



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Análisis de Caso, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad  
y Auditoría CPA.**

**Tema:**

---

**“Sobreposición de funciones y el impacto en la satisfacción del socio de la  
Cooperativa de Ahorro y Crédito 1ro de Julio Ltda.”**

---

**Autora: Arias Aldaz, María Elena**

**Tutor: Ing. Sánchez Sánchez, Rubén Mauricio**

**Ambato – Ecuador**

**2017**

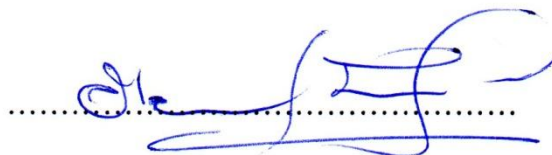
## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Ing. Rubén Mauricio Sánchez Sánchez, con cédula de identidad No. 180236038-6, en mi calidad de Tutor del análisis de caso sobre el tema: **“SOBREPOSICIÓN DE FUNCIONES Y EL IMPACTO EN LA SATISFACCIÓN DEL SOCIO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 1ro DE JULIO LTDA.”**, desarrollado por María Elena Arias Aldaz, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Octubre del 2017

### **EI TUTOR**



Ing. Rubén Mauricio Sánchez Sánchez

C.I. 180236038-6

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, María Elena Arias Aldaz, con cédula de identidad No. 180440496-8, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el análisis de caso , bajo el tema: **“SOBREPOSICIÓN DE FUNCIONES Y EL IMPACTO EN LA SATISFACCIÓN DEL SOCIO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 1ro DE JULIO LTDA.”**, así como también los contenidos presentados , ideas, análisis , síntesis de datos; conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Análisis de Caso.

Ambato, Octubre del 2017

**AUTORA**



María Elena Arias Aldaz

C.I.: 180440496-8

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este análisis de caso, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi análisis de caso, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este análisis de caso, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, Octubre del 2017

### **AUTORA**



.....  
María Elena Arias Aldaz

C.I.: 180440496-8

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Análisis de Caso sobre el tema: **“SOBREPOSICIÓN DE FUNCIONES Y EL IMPACTO EN LA SATISFACCIÓN DEL SOCIO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 1ro DE JULIO LTDA.”** , elaborado por María Elena Arias Aldaz, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Octubre del 2017



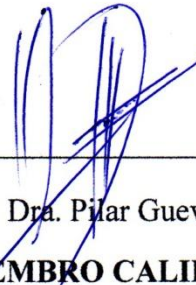
Eco. Mg. Diego Proaño

**PRESIDENTE**



Ing. María del Carmen Gómez

**MIEMBRO CALIFICADOR**



Dra. Pilar Guevara

**MIEMBRO CALIFICADOR**

## DEDICATORIA

*Quiero dedicar mi estudio de caso principalmente a Dios por haberme permitido culminar con éxito mi carrera universitaria y hacer realidad mi sueño máspreciado en la vida.*

*A mis padres Marcelo Arias y Jeaneth Aldaz por brindarme su apoyo incondicional en todo momento, por inculcarme valores, cuidarme, guiarme y ayudarme a seguir adelante en mis estudios.*

*A mis hermanos Nataly Arias y Diego Arias por brindarme su ayuda cuando más los he necesitado.*

*A mi abuelita Aida Manzano por sus consejos, enseñanzas y el buen ejemplo que me ha dado en el transcurso de toda mi vida universitaria.*

*María Elena Arias A.*

## AGRADECIMIENTO

*Quiero agradecer a Dios por darme la vida, salud, fuerza y sabiduría necesaria para salir adelante y superar todos los desafíos de la vida.*

*A mis padres por su esfuerzo diario, apoyo económico y moral que me han brindado durante todos estos años de estudio, a mis hermanos por sus consejos, apoyo incondicional y por enseñarme el verdadero significado de la comprensión, trabajo, constancia, perseverancia y dedicación a mis estudios. A mi abuelita que siempre me ha dado su cariño y ejemplo para poder alcanzar mi anhelado sueño.*

*A mis amigas de la Universidad Anita, Alexita, Vale y Sofy por estar siempre a mi lado, brindándome su apoyo, compartiendo grandes momentos y por brindarme su amistad que sin duda alguna va a perdurar por muchos años más.*

*Al Ing. Mauricio Sánchez por impartir sus conocimientos y enseñanzas que han sido de gran ayuda para llegar a terminar con éxito mi trabajo de investigación.*

*Al Ing. Richarch Patiño y al personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 1ro de Julio Ltda. por haberme proporcionado la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo.*

*¡Gracias a todos Dios los Bendiga!*

*María Elena Arias A.*

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:** “SOBREPOSICIÓN DE FUNCIONES Y EL IMPACTO EN LA SATISFACCIÓN DEL SOCIO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 1ro DE JULIO LTDA.”

**AUTORA:** María Elena Arias Aldaz

**TUTOR:** Ing. Rubén Mauricio Sánchez Sánchez

**FECHA:** Octubre del 2017

**RESUMEN EJECUTIVO**

El presente análisis de caso consistió en diagnosticar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “1ro de Julio Ltda.” y la elaboración de un modelo de gestión, necesarios, para el surgimiento de la misma, ya que son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación, permitiendo así, registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática las funciones que cada colaborador debe establecer y eliminar la sobreposición de funciones que afecta en la satisfacción del socio. Se utilizaron métodos y técnicas que sirvieron como guía para el cumplimiento de los objetivos planteados. La fundamentación teórica tuvo como finalidad proporcionar conocimientos teóricos sobre las diferentes instancias que abarca las funciones de los empleados y la organización, también se mencionan los antecedentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito. Para el cumplimiento de los objetivos planteados se realizaron entrevistas dirigidas al personal que labora dentro de la Cooperativa así como la aplicación de encuestas a los socios , permitiéndonos conocer cómo está estructurada actualmente la Cooperativa y el proceso que siguen para llevar a cabo sus principales actividades y conocer el nivel de satisfacción de los socios. Con toda la información recopilada y expuesta anteriormente se procedió a proponer un modelo de gestión cooperativista, acorde a las necesidades y servicios que presta la institución en la que se detallan la estructura organizacional de la Cooperativa, descripción del puesto; seguidamente presentamos los procedimientos de las principales actividades y la descripción de actividades de cada colaborador. Las conclusiones a las que se llegó fueron que existe una fuerte sobreposición de funciones debido a que no posee una estructura organizacional bien definida, existe cierto desconocimiento y confusión en las funciones y responsabilidades que le compete cumplir a cada talento humano que laboran en la Cooperativa.

**PALABRAS DESCRIPTORAS:** SOBREPOSICIÓN, MANUAL DE GESTIÓN COOPERATIVO, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, ADMINISTRACIÓN, SATISFACCIÓN DEL SOCIO.



**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**  
**FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDIT**  
**ACCOUNTING AND AUDIT CAREER**

**TOPIC:** “OVERLAPING OF FUNCTIONS AND THE IMPACT ON THE SATISFACTION OF THE PARTNER OF THE COOPERATIVE OF SAVINGS AND CREDIT Iro JULIO LTDA.”

**AUTHOR:** María Elena Arias Aldaz

**TUTOR:** Ing. Rubén Mauricio Sánchez Sánchez

**DATE:** October 2017

**ABSTRACT**

The case study research consisted of diagnosing the current situation of the "Iro de Julio Ltda." Cooperative of Savings and Credit and the elaboration of a management model, necessary, for the as they are documents that serve as a means of communication and coordination, allowing to record and transmit in an orderly and systematic manner the functions that each collaborator must establish and eliminate the overlapping of functions that affects the satisfaction of the partner.

Methods and techniques were used to guide the achievement of the objectives. The theoretical basis is intended to provide theoretical knowledge about the different stays that cover the functions of employees and the organization, also mention the background of the Cooperative Savings and Credit. In order to meet the stated objectives, an interview was conducted with the staff working within the cooperative, as well as the application of surveys to the members of the cooperative, allowing us to know how the Cooperative is currently structured and the process followed to carry out Its main activities and know the level of satisfaction of the partners. With all the information gathered and exposed above, it is proposed to propose a model of cooperative management, according to the needs and services provided by the institution in which the organizational structure of the Cooperative is detailed, job description; We present the procedures of the main activities and the description of each employee's activities. The conclusions reached were that there is a strong overlap of functions because it does not have a well-defined organizational structure, there is some lack of knowledge and confusion in the roles and responsibilities that it is incumbent upon to fulfill each human talent working in the Cooperative.

**KEYWORDS:** OVERLAP, COOPERATIVE MANAGEMENT MANUAL, ORGANIZATIONAL STRUCTURE, ADMINISTRATION, PARTNER SATISFACTION.

## ÍNDICE GENERAL

| CONTENIDO   | PÁGINA   |
|---|----------|
| PÁGINAS PRELIMINARES                                  |          |
| PORTADA .....   | i        |
| APROBACIÓN DEL TUTOR.....                             | ii       |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....                           | iii      |
| CESIÓN DE DERECHOS.....                               | iv       |
| APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....                | v        |
| DEDICATORIA .....                                     | vi       |
| AGRADECIMIENTO .....                                  | vii      |
| RESUMEN EJECUTIVO .....                               | viii     |
| ABSTRACT.....   | ix       |
| ÍNDICE GENERAL.....                                   | x        |
| ÍNDICE DE TABLAS .....                                | xiii     |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS .....                              | xv       |
| <br>  |          |
| INTRODUCCIÓN .....                                    | 1        |
| <br>  |          |
| <b>CAPÍTULO I.....</b>                                | <b>3</b> |
| ANÁLISIS DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA ..... | 3        |
| 1.1. Tema.....  | 3        |
| 1.2. Planteamiento del problema .....                 | 3        |
| 1.2.1. Contextualización.....                         | 3        |
| 1.2.2. Árbol de problemas .....                       | 8        |
| 1.2.3. Análisis crítico .....                         | 9        |
| 1.2.4. Relación Causa- Efecto .....                   | 9        |
| 1.2.5. Prognosis .....                                | 10       |
| 1.2.6. Formulación del problema .....                 | 11       |
| 1.2.7. Justificación.....                             | 12       |
| 1.2.8. Objetivos .....                                | 12       |

