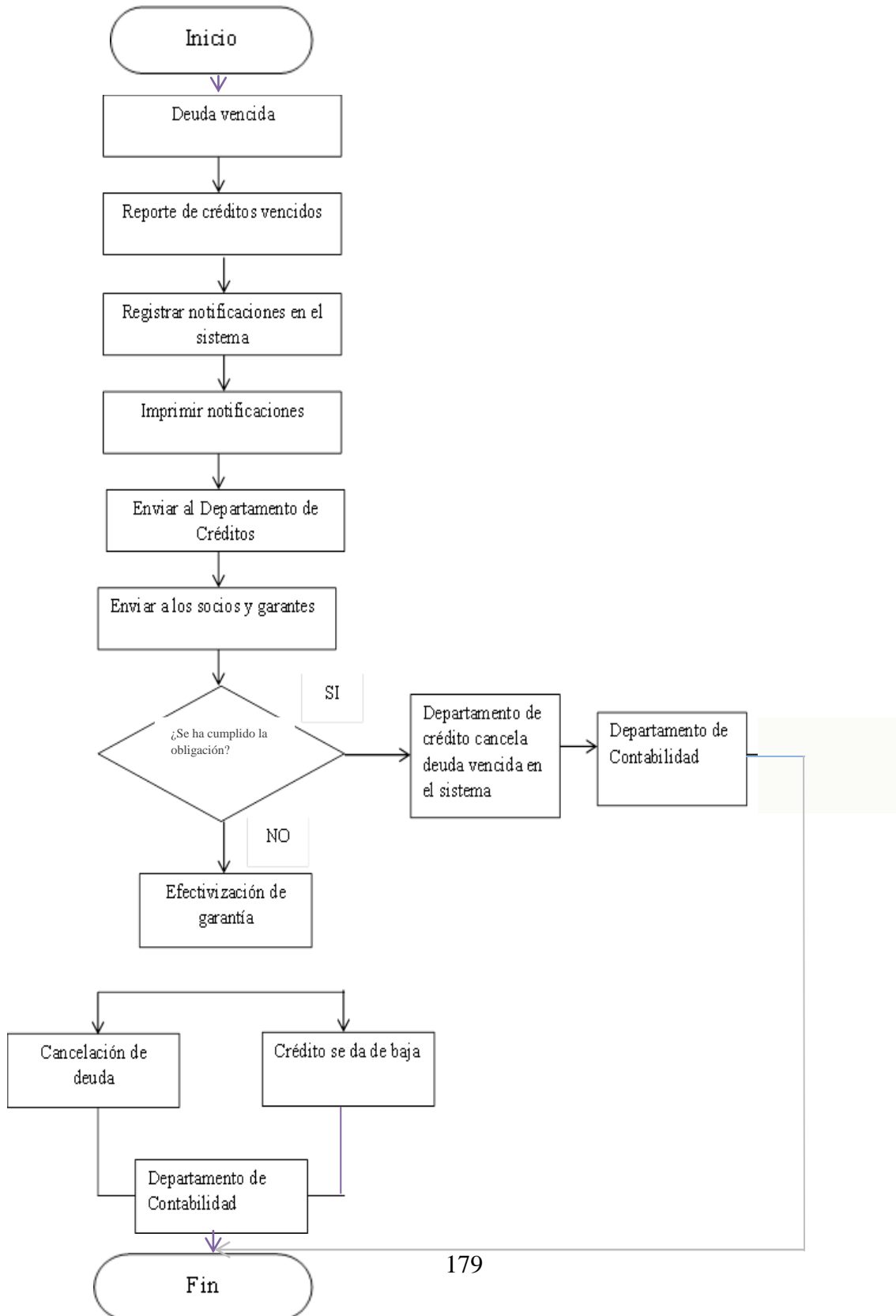
FECHA:
Ambato 14 de
Marzo del





**MANUAL DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE
CRÉDITOS**

FECHA:
Ambato 14 de
Marzo del
2013



ÍNDICES E INDICADORES DE LAS ÁREAS DE LA COOPERATIVA

INDICES E INDICADORES DE LA EFICIENCIA OPERATIVA										
ÁREA	CARGO	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	META	INTERPRETACIÓN	INICIATIVA	RESP. DE MEDICIÓN	FREC. DE MEDICIÓN	INFORMACIÓN
RR.HH.	Jefe RRHH	Gestionar Eficiencia del personal operativo	Eficiencia Operativa	Gasto operativo/Obligaciones con el público	$\leq 5\%$ Anual	Por cada \$1 de depósito en ahorros, se gasta \$ 0.05 como gasto operativo	Entrega de manual de funciones	Gerente general	Mensual	Sistema Conexus
Administrativa	Jefe Administrativo	Reestructurar procesos operativos	Promedio de cumplimiento	Nivel de cumplimiento operativo/Total de procesos Operacionales	$\geq 80\%$ Trimestral	Del total de procesos operativos existentes en la institución, se deberá alcanzar un nivel óptimo de 80%	Entrega del manual de Procesos	Gerente General	Trimestral	Manual de procesos
Administrativa y RRHH	Servicio al cliente	Mejorar la calidad del servicio	Satisfacción al cliente	N.- De quejas/Total de transacciones	1% Diario	Del total de transacciones realizadas en el día, se mantendrá como límite de error 1	Creación de un Buzón de sugerencias	Jefe Administrativo	Diario	Buzón de sugerencias

Financiera	Jefe Financiero	Implementar nuevos servicios financieros	Crecimiento de socios	Nuevos socios/ Nuevos servicios financieros	400 Anual	Por cada creación de nuevos servicios financieros, se deberá captar como nuevos socios un mínimo de 400 socios al año	Creación de metas departamentales	Jefe Administrativo	Anual	Sistema Conexus