|  |        |
|--|--------|
| <b>CAPÍTULO II</b> .....   | 14     |
| <b>MARCO TEÓRICO</b> .....                                       | 14     |
| 2.1. Antecedentes Investigativos .....                           | 14     |
| 2.2. Fundamentación Filosófica .....                             | 17     |
| 2.3. Fundamentación Legal .....                                  | 18     |
| 2.4. Categorías Fundamentales.....                               | 19     |
| 2.4.1 Marco conceptual Variable Dependiente e Independiente..... | 19     |
| 2.4.2. Gráficos de inclusión interrelacionados .....             | 34     |
| 2.5. Hipótesis .....   | 36     |
| 2.5.1 Hipótesis de Investigación .....                           | 36     |
| <br><b>CAPÍTULO III</b> .....                                    | <br>37 |
| <b>METODOLOGÍA</b> .....   | 37     |
| 3.1. Enfoque de la investigación.....                            | 37     |
| 3.2. Modalidad básica de la investigación .....                  | 37     |
| 3.3. Nivel o tipo de investigación .....                         | 38     |
| 3.4. Población y muestra.....                                    | 39     |
| 3.5. Operacionalización de variables .....                       | 41     |
| 3.6. Plan de recolección de información.....                     | 43     |
| 3.7. Plan del procesamiento de información.....                  | 43     |
| <br><b>CAPÍTULO IV</b> .....                                     | <br>45 |
| <b>RESULTADOS</b> .....  | 45     |
| 4.1. Análisis e interpretación de resultados .....               | 45     |
| 4.2. Verificación de hipótesis. ....                             | 73     |
| <br><b>CAPÍTULO V</b> .....                                      | <br>77 |
| <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....                      | 77     |
| 5.1. Conclusiones.....   | 77     |
| 5.2. Recomendaciones .....                                       | 78     |
| <br><b>CAPÍTULO VI</b> .....                                     | <br>79 |
| <b>PROPUESTA</b> .....   | 79     |
| 6.1. Tema.....   | 79     |

|   |     |
|---|-----|
| 6.2. Antecedentes .....                                     | 79  |
| 6.3. Objetivos de la propuesta .....                        | 80  |
| 6.3.1. Objetivo general .....                               | 80  |
| 6.3.2. Objetivos específicos .....                          | 80  |
| 6.4. Justificación.....                                     | 80  |
| 6.5. Modelo operativo .....                                 | 81  |
| 6.5.1 Fase uno .....  | 81  |
| 6.5.2 Fase dos.....   | 91  |
| 6.5.3. Fase tres.....                                       | 93  |
| BIBLIOGRAFÍA .....  | 106 |
| ANEXOS .....  | 110 |
| 6.1. Encuesta para los colaboradores de la Cooperativa..... | 111 |
| 6.2. Encuesta para los socios de la Cooperativa. ....       | 119 |

## ÍNDICE DE TABLAS

| CONTENIDO   | PÁGINA |
|---|--------|
| <b>Tabla 1</b> Calidad desde punto de vista del cliente .....       | 30     |
| <b>Tabla 2</b> Operacionalización de la variable independiente..... | 41     |
| <b>Tabla 3</b> Operacionalización de la variable dependiente.....   | 42     |
| <b>Tabla 4</b> Plan de recolección de Información.....              | 43     |
| <b>Tabla 5</b> Tiempo .....   | 45     |
| <b>Tabla 6</b> Motivo.....  | 46     |
| <b>Tabla 7</b> Servicio .....                                       | 47     |
| <b>Tabla 8</b> Trámite .....  | 48     |
| <b>Tabla 9</b> Infraestructura .....                                | 49     |
| <b>Tabla 10</b> Sms.....  | 50     |
| <b>Tabla 11</b> Otorgar el trámite .....                            | 51     |
| <b>Tabla 12</b> Tecnología.....                                     | 52     |
| <b>Tabla 13</b> Servicio que ofrece la Cooperativa .....            | 53     |
| <b>Tabla 14</b> Información .....                                   | 54     |
| <b>Tabla 15</b> Agilidad en la atención .....                       | 55     |
| <b>Tabla 16</b> Horario de Atención.....                            | 56     |
| <b>Tabla 17</b> Cuentas.....  | 57     |
| <b>Tabla 18</b> Órdenes .....                                       | 58     |
| <b>Tabla 19</b> Cargo.....  | 59     |
| <b>Tabla 20</b> Supervisado .....                                   | 60     |
| <b>Tabla 21</b> Función.....  | 61     |
| <b>Tabla 22</b> Manual escrito.....                                 | 62     |
| <b>Tabla 23</b> Colaboradores .....                                 | 63     |
| <b>Tabla 24</b> Cumplimiento de funciones .....                     | 64     |
| <b>Tabla 25</b> Cumplimiento cotidiano.....                         | 65     |
| <b>Tabla 26</b> Órdenes recibidas .....                             | 66     |
| <b>Tabla 27</b> Funciones descritas .....                           | 67     |
| <b>Tabla 28</b> Nivel de desorganización .....                      | 68     |
| <b>Tabla 29</b> Implementación del manual .....                     | 69     |

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabla 30</b> Desarrollo del manual .....            | 70 |
| <b>Tabla 31</b> Segregación .....                      | 71 |
| <b>Tabla 32</b> Asignación de funciones .....          | 72 |
| <b>Tabla 33</b> Frecuencia Observada .....             | 73 |
| <b>Tabla 34</b> Frecuencia Esperada.....               | 74 |
| <b>Tabla 35</b> Tabla de Contingencia.....             | 75 |
| <b>Tabla 36</b> Modelo Operativo .....                 | 81 |
| <b>Tabla 37</b> Simbología .....                       | 91 |
| <b>Tabla 38</b> Manual Dirección General .....         | 95 |
| <b>Tabla 39</b> Manual Responsables de la Unidad ..... | 96 |
| <b>Tabla 40</b> Manual Colaboradores .....             | 97 |
| <b>Tabla 41</b> Modelo de Gestión .....                | 99 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

| CONTENIDO  | PÁGINA |
|--|--------|
| <b>Gráfico 1</b> Lealtad de Clientes.....            | 6      |
| <b>Gráfico 2</b> Árbol de Problemas.....             | 8      |
| <b>Gráfico 3</b> Necesidades del Cliente .....       | 29     |
| <b>Gráfico 4</b> Superordinación Conceptual.....     | 34     |
| <b>Gráfico 5</b> Modelo gráfico.....                 | 80     |
| <b>Gráfico 6</b> Organigrama de la cooperativa ..... | 84     |

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo acerca de la sobreposición de funciones y la satisfacción del socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 1ro de Julio Ltda., consiste en diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa, comparar los servicios que ofrece la institución con otras organizaciones, los procedimientos administrativos, que permita coordinar todos los recursos disponibles, partiendo del análisis situacional actual de la Cooperativa.

Este trabajo consta de seis capítulos que se detallan a continuación:

En el **CAPÍTULO I**, se analiza la situación actual de la cooperativa y la falta de un manual de funciones y procedimientos, de forma que mejore el proceso administrativo, es decir fundamentar lo que tiene relación con los puestos que tiene cada personal de la cooperativa.

En el **CAPÍTULO II**, se detalla la fundamentación teórica, en el cual se cita conceptos relacionados con la organización, las cooperativas y las funciones de cada personal.

El **CAPÍTULO III** comprende la metodología de la investigación, donde se utilizó la metodología descriptiva, exploratoria y bibliográfica, además se utilizó el método de observación, encuestas y entrevistas para determinar la satisfacción del socio y la posición de cada personal dentro de la cooperativa.

En el **CAPÍTULO IV** se exponen las conclusiones y recomendaciones que surgen de la investigación desarrollada sobre la sobreposición de funciones. Cabe destacar que se han seguido las orientaciones que surgen del planteamiento para emitir las conclusiones y recomendaciones en forma clara y ordenada y según los objetivos planteados.



El **CAPÍTULO V** es el análisis e interpretación de los resultados de las encuestas que se realizó al personal administrativo y de servicio que labora en la cooperativa y a los socios de la misma. Además, a continuación de este capítulo se presenta la propuesta alternativa que es generar un modelo de gestión cooperativista para una adecuada administración y correcto puesto de trabajo.

En el **CAPÍTULO VI**, se registran las referencias bibliográficas de los libros, textos, páginas de internet relacionadas al tema de investigación. Además se adjunta los anexos de la investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **ANÁLISIS DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.1 . Tema**

Sobreposición de funciones y el impacto en la satisfacción del socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “1ro de Julio” Ltda.

#### **1.2. Planteamiento del problema**

##### **1.2.1. Contextualización**

###### **Macro**

Las empresas con años de experiencia en el mercado, brindan una atención de calidad a sus clientes, debido a que capacitan constantemente a su personal, pero las organizaciones que recién inician sus actividades comerciales no tienen un conocimiento previo de la forma en como relacionarse con sus clientes.

Además, en un mundo globalizado, se debe tomar muy en cuenta que la mayoría de productos y servicios provienen de diferentes partes del mundo, por lo tanto el cliente puede seleccionar a su proveedor de mayor preferencia para realizar sus transacciones comerciales.

En este contexto la atención al cliente toma una relevancia vital, al punto que puede llegar a ser una de las pocas herramientas diferenciadoras entre productos y servicios de similares características, y por lo que conviene tanto a la empresa es tener clientes satisfechos.

Los clientes insatisfechos llegan a ser así por diferentes circunstancias, por ejemplo mala atención o simplemente no presentó un producto o servicio como se esperaba. Las mejores compañías del mundo son fundadas sobre la premisa que es la atención y servicio al cliente como centro de lo desarrollado, pues ellos saben que las encargadas de llevar la atención al cliente no son las oficinas, las computadoras o los papeles sino las personas.

La corporación Disney, por ejemplo, emplea a miles de personas para trabajar en sus distintos parques de diversiones. Cada nuevo empleado debe pasar por un riguroso entrenamiento sobre cómo atender al cliente, no sólo de manera excelente, sino sorprenderlo con la atención. Un gran ejemplo de esto, fue como respondió la corporación Disney hace muchos años a la queja de muchos de sus invitados sobre las largas filas que debían hacer para entrar a cualquiera de las atracciones, las cuales impacientaban tanto a los niños como a los adultos. (Escudero, 2015)

Por lo que luego de tanto estudio investigativo para que el cliente no se vaya insatisfecho la empresa Disney:

- Colocó televisores a lo largo de todas las filas de entrada a cualquiera de sus atracciones.
- Puso espejos en ciertos sitios estratégicos, ya que descubrió que estos ayudaban a bajar el nivel de estrés de las personas mientras esperaban en línea
- Creó otra serie de distracciones para ayudar a sus invitados a tener una mejor experiencia en cada atracción.

Existen estadísticas en donde se demuestra lo que los clientes insatisfechos pueden generar.

1. Cuesta entre cinco y diez veces más atraer y conquistar a un nuevo cliente que mantener a un cliente ya existente.
2. Todo cliente insatisfecho comparte su insatisfacción por lo menos con diez personas. Un 12% de ellos la comparten con veinte o más personas.
3. De cada diez clientes que se encuentren insatisfechos con tu producto o servicio, nueve ni siquiera tomarán el tiempo para dejártelo saber, mientras que siete de ellos inmediatamente tomarán la decisión de hacer negocios con otra persona.
4. Hasta un 90% de los clientes insatisfechos no comprarán nunca más uno de tus productos y ni siquiera se tomarán la molestia de darte ninguna explicación.

5. El 96% de los clientes insatisfechos nunca se quejan acerca del pobre servicio o la mala atención. Interiormente ellos piensan que de nada servirá, ya que sus quejas seguramente serán ignoradas.
6. El 92% de los clientes insatisfechos volverán a convertirse en clientes leales sus objeciones y dificultades son solucionadas prontamente y un 96% de los clientes insatisfechos no se quejan, sin embargo, el 91% de estos simplemente decide irse y no volver nunca más (Ruiz, 2013).