Financiera	Contador	Mantener Índice adecuado de liquidez	Liquidez	Fondos disponibles/ Obligaciones con el público	Mantener = 10% Anual	Por cada \$1 en captaciones; se mantiene como respaldo en efectivo \$0,10	Plan de financiamiento de Liquidez	Jefe Financiero	Mensual	Sistema Conexus
Financiera	Cajera	Responsable del dinero de las operaciones financieras	Cuadre de caja	Valor que arroja el sistema al fin del día-dinero físico al fin del día=0	0	Nunca debe existir ni un faltante ni un sobrante	Difusión de metas y objetivos departamentales	Contador	Diario	Sistema Conexus
Créditos	Jefe de Créditos	Disminuir Morosidad	Mora	Cartera vencida/Cartera Total	≤ 5% Anual	por cada \$1 de crédito otorgado \$0.05 se encuentra en mora	Plan de recuperación de cartera vencida	Gerente General	Mensual	Sistema Conexus

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

ALLES MARTHA. Desempeño por competencia. Primera Edición. Editorial Graníca S.A. Año 2005. Buenos Aires Argentina. Pág. 367.

BRUNET LUC. El clima de trabajo en las organizaciones (definición, diagnóstico y consecuencias). Segunda Edición. Editorial Deusto. Año 2005. España. Pág. 234.

CUMMINGS THOMAS, WORLEY CHRISTOPHER. Desarrollo Organizacional Y Cambio. Octava Edición. Editorial Mcgranw-Hil. Año 2007. México. Pág. 696

CHIAVENATO IDALVERTO. Gestión del talento Humano. Tercera Edición. Editorial Mcgranw-Hill Interamericana S.A. Año 2008. México DF. Pág. 456.

DE FARIA MELLO FERNANDO ACHILLES. Desarrollo organizacional: Enfoque integral. Editorial Pearson. Primera Edición. Año 2004. México. Pág. 220

GARZÓN CASTRILLAN MANUEL ALFONSO. El Desarrollo Organizacional y el cambio planeado. Primera Edición. Editorial Diana. Año 2005. España. Pág. 315

GUIZAR MONTUFAR RAFAEL Desarrollo Organizacional. Segunda Edición. Editorial Mcgranw-Hill Interamericana S.A. Año 2004. México DF. Pág. 405.

GUIZAR MONTUFAR RAFAEL. Desarrollo Organizacional (Principios y Aplicaciones). Tercera Edición. Editorial Mcgranw-Hill Interamericana S.A. Año 2008. México DF. Pág. 543.

HALL RICHARD. Organización, Estructura y Procesos. Primera Edición. Editorial Prentice Hall hispanoamericana S.A. Año 2007. México. Pág. 353.

HERNANDEZ JORGE / MANUEL GALLARDO/ JOSÉ DE J. ESPINOZA .Desarrollo Organizacional (Enfoque Latinoamericano). Primera Edición. Editorial Pearson Educación de México S.A. Año 2011. México. Pág. 358.

HUSELID MARK / BECKER BRIAN / BEATT RICHARD El Cuadro de Mando del Capital Humano (Gestión del Capital Humano para ejecutar la Estrategia). Tercera Edición. Editorial Deusto. Año 2005. España. Pág. 294.

KOTTER JOHN. Gestión del cambio. Primera Edición. Editorial Deusto S.A. Año 2011. España. Pág. 315.

MAXWELL JOHN. Las 21 cualidades indispensables de un líder. Segunda Edición. Grupo Nelson. Año 2007. Estados Unidos. Pág 532.

NEWTON MARCULIES/ ANTHONY P. PALA. Desarrollo Organizacional (Valores, Procesos y Tecnología). Primera Edición. Editorial Diana. Año 2006 México. Pág. 795.

ROBB GOFFE/GARETH JONES. El Carácter Organizacional. Primera Edición. Editorial Granica S.A. Año 2001. España. Pág. 248.

ROBBINS STEPHEN. Management. Octava Edición. Editorial Pearson Educación de México S.A. Año 2011. México. Pág. 358

STACEY RALPH. Complejos procesos de respuesta de la organización. Primera Edición. Editorial Mcgranw-Hill Interamericana S.A. Año 2008. México DF. Pág. 432.