Se termina este punto con esta estadística para que las empresas entiendan a donde lleva la insatisfacción de un cliente, por supuesto todo el mundo sabe que los clientes son importantes, que sin clientes no hay ingresos.

Se publicó un estudio en el que reflejaba qué países contaban con un mayor índice de satisfacción del cliente.” El país que encabeza la Lista es Nueva Zelanda, seguido de Canadá y Noruega. Otros países como Australia o Dinamarca aparecen en este top de los países con mayor satisfacción del cliente. (Finances Online )

Gracias a este estudio, también podemos establecer un ranking según el sector. Según el estudio de (Finances Online ), el Gobierno y las organizaciones sin ánimo de lucro son los sectores con un mejor índice de atención al cliente.

Los interesados no tienen por qué solicitar ser atendidos, y mucho menos para que conflictos o complicaciones sean solucionados. Se debe estar al tanto de las posibles dificultades, para estar un paso adelante de ellas.

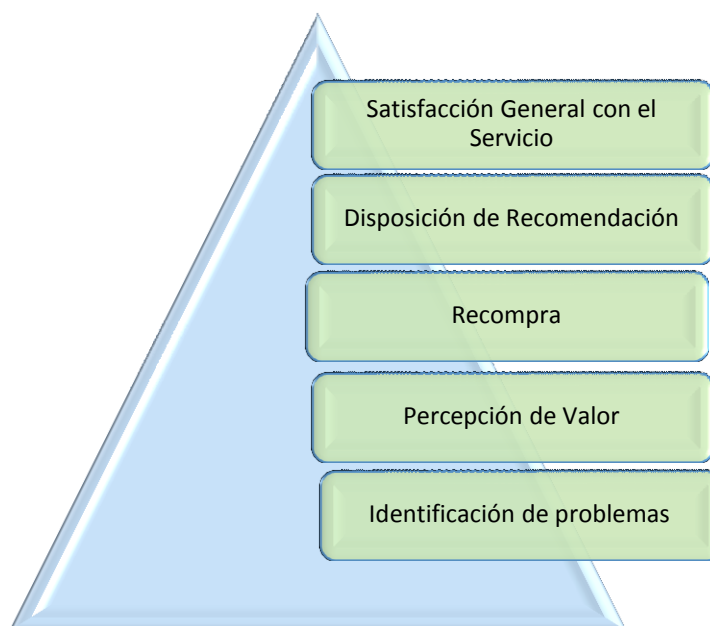
Según un estudio de la Oficina de Consumidores de la Casa Blanca, el 96% de los clientes insatisfechos nunca se van a quejar directamente a la compañía de la falta de cortesía o de la baja calidad de un producto, y sin embargo el 91% nunca va a volver a comprar en la empresa que les irritó. Pero, no solo perderemos un cliente, ya que esta persona compartirá su malestar con otras nueve personas por término medio, y el 13% se lo dirá a veinte. (Pymes, 2012)

## **Meso**

La supervivencia de las empresas del mundo y de Ecuador en si se genera por medio de los clientes, porque se considera a este el rey de las empresas actuales, y la satisfacción de la misma es fundamental.

El Índice de la revista Ekos (2015) de Satisfacción al Cliente “IESC” “es una medición “externa” y otorga un alto valor para las empresas en el Ecuador”, de tal manera se basa en estos pilares.

**Grafico 1** Lealtad de Clientes



**Fuente:** (Ekos, 2015)

**Elaborado:** Arias María, 2016

Es importante conocer cifras sobre la manera de comportarse de los clientes en empresas Ecuatorianas como las que se citara a continuación:

- 69% de los clientes se pierden por la baja calidad del servicio, 13% por problemas de producto y 9% por precio.
- 50% de los clientes se pierden cada cinco años.
- Conseguir que el nuevo cliente es cinco veces más caro que mantener uno actual. (Loyal, 2014)

Según la revista Ekos (2012) menciona que desde el año 2006 se miden a los sectores de servicio más representativos de Ecuador, basándose en la metodología de Praxis de Chile a través de 18 000 entrevistas vía telefónicas, levantadas mediante un muestreo aleatorio simple en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca

El Índice Nacional de Satisfacción al Cliente en empresas de Ecuador, indica que se evalúa según lo que el cliente indique si se encuentra o no a gusto del bien o servicio que está adquiriendo.

El índice Nacional de Satisfacción al Cliente al 2013, refleja un nivel de satisfacción de 72.4% a nivel nacional, dentro del cual la satisfacción global con el servicio y satisfacción con respecto al valor se mantiene similar al de 2012, cercanos al 80% y 61% respectivamente. En lo que respecta a recomendación y recompra, se registra una ligera disminución en recomendación de 71.5% en 2012 a 70.9% en 2013, y una reducción en la intención de recompra a nivel nacional de 70.7% en 2012 a 66.5% en 2013. Por otra parte las empresas del país, han conseguido disminuir la tasa de problemas con sus clientes en alrededor de 4% con respecto al 2012, de esta manera se registra un 16% de clientes a nivel nacional que han tenido problemas con su servicio en el 2013. (Ekos, Ekos , 2013)

El cliente descontento o insatisfecho no va a regresar a la empresa en la que realiza sus compras o solicita un servicio, porque la insatisfacción viene originada por la actitud de las personas que le atendieron.

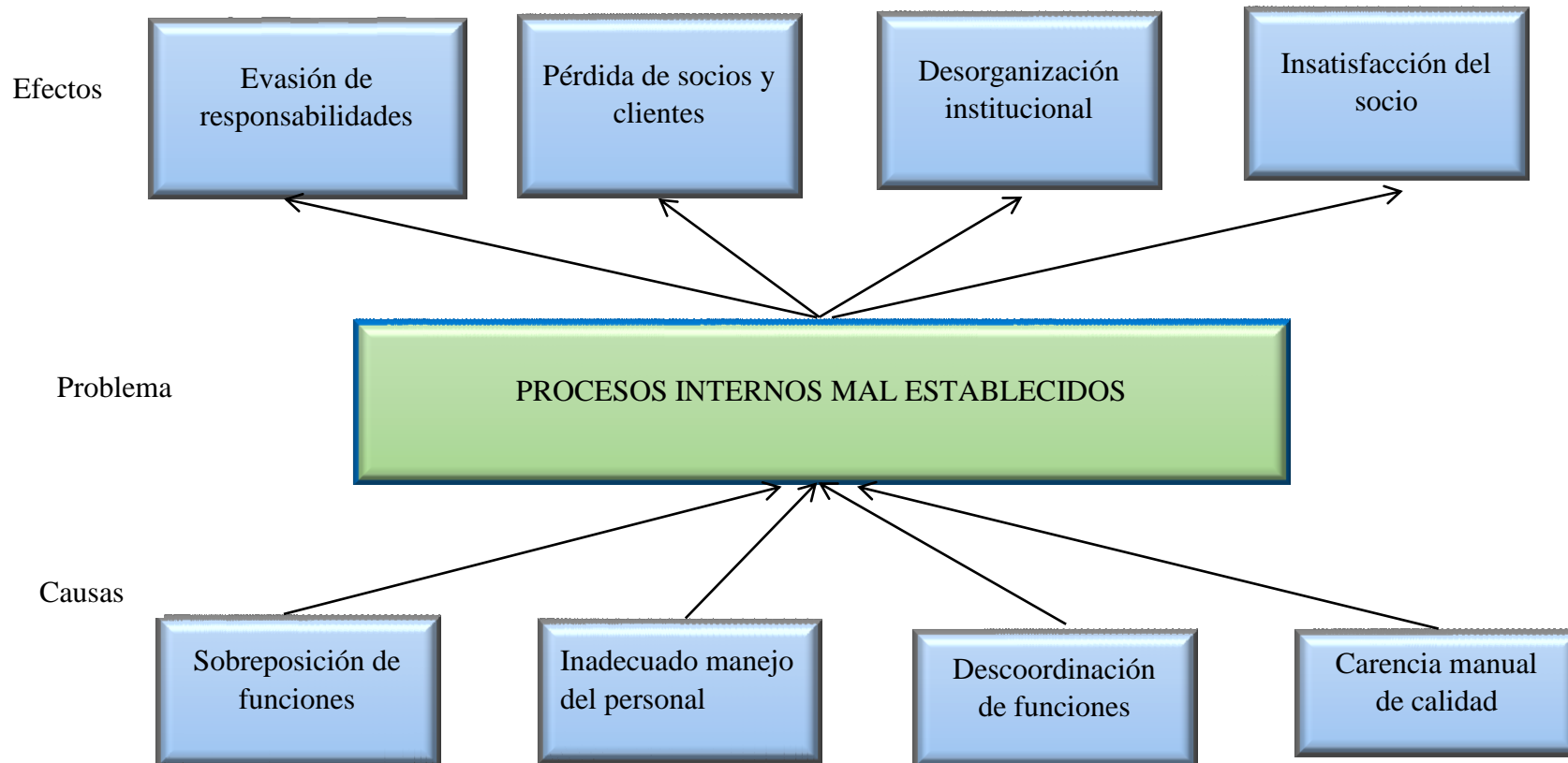
### **Micro**

Para tener éxito en el mundo empresarial es fundamental complacer al cliente, es por eso que el empresario debe aportar con algo más para que pueda llegarse a cumplir ese fin. En Tungurahua la atención al cliente se ha vuelto una prioridad dentro de las empresas, puesto que, sin la satisfacción del cliente por el servicio ofertado, esto representaría pérdidas futuras a la empresa y el cliente no regresará, tomará mayor tiempo atraer nuevos clientes y retenerlo.

La cooperativa de ahorro y crédito “1 de Julio” nace por las necesidades de los pobladores del sector rural, indígenas y campesinos, de la parroquia Santa Rosa del cantón Ambato en la provincia de Tungurahua. Es un grupo de personas organizadas en una institución financiera responsable, segura y sólida, que así también como la mayoría de empresas Ambateñas han olvidado lo importante que es la atención al cliente, siendo una parte fundamental y esperada que por parte del servicio financiero se debería dar a los socios.

### 1.2.2. Árbol de problemas

Grafico 2 Árbol de Problemas



Elaborado: Arias María, 2016

### **1.2.3. Análisis crítico**

Es evidente que una de las principales causas de los procesos internos mal establecidos sea la sobreposición de funciones generando a su vez la evasión de las responsabilidades fomentando al limitado crecimiento organizacional motivo de la sobrecarga de trabajo que tienen los colaboradores.

Por otra parte el manejo inadecuado del personal, contribuye a la pérdida de socios y clientes debido a que estos desconocen cuál es su verdadero rol e importancia en la empresa ocasionando confusión entre las funciones realizadas y que espera la empresa de ello, fomentando a la mala calidad del servicio e incremento de la rotación del personal.

La descoordinación de funciones genera desorganización en las funciones debido a que cada uno de los colaboradores desconoce que actividades debe realizar, como las va a realizar y para que las va a realizar incurriendo en el incumplimiento de tareas y sobrecargas de trabajo.

Finalmente la carencia de un manual de calidad genera insatisfacción en los socios, debido a que estos no están en base a las expectativas de la empresa ni del consumidor amenazando seriamente a su rentabilidad y crecimiento.

### **1.2.4. Relación Causa- Efecto**

Los procesos internos mal establecidos generan problemas a nivel organizacional, debido a que las personas desconocen que es lo que deben hacer y la importancia de la realización de dichas actividades incurriendo en el incumpliendo de objetivos, acumulación de trabajo, insatisfacción tanto por parte de los trabajadores como de los usuarios debido al mecanismo inadecuado de administración organizacional.

Cuando los procesos internos están mal establecidos todos los procesos organizacionales están orientados de manera inadecuada debido a que se desconoce las funciones que deben realizar cada uno de los colaboradores para el crecimiento mutuo y constante de la empresa enfocándose de manera subjetiva en la misión, la visión y los planes organizacionales.



Es evidente que toda organización empresarial busca la mejora de sus productos o servicios ofertados mismo que es guiado por la gestión por procesos de una empresa, evidenciado que los procesos internos son la base de todo proceso organizacional debido a que en ellos se estipula que es aquello que se va a realizar y con qué finalidad de se lo hará planteando la estrategia organizativa a aplicar a través de la distribución efectiva de funciones.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito están obligadas a desarrollar un proceso interno sin importar su tamaño debido a que esta será la fuente de las acciones que realice la empresa y por ende su éxito en el mudo financiero y organizacional.

Los procesos internos mal establecidos contribuyen al desarrollo de la sobreposición de funciones en aquellas personas que forman parte de las organizaciones, sobre todo de la Cooperativa “1ro de Julio Ltda.”, envolviendo varios efectos entre ellos, la evasión de responsabilidades que a la larga generan problemas para la consecución de los objetivos que persigue la organización a amenazando con su estabilidad, rentabilidad y credibilidad en el mercado.

Uno de los factores que contribuye al inadecuado establecimiento de los procesos internos es el desconocimiento de la misión, la visión y estrategias organizacionales lo que genera que exista una confusión entre la razón de ser de la empresa y a dónde quiere llegar.

La carencia de un manual de calidad en la Cooperativa ha incidido en el poco ingreso de nuevos socios, y la permanencia de los que la conformaban, debido al desconocimiento de la empresa como tal, su manejo y hacia dónde quiere llegar. Favoreciendo al desarrollo de superposición de funciones o actividades puede influir en la satisfacción de los socios de la Cooperativa “1ro de Julio Ltda.”, el cual impide la mejora de su rendimiento y promover un crecimiento en el mercado financiero y económico.

#### **1.2.5. Prognosis**

En el caso de que la empresa no realice una evaluación sobre el nivel de satisfacción de sus clientes se podría generar:

1. Pérdidas económicas considerables debido a que los clientes que desean abrir cuentas de ahorros no son atendidos de la mejor manera.
2. Disminución de clientes actuales y potenciales ya que la competencia les ofrece un mejor trato y mejores beneficios.
3. Mayor número de quejas de los clientes puesto que deben esperar por varias horas para ser atendidos.
4. Reducción de la credibilidad en el mercado financiero porque los clientes insatisfechos comunicaron a otras personas acerca de la inadecuada atención que recibieron.

### **1.2.6. Formulación del problema**

¿Qué factores influyen en la sobreposición de funciones que provocan una disminución de la satisfacción del cliente?

#### **Preguntas Directrices**

¿Cómo afecta la sobreposición de funciones en el correcto manejo de los empleados dentro de la cooperativa?

¿De qué manera incide la satisfacción del cliente en el mejoramiento de la cooperativa?

¿De qué manera el manual de calidad ayudará a los empleados de la cooperativa?

#### **Delimitación**

Campo: Contabilidad y Auditoría

Área: Auditoría de Gestión

Aspecto: Control Interno (Funciones del personal)

Temporal: La investigación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “1ro de Julio Ltda.”, se va a realizar durante el mes de enero a septiembre 2017.

Espacial: La indagación del problema se realizará en la Cooperativa “1ro de Julio Ltda.” ubicada en la parroquia Santa Rosa del cantón Ambato, provincia de Tungurahua

### **1.2.7. Justificación**

El sistema cooperativo se encuentra bajo el control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, tiene la finalidad de mejorar las condiciones de vida de una población, mediante los productos y servicios financieros que ofrece a los socios.

Por lo tanto, se considera indispensable, evaluar cada una de las actividades realizadas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “1ro de Julio Ltda., para conocer en donde se deben ajustar las funciones del personal, para que este pueda brindar un mejor servicio al socio.

Además se dará prioridad a los procesos internos relativos a la atención de los socios que deberán tener una logística adecuada, de esta forma se obtendrá una mayor satisfacción de los socios y se llegará a mejorar los resultados económicos y financieros y, por tanto en la rentabilidad de la cooperativa, y correspondiente satisfacción de los accionistas.

La investigación es factible dado que se realizará con la consecución de cifras públicas en portales autorizados y debidamente verificados como es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), así como también con el Ingeniero Richard Patiño Gerente General de la Cooperativa “1ro de Julio” Ltda. que proporcionará información relevante, con un enfoque más claro acerca las diferentes actividades que se realizan en la Cooperativa.

### **1.2.8. Objetivos**

#### **Objetivo General**

Identificar la influencia de la sobreposición de funciones en la satisfacción del socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “1ro de Julio Ltda”.

### **Objetivos Específicos**

- Establecer si existe sobreposición de funciones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “1ro de Julio Ltda”.
- Determinar el nivel de satisfacción del socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “1ro de Julio Ltda”.
- Proponer un modelo de gestión que ayude a minimizar la sobreposición de funciones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “1ro de Julio Ltda”.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes Investigativos

Según Alvarado & Tuquiñahui (2011, pág. 39) en la investigación “Propuesta de implementación de un sistema de control interno basado en el modelo Coso, aplicando a la empresa electro instalaciones de la ciudad de Cuenca” informa sobre el control interno y dice que:

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la exactitud y veracidad de los datos contables, promover la eficiencia operante y estimular la adhesión a los métodos prescritos por la gerencia.

Control Interno es un proceso ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo gerencial y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

El control interno se puede considerar eficaz en cada una de las tres categorías, si el consejo de administración y la dirección tienen la seguridad razonable de que:

- Dispongan de información adecuada sobre hasta qué punto se están logrando los objetivos operacionales de la entidad.
- Se preparan de forma fiable los estados financieros.
- Se cumplen las leyes y normas aplicables.

Por lo tanto, lo que manifiesta Alvarado & Tuquiñahui que el control interno es un proceso realizado por la administración de la empresa en este caso de la cooperativa el mismo que se hace de forma interna, que se elabora para alcanzar los objetivos que se tiene planteados dentro de la organización.

Cardenas (2015) En el informe que le denomina “El manual de organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa OLPI ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua” habla acerca de las funciones y rendimiento laboral del personal donde:

- Analizar la manera en que se manejan las responsabilidades y funciones dentro en la empresa OLPI.
- Diagnosticar el nivel del rendimiento laboral del personal operativo de la empresa OLPI.
- Determinar la relación existente entre el Manual de Organización y Funciones con el Rendimiento Laboral en la empresa OLPI.
- Establecer una posible solución al problema investigado.

Los manuales de funciones, procesos y procedimientos deben contar una metodología para su fácil actualización y aplicación. El esquema de hojas intercambiables permite acondicionar las modificaciones sin alterar la totalidad del documento.

#### Análisis y Descripción de Puestos

Análisis de Puestos.- Es el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, su contenido, aspectos y condiciones que los rodean.

Puesto.- Es la menor unidad resultante de la división del trabajo de una organización, tiene roles a ser desempeñados por un solo colaborador y perfiles de competencias a ser cumplidos por el mismo.

Posición.- Conjunto de tareas y responsabilidades que desempeña una persona dentro de una jerarquía determinada (pag.32)

De acuerdo a lo expuesto indica que las funciones laborales deben estar expuestas de manera correcta ya que ahí se especifica las características de cada puesto de trabajo,

las responsabilidades y competencias que debe tener el trabajador dentro de la cooperativa.

Según Orellana & Torres (2013) “Determinación del nivel de satisfacción de los servicios financieros y sociales ofrecidos a los socios por la cooperativa de ahorro y crédito Jardín azuayo en la ciudad de cuenca”

La presente investigación indica que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, que permite la identificación de la filosofía empresarial, los recursos empleados, el tipo, calidad y cobertura de los servicios financieros y sociales que ofrecen a los/as socios/socias todo con el objetivo de determinar el nivel de satisfacción de los socios/as.

Las estrategias desarrolladas en este trabajo están fundamentadas totalmente en la satisfacción de las necesidades de los socios/as, para mantener relaciones sostenibles y duraderas con los mismos y así lograr su fidelización, y así de esta manera se contribuirá a que la cooperativa tenga un mejor posicionamiento.

De tal manera esta investigación aporta en el estudio ya que indica que el cliente o socio de alguna empresa, organización o cooperativa analiza el nivel de satisfacción estos niveles pueden ser de conformidad, debilidades, fortalezas de los diferentes servicios que oferta o simplemente el hecho de no haber sido atendido de una manera adecuada por parte de los colaboradores de la institución.

Según, Cuadrada & Veloso (2007) Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones, involucramos este tema debido a que nos indica el ámbito laboral que las organizaciones generando un cúmulo importante de investigación. Dentro de los hallazgos relevantes que se encuentran en la literatura científica especializada, se tiene el impacto significativo que el liderazgo ejerce sobre variables asociadas a resultados organizacionales, como satisfacción y clima laboral.

Para medir Clima Laboral también se creó un instrumento que constaba de 8 dimensiones. Las dimensiones a considerar son: Involucramiento y Motivación, se refiere a la percepción que las personas que componen la organización se encuentran involucradas y motivadas con su trabajo; Hostilidad, alude al grado de hostilidad de las relaciones entre los miembros

de la organización; Satisfacción, referido a la percepción que tienen los trabajadores sobre el nivel de satisfacción imperante en la organización; Ambiente Laboral, alude al estado de ánimo general imperante en la organización; Conflicto, alude al cómo la organización percibe y enfrenta los conflictos, es decir; si son encarados a tiempo y con la intensidad adecuada; Estructura, es la percepción de organización y planificación del trabajo en la empresa; Reconocimiento, se refiere a la percepción del reconocimiento al el trabajo bien hecho y la relación desempeño-premio. Compañerismo, aluda al grado de cooperación y amistad entre los empleados de la organización.

Más específicamente, se pudo observar que un ambiente laboral existe carisma, consideración individualizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual, estructura y consideración para que la cooperativa genere ingresos por medio de los socios y por lo tanto la empresa debe mostrar confianza y seguridad y eso empieza de manera interna.

## **2.2. Fundamentación Filosófica**

Herrera L (2004, pág. 21) Describe el paradigma crítico propositivo de la siguiente manera: “Crítico porque impugna las explicaciones reducidas a casualidad lineal. Propositivo en cuanto a que la investigación no se detiene en la contemplación pasiva del fenómeno, sino que además plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y proactividad.”