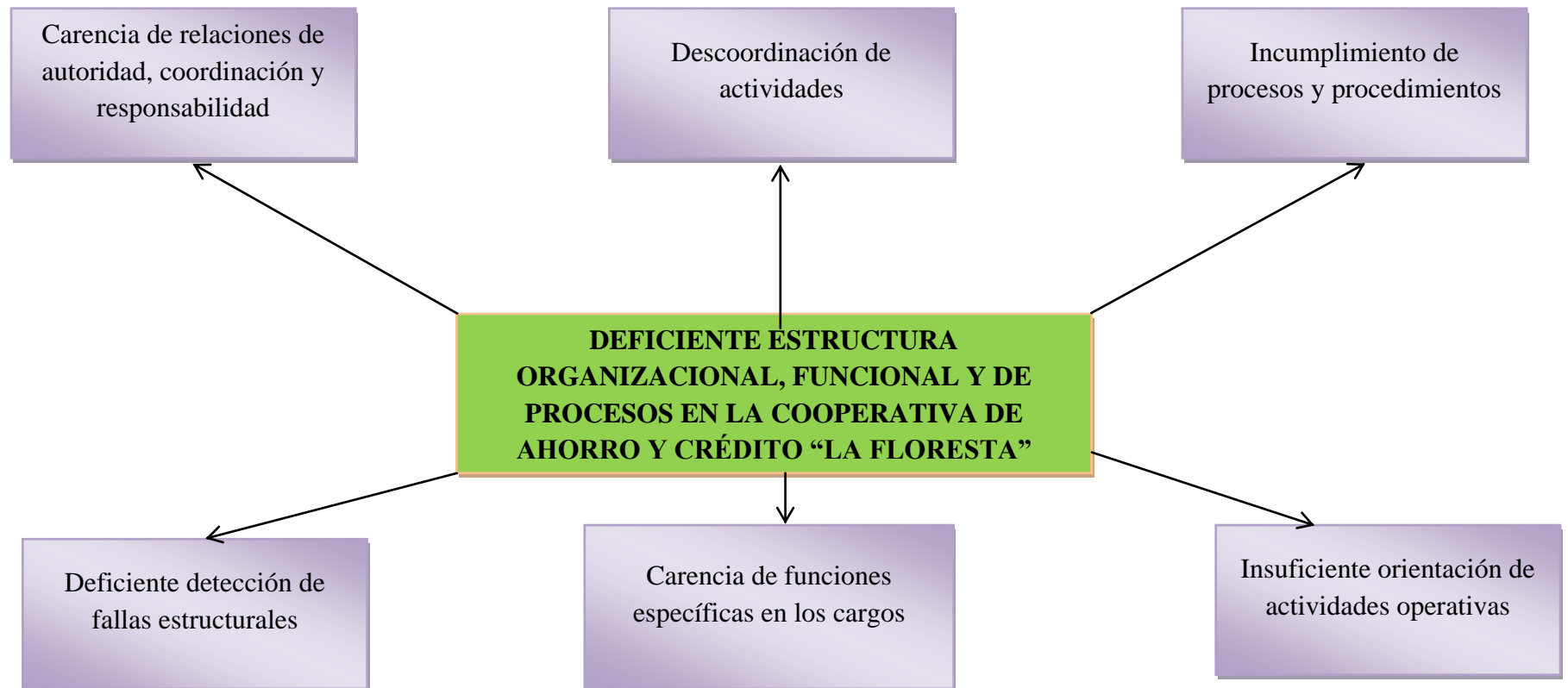
WENDEL FRENCH/ CECIL BELL JR./ ROBERT ZAWACKI. Desarrollo Organizacional (Transformación y administración efectiva del cambio). Tercera Edición. Editorial Mcgranw-Hill Interamericana S.A. Año 2007. México DF. Pág. 442.

WENDEL L. FRENCH/ CECIL H. BELL JR. Ciencia de la Conducta para el desarrollo Organizacional como perfeccionar la empresa). Segunda Edición. Editorial Diana. Año 2007. México. Pág. 269.

ZAPATA DOMINGUEZ ALVARO. Organización y management (naturaleza, objeto, método, investigación y enseñanza). Primera edición. Artes gráficas del valle Ltda. Año 2007. Colombia. Pág. 365.

ANEXOS

ÁRBOL DEL PROBLEMA



Elaborado por: Cristina Benalcázar.
GRÁFICO N.- 9 Árbol de problemas

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PROYECTO DE TESIS DE GRADO

TEMA: Desarrollo Organizacional y su Incidencia en la Deficiencia Operativa dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Floresta LTDA.

OBJETIVO: Diseñar Modelo Cíclico del Desarrollo Organizacional para incrementar la eficiencia operativa

Encuesta dirigida a los Clientes Externos la Cooperativa de Ahorro y crédito “La Floresta” Ltda.

Para todas las preguntas tome en cuenta las siguientes valoraciones.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA	NO SABE
1	2	3	4	5

OPTIMIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS LABORALES

1. ¿La cooperativa le brinda información acerca de sus servicios?

SIEMPRE	
CASI SIEMPRE	
CASI NUNCA	
NUNCA	
NO SABE	

MEJORAMIENTO DEL SERVICIO

2. ¿Está disponible un buzón de sugerencias para mejorar el servicio?

SIEMPRE	
CASI SIEMPRE	
CASI NUNCA	
NUNCA	
NO SABE	

3. ¿El departamento que lo atendió es eficiente?

SIEMPRE	
CASI SIEMPRE	
CASI NUNCA	
NUNCA	
NO SABE	

4. ¿La atención recibida fue correcta y en el tiempo deseado?