La investigación se enfoca en el paradigma crítico propositivo porque permite generar una mejor explicación, interpretación y comprensión de los fenómenos sociales, en forma crítica cuando cuestiona una investigación por medio de fundamentos lógicos y propositivo si presenta alternativas de solución inmediata al problema de investigación.

Al ser fundamentado dentro de este paradigma se observa la realidad del problema desde plano cambiante por lo cual exige implicarse en el área interno y externo de la cooperativa, para que las soluciones sean las adecuadas.

Para poder realizar el estudio de la investigación se debe tener conocimientos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “1ro de Julio” Ltda., de la misma manera entender



el tema y poder sustentarlo de manera técnica para poder buscar opciones fundamentadas científicamente para que nos ayude a solucionar los inconvenientes que se presenta en la investigación y en la cooperativa.

### **2.3. Fundamentación Legal**

La presente investigación se sustenta en la (Constitucion Politica del Ecuador , 2010); Registro Oficial No. 225 Junio 30 de 2010 No. 058-2010 en donde el DIRECTORIO DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE NORMALIZACIÓN manifiesta que de conformidad con lo dispuesto en el artículo 52,” las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características” (Constitucion Politica del Ecuador , 2010).

Mientras que (Ministerio de Relaciones Laborales , 2012) indica:

Art.1 Expedir el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de los Puestos del Ministerio de inclusión económica y Social e incluirlos en el Sistema de Clasificación de Puestos del Servicio Público que administra el Ministerio de Relaciones Laborales de acuerdo con la siguiente estructura de puestos

Art. 2.- El Ministerio de Inclusión Económica y Social con sustento en la estructura y gestión organizacional por procesos, elaborará y mantendrá actualizado el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de los Puestos que integran la estructura ocupacional definida en el artículo 1 de esta Resolución, de acuerdo a la aplicación de la Norma Técnica de Clasificación de Puestos vigente.

Art. 3.- El Ministerio de Inclusión Económica y Social, sobre la base del Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de los Puestos vigente, procederá a realizar el análisis ocupacional de las posiciones que ocupan los servidores, a efectos de aplicar el proceso de clasificación de puestos, estudio que deberá ser remitido a esta cartera de Estado para su aprobación.

## **2.4. Categorías Fundamentales**

### **2.4.1 Marco conceptual Variable Dependiente e Independiente**

El desarrollo de esta investigación necesita de un marco teórico que sustente su estructura lógica, cuyos conceptos sirven de fundamentos al presente estudio, por lo que se exponen a continuación:

#### **Administración de trabajo**

La administración es un desarrollo mediante el cual se busca llegar a cumplir las metas y objetivos con eficiencia y eficacia de las funciones de cada individuo y coordinación de recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos.

Las normas internacionales del trabajo generalmente se aplican a través de la legislación y de las políticas nacionales. Por consiguiente, es vital que cada país mantenga un sistema de administración del trabajo viable y activo, con competencias en todos los aspectos de la formulación y de la aplicación de las políticas laborales nacionales (Organización Internacional de Trabajo, 2014).

#### **Gestión de Talento Humano**

La gestión del talento humano es la responsable de manejar el recurso humano de toda organización, lo cual incluye:

1. Contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo, dentro de una organización.
2. Capacitar a los empleados, dependiendo a la funcionalidad o rol que cumplirá en la entidad.
3. Proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y la productividad en la organización

(Gerencie, 2013), La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos

Recursos materiales: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

Recursos técnicos: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

Talento humano: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. (Gestión del talento humano, 2013)

La gestión de talento humano es “La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado” (Gerencie, 2013).

### **Contratación**

De manera similar a lo comentado para la búsqueda del nuevo director general, se inicia un proceso de búsqueda del personal que deba ocupar los nuevos puestos que se hayan determinado, así como para aquellos puestos en los que se haya decidido sustituir al titular del mismo.

La búsqueda debe incluir, en un primer paso a los propios familiares del fundador y/o a los mejores empleados de la empresa, localizados en el mismo nivel ejecutivo que se busca o en el nivel inferior inmediato. Como ya se comentó, encontrar candidatos dentro de la propia empresa se convierte en un estímulo que mejora el ambiente de trabajo de todo el personal, porque se aprecia un camino de crecimiento dentro del propio ambiente de trabajo y se alimentan expectativas que mejoran la actitud de todos los empleados.

Si en estos dos campos no existiera la persona buscada, deberá incursionarse en el mercado laboral, y, nuevamente, será conveniente apoyarse en especialistas en la búsqueda de ejecutivos, que nos faciliten la labor. Por supuesto que siempre quedará abierta la posibilidad de intentar esa búsqueda, directamente.

En cualquier caso, el candidato, que debe contar con una experiencia ejecutiva, al nivel de las responsabilidades del puesto para el que se le solicita, y, si es posible, con un grado académico apropiado, deberá ser

sometido a un período de prueba que ayude a confirmar si posee o no, las cualidades requeridas para el puesto en cuestión. (Mendivil , 2015)

### **Capacitación**

La información del análisis de puestos también se utiliza para diseñar los programas de capacitación y desarrollo, porque el análisis y la resultante descripción del trabajo muestran las habilidades que se requieren y, por tanto, la capacitación.

La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados. (Dessler, 2001)

### **Sobreposición de Funciones**

(Araya, pág 12)Superposición de funciones: situación que se presenta cuando dos o más cargos tienen asignada responsabilidad por el cumplimiento de igual o similar función.

La sobreposición de funciones significa la asignación de funciones extras a los empleados, es decir estas funciones no corresponden a su área de trabajo por lo tanto cuando el empleado cumple otras funciones evade sus responsabilidades en la Cooperativa. Por ejemplo se da el caso de que los señores asesores de crédito, no pueden cumplir con sus funciones de asesorar a los clientes en los diferentes trámites que se realizan en la Cooperativa debido a que desempeñan otras funciones como: mensajeros, cajeros entre otras. Desde mi punto de vista no es adecuado que los empleados realicen funciones que no correspondan a su puesto de trabajo porque allí se genera una sobreposición de funciones que con el transcurso del tiempo y en caso que no se tome las medidas necesarias y preventivas para contrarrestar esta situación se generaría, duplicidad de funciones, sobrecarga laboral, conflictos de trabajo de forma individual o grupal o errores en la presentación de la información.

## **Control Interno**

Según Luna (2011) Uno de los aspectos del control interno consiste en la asignación de autoridad y responsabilidad para el desarrollo de las actividades, y el establecimiento de las relaciones jerárquicas entre gerentes y empleados, así como la fijación de las políticas y el sistema de autorización de las operaciones, es decir, las reglas del juego respecto de quienes deberían tomar decisiones y en que niveles las personas tienen facultad para autorizarlas o supervisarlas. Ambos factores estructura y asignación de responsabilidad deben implementarse, cuando la entidad diseña y aprueba su organigrama, y los manuales de funciones que suelen ser útiles para que las personas identifiquen sus atribuciones y responsabilidades. Los casos de superposición de funciones al asignar determinadas facultades podrían crear confusión o conflictos en forma individual o en los grupos de trabajo, por cuya razón, en algunas entidades existe el criterio de racionalizar adecuadamente las operaciones y la autoridad para la toma de decisiones, creando una primera línea de empleados que tiene conocimientos y la autoridad para tomar decisiones importantes en sus áreas de operación, cuando son requeridos por diversas circunstancias. (pág 69-70)

## **Segregación de Funciones**

(auditool.org, 2014) Menciona que la segregación de Funciones: el concepto se refiere al análisis de determinadas actividades que deben encontrarse separadas de otras, dado el riesgo que implica que una misma persona las concentre (Klus).

De tal manera que para relacionar la sobre oposición de funciones que existen dentro de la Cooperativa, existe un método denominado segregación de funciones en la cual es la separación de las responsabilidades de las diversas actividades que intervienen en la elaboración de su trabajo. “Procedimiento habitualmente utilizado en los sistemas de control interno. La segregación se refiere tanto a las funciones entre los departamentos como entre las personas que llevan a cabo la autorización, ejecución, contabilización, custodia y cobro o pago de una transacción.” (Mora, 2008)

La administración de todas las empresas debe verificar si el trabajo está siendo cumplido, y si las actividades que se realiza son las adecuadas para lo que fue contratado, y por ende saber que un empleado no debe tener más de dos responsabilidades.

La segregación de funciones está orientada a evitar que una misma persona tenga accesos a dos o más responsabilidades dentro del sistema [...] aunque el principal motivo que lleva a implementar un adecuado esquema de segregación de funciones es el cumplimiento con regulaciones, las compañías deben aprovechar este tema para mejorar su control interno y minimizar así los riesgos (Velasquez, 2013)

Las actividades realizadas en un proceso deben ser asignadas a la mayor cantidad de empleados posibles, de tal forma que ninguna persona pudiera ejecutar la fase completa ni la mayoría de funciones en un proceso.

“Segregación funciones quiere decir separar las actividades de un proceso entre varias personas. Por ejemplo, en el proceso de datos, el operador de entrada de datos no tendría la responsabilidad de verificar esos datos. Un programador no debería mantener sólo su propio código”. (Fisher, 2006)

(auditoool.org, 2014), Por ejemplo, suponiendo que hay que encarar el análisis y diseño de segregación de funciones para el ciclo de Compras/Cuentas a Pagar, habría que definir las siguientes actividades:

Generación de la Orden de Compra.

Aprobación de la Orden de Compra.

Recepción de los Bienes Servicios.

Recepción de las Facturas de los Proveedores.

Aprobación de las Facturas de los Proveedores.

Bajo un esquema estricto de segregación de funciones todas estas actividades deberían encontrarse asignadas a usuarios distintos, de tal forma de impedir cualquier tipo de acción que redunde en un fraude para la compañía.

## **Manual de funciones**

Las empresas verifican que su estructura organizacional esté bien definida, para distribuir el trabajo de una forma adecuada en todos los departamentos y crear los niveles de autoridad, todo esto es detallado en un documento que se lo conoce con el nombre de Manual de funciones en él se describe cada uno de los puestos de trabajo, las funciones que el personal debe realizar, las tareas o actividades que deben cumplir, además se establecen las líneas de comunicación y relaciones de autoridad.

Este documento es de gran utilidad en las empresas ya que permite la identificación de los puestos, sus límites, especifica de manera ordenada las funciones del personal y permite que el trabajo se lleve a cabo con eficiencia y gran fluidez, fomentando el buen funcionamiento, desarrollo y crecimiento de la empresa.

Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa (Gonzales G. , 2012)

Manual de Funciones no constituye toda la norma administrativa necesaria para el óptimo funcionamiento institucional ya que el mismo solo sirve de base para la elaboración de otros instrumentos de gestión, no obstante, permite obtener una visión clara las actividades que se deben realizan en todos los cargos, así como también permite que los líderes institucionales tengan la descripción del perfil adecuado para la contratación de personal. (Manual de Funciones )

## **Definición**

Vallejo López & Sánchez Paredes, (2011) Manual de Funciones.- Este documento facilita la búsqueda y selección de un colaborador porque en él se

definen las funciones que debe desempeñar en el puesto de trabajo, los procedimientos que emplea para ello y los estándares de eficiencia establecidos para la ejecución de dichas tareas. Supongamos que se trata de la búsqueda de un recepcionista para un laboratorio farmacéutico y, aunque el ejemplo parece simple si la empresa está consagrada al cliente, este cargo resulta tan estratégico que la organización debe desplegar toda una metodología para seleccionar a la persona indicada. (pág. 109)

## **Objetivos**

Los manuales de funciones son instrumentos que contienen información sistemática sobre los procedimientos de un área funcional básica, que dados a conocer al personal sirven para normar su actuación y a coadyuvar al logro de los objetivos organizacionales.

Con la elaboración e implementación de los manuales de funciones se pretende lograr los objetivos siguientes:

- Instruir al personal acerca de aspectos básicos como: objetivos, funciones, relaciones de trabajo, procedimientos, políticas, etc., para lograr una estandarización.
- Precisar la estructura orgánica de toda la empresa, de un área funcional para deslindar responsabilidades, evitar la duplicidad de funciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar o ayudar al personal de la empresa para la ejecución correcta de las tareas asignadas y propiciar uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración a la empresa para el personal de nuevo ingreso.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de un programa de reorganización. (Rodríguez , 2012, p.65).

## **Contenido**

El manual de funciones, como instrumento de apoyo directo a la organización, debe estar permanentemente actualizado y se le debe conceder



la importancia que tiene, para la buena funcionalidad de los puestos y está constituido por:

### **Nombre del puesto**

Es el título que la empresa le da al puesto. La persona que lo ocupe, derivará de él su gentilicio; por ejemplo: Gerencia de ventas, su titular será, por ende, Gerente de ventas.

### **Descripción genérica**

Es la justificación del puesto, la razón por la que existe. Resume el objetivo fundamental del puesto.

### **Funciones**

Describe las responsabilidades que la persona deberá cumplir en su puesto. Se anuncian en infinitivo; por ejemplo: supervisar el trabajo de los asistentes.

### **Tareas**

Señala las actividades concretas que se realizarán, correspondientes a cada función; por ejemplo: revisa los informes de actividades de cada supervisor.

### **Relaciones de los puestos**

Internas: Se refiere a las relaciones que el puesto tiene con otros puestos de otras áreas, por razones de trabajo; por ejemplo: el encargado de compras con el encargado de cobranzas.

Externas: Se refiere a las relaciones que tiene el puesto con entidades o personas fuera de la empresa; por ejemplo: el contador con el Seguro Social.

### **Líneas de autoridad**

Es la relación de dependencia del puesto. Cuál es el puesto inmediato superior (jefe) y qué puestos le reportan (subalternos). (Montalván, 1999, p.25-26).

## **Manual como medio de comunicación**

La comunicación administrativa escrita, los reglamentos, instrucciones, guías, instructivos y los manuales en forma de documento oficial pueden

considerarse parte del control interno, el cual depende de la magnitud de la organización, de su dinámica o de su crecimiento. Los manuales son un medio que ayuda al personal a determinar por sí mismos lo que espera y cuándo y cómo espera lograrlo.

Actualmente se debe poner empeño en comunicar la información de naturaleza administrativa mediante manuales. Un manual hace que las instrucciones sean definidas, permite resolver rápidamente las malas interpretaciones, muestra a cada uno de los empleados cómo encaja su puesto en el total de la organización y les indica la manera en que pueden contribuir tanto al logro de los objetivos de la empresa como al establecimiento de buenas relaciones con los demás empleados. Esta información, así como las instrucciones y descripciones de procesos, también llegará a los jefes a través del manual. Más aún, esta herramienta facilita el entrenamiento del personal recién llegado, ya que proporciona en forma sistematizada la información que necesitan. (Rodríguez , 2012, p.66).

### **Ventajas y Limitaciones de la utilización de manuales**

Los manuales ofrecen una serie de ventajas que no hacen más que reflejar la importancia antes mencionada. Sin embargo, y como es usual, también tienen ciertas limitaciones, que de ninguna manera invalidan su utilidad, sino que llaman la atención acerca de ciertas características que debidamente observadas permiten una utilización óptima de los manuales.

#### **Ventajas**

- Son una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Evitan discusiones o malentendidos de las operaciones.
- Son herramientas utilizadas en el entrenamiento y capacitación de nuevos empleados.
- Son una guía de trabajo efectiva y un valioso elemento de consulta.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- Al estar claramente establecido por escrito qué es lo que hay que hacer, existe una mayor predisposición por parte del personal a asumir responsabilidades.

- Posibilitan un ahorro real de tiempo, al evitar las preguntas de rutina, ya que la respuesta rápida a las mismas se obtiene a través de la lectura del manual.

### **Limitaciones**

- El costo de producirlos y actualizarlos puede ser alto.
- Si no se les actualiza periódicamente pierden efectividad.
- Se limitan a los aspectos formales de la organización y dejan de lado los informales, que también son muy importantes.
- Si se sintetizan demasiado pierden su utilidad; pero si abundan en detalles pueden volverse complicados. (Rodríguez , 2012, p.67).

### **Atención al socio**

La atención del cliente es lo que mejor ofrece la empresa un sin número de actividades interrelacionadas que ofrece con el fin de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Según Herrera (2016), menciona que la atención al cliente es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros .

La atención al cliente está constituida por todas las acciones que realiza las empresas para poder aumentar el nivel de satisfacción de los clientes o socios de una empresa o cooperativa. Los elementos que los componen son:

Elementos tangibles es todo lo que se percibe a través de las instalaciones, medios técnicos, equipos, productos o servicios que oferta y medios humanos, es decir, el personal que le atiende.

Elementos intangibles es aquel que traducen en fiabilidad o confiabilidad, capacidad de la empresa para responder en las condiciones prometidas, prestigio de la marca, experiencia en el mercado, cultura y nivel de

compromiso con el cliente, cartera de clientes que confían en la empresa (Paz, 2007, pág. 2)

Para que el cliente o socio sea atendido de la mejor manera necesita que la cooperativa tenga estrategias con el objetivo de crear fidelización y confianza y así poder satisfacer sus necesidades, entre esas variables están.

La buena relación calidad-precio de los productos o servicios que ofrecen

La buena atención en el punto de venta

Las facilidades de pago

La rapidez en la entrega

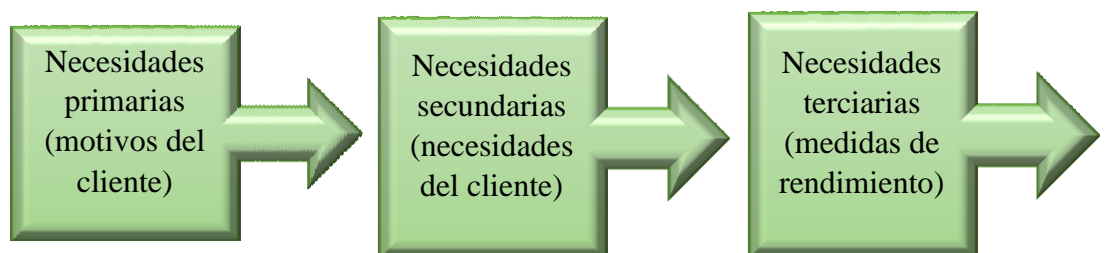
El servicio posventa eficiente (Carvajal , Ormeño, & Valverde, pág. 103)

La suma de todas las estrategias tiene el nombre de experiencia que se relaciona con las vivencias y los beneficios que los clientes obtienen al adquirir un producto o servicio.

### **Necesidades del socio**

Las necesidades es algo interno relaciona a la persona, a través de este tema se puede dar a conocer y determinar qué es lo que el cliente o socio carece y desea satisfacerla sean manifestadas o no manifestadas.

*Grafico 3 Necesidades del Cliente*



*Fuente:* (Vavra, pág. 100)

*Elaborado:* Arias María, 2016

Algunos clientes tienen necesidades de los cuales no son plenamente conscientes, otros no pueden expresarlas con palabras o usan palabras que requieren cierta interpretación, por lo que se puede distinguir 5 tipos de necesidades.

1. Necesidades expresas
2. Necesidades reales
3. Necesidades no expresadas
4. Necesidades de acontecimientos
5. Necesidades secretas (Kotler, 2002, pág. 12)

### **Exigencias del socio**

Los tipos de necesidades del cliente corresponden a varias exigencias sobre todo relacionado a la calidad.

*Tabla 1 Calidad desde punto de vista del cliente*

| TIPOS DE CALIDADES       | DESCRIPCIÓN  |
|--------------------------|--|
| <b>Calidad requerida</b> | Lo que el cliente quiere y expresa como indispensables |
| <b>Calidad esperada</b>  | Lo que el cliente desea como complemento               |
| <b>Calidad potencial</b> | Lo que el cliente quería si se lo ofrece.              |

*Fuente:* (Las necesidades del cliente , 2013)

*Elaborado:* Arias María, 2016

### **Satisfacción**

La palabra satisfacción se relaciona al cumplimiento exitoso de haber logrado lo esperado, cumpliendo a cabalidad con todas las expectativas propuestas, deseos u objetivos planteados, por lo tanto es la felicidad del deber cumplido dentro de la organización, por lo tanto “La satisfacción se define como el agrado que experimenta el cliente después de haber consumido un determinado producto o servicio” (Vavra, pág. 25).

### **Satisfacción del socio**

Los cambios que produce el mercado generan alrededor de los clientes, ya que no significa solo de satisfacer a los clientes, sino más bien que se queden encantados y que por medio de eso sugiera a otros socios para que sean parte de la corporación.

La satisfacción es una respuesta emocional del cliente ante su evaluación de la discrepancia percibida entre su experiencia previa/expectativas de nuestro producto y organización y el verdadero rendimiento experimentado una vez establecido el contacto con nuestra organización, una vez que ha probado nuestro producto. Creemos que la satisfacción de los clientes influirá en sus futuras relaciones con nuestra organización (ganas de volver a comprar, interés en recomendarnos, deseo de comprar nuestro producto sin tener que buscar un proveedor que venda más barato) (Vavra, pág. 25).

“Es el resultado de comparar su percepción de los beneficios obtenidos con la compra de un producto o servicio, en relación con las expectativas de beneficios a recibir del mismo.” (Caballero, 2002)

La satisfacción del socio resulta de la compulsación de lo que desea el cliente y el servicio, o producto que ofrece la empresa, organización o cooperativa. Además, aceptamos que los clientes examinan satisfacción en:

- Los productos de la organización, en general.
- Los aspectos específicos de rendimiento de los productos de la organización.
- La manera en que nuestra organización lleva a cabo las transacciones (presentación de ventas, entrega de pedidos, reparaciones a domicilio, maneras de tramitar las quejas, etc.).
- La organización, representantes y/o departamentos.
- Las relaciones preventa que nuestra organización establece con ellos.
- Las relaciones postventa que nuestra organización establece con ellos (Vavra, pág. 26)

“La satisfacción al cliente se ha convertido en el más grande objetivo de las empresas de cualquier tipo (pequeñas, grandes, nacionales, internacionales, etc.), sin embargo no todas la logran y esto influye directamente en todos los departamentos de la empresa u organización” (Muguira).