SIEMPRE	
CASI SIEMPRE	
CASI NUNCA	
NUNCA	
NO SABE	

5. ¿Volvería a solicitar los servicios que brinda la Cooperativa?

SIEMPRE	
CASI SIEMPRE	
CASI NUNCA	
NUNCA	
NO SABE	

6. La persona que lo atendió es eficiente?

SIEMPRE	
CASI SIEMPRE	
CASI NUNCA	
NUNCA	
NO SABE	

7. ¿Desearía que la cooperativa este implementando nuevos servicios

SIEMPRE	
CASI SIEMPRE	
CASI NUNCA	
NUNCA	
NO SABE	

DESEMPEÑO PROFESIONAL

8. ¿El nivel de conocimientos de la persona que lo atendió está actualizado

SIEMPRE	
CASI SIEMPRE	
CASI NUNCA	
NUNCA	
NO SABE	

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROYECTO DE TESIS DE GRADO

TEMA: Desarrollo Organizacional y su Incidencia en la Deficiencia Operativa dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Floresta LTDA.

OBJETIVO: Diseñar Modelo Cíclico del Desarrollo Organizacional para incrementar la eficiencia operativa

Encuesta dirigida al personal Administrativo y Clientes Internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda.

Para todas las preguntas tome en cuenta las siguientes valoraciones.

1	2	3	4	5
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA	NO SABE

1. Información General

Nombre _____

Edad

Sexo

F

M

PROCESO DE CAMBIO

2. **¿Maneja la cooperativa subdivisiones departamentales?**

1	2	3	4	5

3. **¿Existe el Recurso (Humano, Instalaciones y Equipo) suficiente dentro de la Cooperativa para satisfacer las necesidades del cliente?**

1	2	3	4	5

4. **¿El personal asume responsabilidades y hace pleno uso de sus destrezas y habilidades?**

1	2	3	4	5

OPTIMIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS LABORALES

5. **¿Se comunica a los departamentos la importancia de satisfacer los requerimientos del cliente?**

1	2	3	4	5

6. **¿En cada reunión administrativa se elabora una minuta y se verifica posteriormente el cumplimiento de la misma?**

1	2	3	4	5

7. **¿Existe una comunicación eficaz ascendente y descendente y entre todo el personal?**

1	2	3	4	5

8. **¿Se establecen las funciones y tareas del personal?**

1	2	3	4	5

9. **¿Se establecen las Políticas y los objetivos de calidad?**

1	2	3	4	5

10. **¿Se mantiene un registro documentado de cada proceso administrativo u (operativo)?**

1	2	3	4	5

11. **¿Se ha modificado algún proceso establecido en la cooperativa en el último semestre?**

1	2	3	4	5

MEJORAMIENTO DEL SERVICIO

12. **¿La Cooperativa ha establecido un manual de calidad?**

1	2	3	4	5

13. **¿Se mide el grado de satisfacción de los clientes?**

1	2	3	4	5

14. **¿Existe un programa de mejora continua que afecta a todas las actividades de la empresa estableciendo objetivos de mejora?**

1	2	3	4	5

15. ¿Se llevan a cabo auditorías internas?

1	2	3	4	5

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

16. ¿Considera usted que un cambio de actitud profesional mejoraría la condición actual de la Cooperativa?

1	2	3	4	5

17. ¿Impulsa y apoya la dirección actividades de capacitación para el personal?

1	2	3	4	5

18. ¿El reclutamiento de personal se realiza mediante un proceso de calidad (Conocimientos y experiencia)?

1	2	3	4	5

SATISFACCIÓN LABORAL

19. ¿La cooperativa propicia oportunidades de ascenso?

1	2	3	4	5

20. ¿Reconoce la dirección los logros y el compromiso de las personas y equipos que se esfuerzan en mejorar?

1	2	3	4	5

21. ¿La cooperativa brinda un buen acondicionamiento del área de trabajo para cumplir eficientemente las tareas?

1	2	3	4	5