Los clientes en este caso los socios pueden creer y confiar en la empresa y en la calidad que conste dentro de la misma, si los productos no tienen defectos o si los servicios eran los que buscaban a eso lo denominan las expectativas que tienen los clientes.

Según Gosso menciona que las expectativas de los clientes son dinámicas, sujetas a constante cambio. Esta variabilidad en las expectativas se fundamenta en que los clientes crean en su mente expectativas de desempeño por influencia de muchos elementos: El estándar de mercado, lo que el cliente escuche de otros usuarios, las experiencias anteriores con el servicio, las necesidades de los clientes al momento de la prestación, la publicidad de los proveedores del servicio, el precio, que influye considerablemente, cuando el cliente no dispone de otros elementos para evaluar previamente la calidad de un servicio (Gosso, 2008, pág. 78).

Hoffman K. & Bateson (2011) Afirman lo siguiente: La definición más común de satisfacción del cliente es aquella en que se comparan las expectativas del cliente con sus percepciones respecto del contacto real de servicio. La comparación de las expectativas y las percepciones de los clientes se basa en lo que las empresas que aplican el marketing llaman el modelo de rectificación de las expectativas. En pocas palabras, si las percepciones de un cliente satisfacen sus expectativas, se dice que éstas se confirman y el cliente queda satisfecho. Si las percepciones y las expectativas no son iguales, entonces se dice que la expectativa se rectifica. Aunque el término rectificación suena a una experiencia negativa, no necesariamente lo es. Hay dos tipos de rectificación. Si las percepciones reales fueron inferiores a las expectativas, el resultado es una rectificación negativa, que da por resultado la insatisfacción del cliente y puede llevar a una publicidad negativa de boca a boca y a la deserción del cliente. Por el contrario, la rectificación positiva ocurre cuando las percepciones superan a las expectativas, dando como resultado la satisfacción del cliente, la publicidad de boca en boca positiva y la retención del cliente. (pág. 286)

Los autores explican el concepto de satisfacción del cliente como una comparación de expectativas y percepciones que el cliente realiza cuando recibe un servicio o

compra un producto, en el caso de que las percepciones sean mayores a las expectativas se obtiene como resultado final un cliente satisfecho. También tratan el tema de la rectificación negativa que es inherente a la insatisfacción del cliente, después de haber realizado la respectiva investigación he obtenido el siguiente ejemplo de un cliente insatisfecho. En la Cooperativa de Ahorro y Crédito 1ro de Julio Ltda. de la Parroquia Santa Rosa del Cantón Ambato, el cliente se acercó hacia el Señor guardia a preguntarle en qué lugar podía recibir información acerca de los requisitos para poder realizar un crédito, a lo que el Señor guardia le responde, en este momento no se encuentra el personal encargado de brindar ese tipo de información, por favor espere a que llegue la persona encargada, entonces el cliente únicamente agradeció por lo que le dijeron y un poco molesto e inconforme por no haber recibido la información solicitada salió de la Cooperativa. Esta situación ha ocasionado la pérdida de un cliente por lo tanto es necesario realizar una evaluación y medición del nivel de satisfacción de los clientes para conocer sus necesidades y de esta forma mejorar la atención.

### **Jerarquías**

Las expectativas de los clientes para poder satisfacerlas se basan mediante una jerarquía en el desempeño de un servicio (Gosso, 2008).

**Básica:** Son los elementos absolutamente necesarios que definen el servicio. Por ejemplo, en un servicio de hotel, el cliente piensa en encontrarse con, por lo menos, un lugar seguro para pernoctar.

**Esperada:** Son los elementos que pretende el cliente que tenga un servicio. Este nivel de expectativa está ligado al nivel de estándar de servicio que ofrezca el mercado. Por ejemplo, que la habitación tenga cama, agua caliente y servicio de limpieza.

**Deseada:** Conjunto de atributos que el cliente no necesariamente espera pero que si conoce y desea. Es lo que está más allá del estándar de mercado. El cliente puede desear que la habitación tenga televisión con sistema de recepción satelital y una computadora personal. Si el cliente no recibe estos elementos, no significa que su experiencia con el servicio no sea satisfactoria.

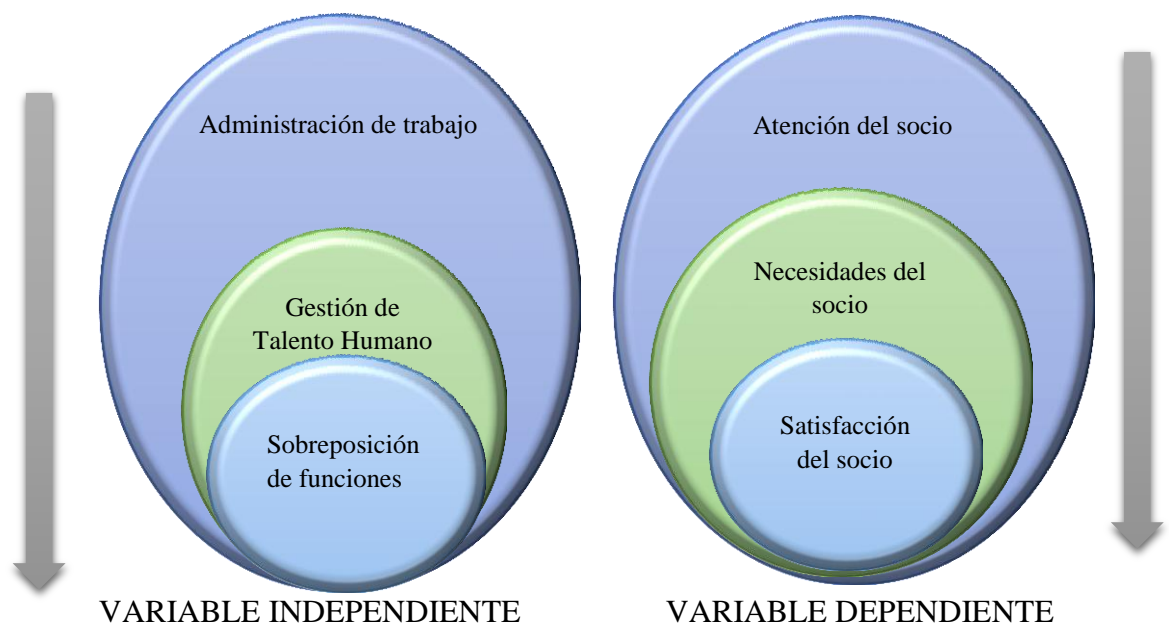


**Inesperada:** Atributos que superan las expectativas y deseos del cliente, y que logran sorprenderlo. Sorprender gratamente al cliente es una estrategia de éxito garantizada (Gosso, 2008, pág. 79).

De esta forma la satisfacción del consumidor ha sido definida en: función de las expectativas asociadas al consumo o servicio; función de la evaluación de la discrepancia entre expectativa y rendimiento percibido; como juicio o evaluación global determinado por respuestas afectivas o cognitivas relacionadas al uso o consumo de productos y servicios; función de la comparación de costos y beneficios de la compra, o uso de un bien o servicio en relación a consecuencias anticipadas y como un proceso multidimensional dinámico y complejo que incluye actividades cognitivas, afectivas y fisiológicas o conductuales (Peralta, 2006)

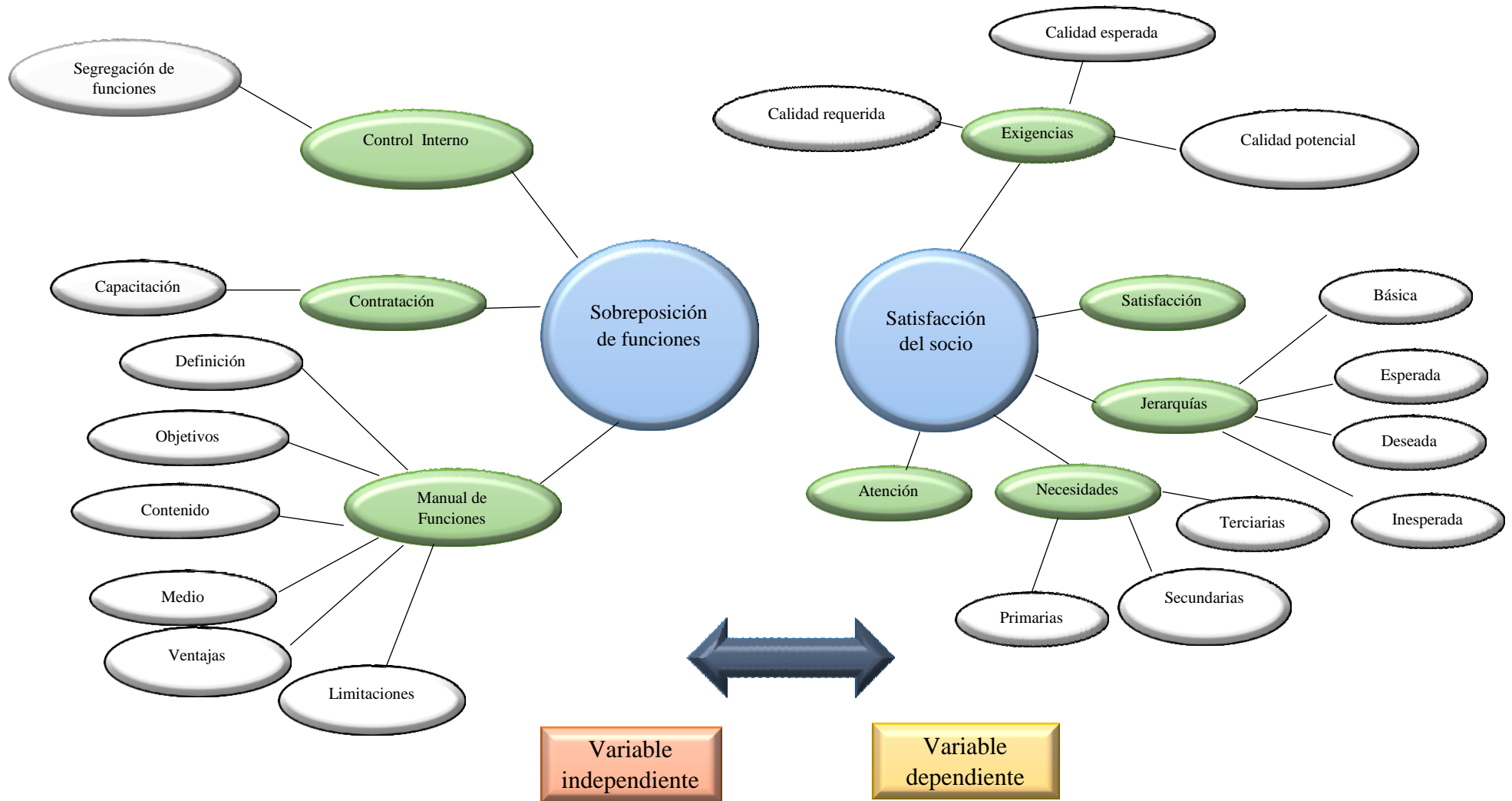
## 2.4.2. Gráficos de inclusión interrelacionados

### 2.4.2.1. Gráfico de Superordinación Conceptual



*Grafico 4 Superordinación Conceptual*  
*Elaborado: Arias María Elena, 2017*

2.4.2.2. Gráfico de Subordinación Conceptual



## **2.5. Hipótesis**

### **2.5.1 Hipótesis de Investigación**

El manual de funciones es el elemento que influye en la sobreposición de funciones, y que provocan una disminución de la satisfacción del cliente.

**Variable independiente:** El manual de funciones es el elemento que incide en la sobreposición de funciones

**Variable dependiente:** Satisfacción del socio

**Unidad de Observación:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “1ro de Julio Ltda”.

**Término de Relación:** Influye

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Enfoque de la investigación**

Hernández Sampieri, Fenández Collado, & Baptista Lucio (2006, pág. 5) “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.”

Muñoz Razo, (2011) Investigación cuantitativa.- Esta Investigación es de carácter objetivo, pues se dedica a recopilar, procesar y analizar datos de diversos elementos que se pueden contar, cuantificar y medir a partir de una muestra o población en estudio. Sus resultados exponen sólo clasificaciones de datos y descripciones de la realidad para probar la inferencia causal que explica por qué las cosas suceden o no de una forma determinada. La investigación cuantitativa pretende estudiar la relación entre las variables, previamente determinadas en una hipótesis, con las que trata de formular explicaciones para descubrir la asociación o correlación entre esas variables y una realidad específica. Esto permite la generalización y objetividad de los resultados, con un determinado nivel de error y de confianza (pág.127).

El enfoque seleccionado en la investigación es el cuantitativo, consiste en la recolección de información por medio de una encuesta aplicada a los empleados y clientes de la Cooperativa Iro de Julio Ltda., este proceso se lo llevó a cabo con la finalidad de probar la hipótesis planteada anteriormente, después se realizó el análisis estadístico que permitió obtener conclusiones generales y explicaciones específicas para poder establecer soluciones al problema de investigación.

#### **3.2. Modalidad básica de la investigación**

##### **Investigación de campo**

Herrera E, Medina F, Naranjo L, (2004, pág.95) “Investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto”

El estudio de caso se relaciona con la investigación de campo porque se solicitó información al Ing. Richard Patiño Gerente General de la Cooperativa “1ro de Julio” Ltda. sobre las funciones realizadas en la cooperativa, los datos proporcionados resultaron ser de gran ayuda para sustentar y estructurar de mejor manera la investigación.

### **Investigación documental**

Según Bernal C. (2010, pág. 111) menciona que la investigación documental “La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio”

El estudio de caso es una investigación de tipo documental porque la información requerida fue investigada en diferentes fuentes, posteriormente se seleccionó la información de mayor importancia y su análisis respectivo con la finalidad de explicar y ampliar la información acerca del tema objeto de estudio. La mayor parte de la investigación se realizó en los libros de la Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

### **3.3.Nivel o tipo de investigación**

Los niveles de investigación que se utilizará en este proyecto serán de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional.

- **Investigación Exploratoria**

Esta investigación tiene por objeto ayudar a que el investigador se familiarice con la situación problema, identifique las variables más importantes para la realización del proyecto.

- **Investigación Descriptiva**

Este tipo de investigación nos da la pauta de cómo realizar la recopilación de datos, que nos guiarán en el desarrollo de la solución del problema planteado.

- **Investigación Correlacional**

En este tipo de investigación se persigue fundamentalmente determinar el grado en el cual las variaciones en uno o varios factores son analizadas conjuntamente las variables implicadas.

### **3.4. Población y muestra**

#### **POBLACIÓN # 1**

El trabajo de investigación tendrá una población a estudiar son el total de socios de la cooperativa 7200 en total.

Después de haber realizado la investigación respectiva en la Cooperativa, la población será de 7200 socios, la que utilizaremos para calcular la muestra.

#### **MUESTRA**

Para determinar la muestra, se estableció en el cálculo un error máximo aceptable del 10%, un nivel deseado de confianza del 95%, un 50% de probabilidad éxito y un 50% de probabilidad de fracaso.

La fórmula a utilizarse para el cálculo de la muestra se la detalla a continuación:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

$N$  = Población (socios)

$Z$  = Nivel de confianza deseado (95%), debido a que es el monto de incertidumbre que está dispuesto a tolerar la investigación.

$p$  = proporción estimada de éxito (en este caso 50% es decir 0.5)

$q$  = proporción estimada de fracaso (en este caso 50% es decir 0.5)

$e$  = error máximo admisible (en este caso 0.10)

La muestra que se logró establecer mediante la fórmula anterior es la siguiente:

$$n = \frac{(7200)(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(0.10)^2 * (7200 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{6914.88}{72.95}$$

n= 95 socios

Mediante el cálculo correspondiente se obtuvo una muestra de 95 socios, la misma que se estableció con la única finalidad de determinar el nivel de satisfacción de los socios en cuanto al servicio que ofrece actualmente la Cooperativa, la información mencionada será obtenida por medio de la aplicación de encuestas a los socios.

#### POBLACIÓN # 2

La segunda encuesta a realizar es a los empleados de la Cooperativa Iro de Julio Ltda. Los mismos que son un total de 14. Debido a que la población es muy reducida se va a realizar a todos los empleados y no se requiere de una fórmula estadística para determinar la muestra.

### 3.5. Operacionalización de variables

#### Operacionalización de la variable independiente

Tabla 2 El manual de funciones es el elemento que influye en la sobre posición de funciones

| CONCEPTO   | DIMENSIONES | INDICADORES | ÍTEMS BÁSICOS   | TÉCNICA E INSTRUMENTO               |
|--|-------------|-------------|---|-------------------------------------|
| <p>Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa (Gonzales G. , 2012)</p> | Funciones   | Generales   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Le gusta trabajar bajo las órdenes directas de un jefe?</li> <li>- ¿Qué cargo tiene usted dentro de la Cooperativa?</li> <li>- ¿Es supervisado dentro de su puesto de trabajo?</li> <li>- ¿En la función que desempeña existen cargos bajo su responsabilidad?</li> </ul>   | <p><b>Encuesta Cuestionario</b></p> |
|  |             | Específicos | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿La Cooperativa tiene por escrito el manual de funciones de los empleados?</li> <li>- ¿Cumplen los colaboradores con las funciones asignadas?</li> <li>- ¿Conoce las funciones especificadas en el manual para el cumplimiento de sus funciones?</li> <li>- ¿Las tareas de cumplimiento cotidiano se enmarcan en lo establecido en el manual de funciones?</li> <li>- ¿Las órdenes recibidas de sus superiores se enmarcan en lo establecido en el manual de funciones?</li> <li>- ¿Las funciones descritas en el manual contribuyen al logro de objetivos institucionales?</li> </ul> |                                     |
|  | Objetivos   | Eficiencia  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿La Cooperativa tiene un nivel desorganización?</li> </ul>   |                                     |
|  |             | Eficacia    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Al implementar un manual de funciones se disminuirá los niveles de desorganización?</li> <li>- ¿Es fundamental el desarrollo de un manual de funciones para la Cooperativa con el fin de mejorar la eficiencia, eficacia y economía?</li> </ul>   |                                     |
|  |             | Efectividad | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Existe una adecuada segregación de funciones de los empleados en la Cooperativa?</li> <li>- ¿Le han asignado funciones distintas y que no corresponden a su profesión por alguna causa imprescindible o justificable?</li> </ul>  |                                     |

Elaborado por: Arias María Elena,



Operacionalización de la variable dependiente

Tabla 3 Satisfacción de socio

| CONCEPTO  | DIMENSIONES           | INDICADORES           | ÍTEMS BÁSICO   | TÉCNICA E INSTRUMENTO               |
|---|-----------------------|-----------------------|--|-------------------------------------|
| <p>“Es el resultado de comparar su percepción de los beneficios obtenidos con la compra de un producto o servicio, en relación con las expectativas de beneficios a recibir del mismo.”<br/>(Caballero, 2002)</p> | Clientes Activos      | Grado de satisfacción | <p>¿Qué tiempo usted es socio de la cooperativa?<br/>                     ¿Motivo por el cual eligió ser socio de la cooperativa?<br/>                     ¿Indique cuál de los siguientes servicios brindados por la Cooperativa ha utilizado?<br/>                     ¿En cualquiera de los trámites a realizarse en la cooperativa se demora que tiempo?<br/>                     ¿La infraestructura de la cooperativa es la adecuada para brindar servicios financieros?<br/>                     ¿Está de acuerdo con el tiempo que la cooperativa tarda para otorgar el trámite a realizarse?<br/>                     ¿Cuenta la cooperativa con SMS recordatorio al cliente que indica que la “cuota está próximo a vencerse”?<br/>                     ¿La tecnología que maneja la cooperativa es la adecuada para atender a los socios?</p> | <p><b>Encuesta Cuestionario</b></p> |
|   | Productos y servicios | Condiciones           | <p>¿Usted se encuentra satisfecho con los servicios que le ofrece la cooperativa?<br/>                     ¿La información que usted recibe en el momento de una asesoría o trámite es clara, fácil de comprender y adecuada?<br/>                     ¿Es ágil la atención de los empleados cuando realiza transacciones en Caja?<br/>                     ¿El horario de atención de la oficina es cómodo para los trámites que necesitan los socios?<br/>                     ¿Usted tiene cuentas en otras cooperativas? En caso de que su respuesta sea afirmativa mencione la/ las instituciones financieras.</p>  |                                     |

Elaborado por: Arias María Elena, 2017

### 3.6. Plan de recolección de información

Se recogerá información por medio de instrumentos como el cuestionario que se realizará en la cooperativa Iro de Julio.

*Tabla 4 Plan de recolección de Información*

| Nro. | Incógnitas                 | Detalle   |
|------|----------------------------|---|
| 1    | ¿Para qué?                 | Determinar si la sobreposición de funciones afecta en la satisfacción del socio |
| 2    | ¿A qué personas u objetos? | A los socios de la cooperativa  |
| 3    | ¿Sobre qué aspectos?       | Satisfacción del cliente  |
| 4    | ¿Quién?                    | María Elena Arias   |
| 5    | ¿A quiénes?                | Futuros socios  |
| 6    | ¿Cuándo?                   | Año 2017  |
| 7    | ¿Dónde?                    | Cooperativa Iro de Julio  |
| 8    | ¿Cuántas Veces?            | Una vez   |
| 9    | ¿Cómo?                     | Por medio de encuestas de forma directa   |
| 10   | ¿Con que?                  | Financiamiento propio.  |

*Elaborado por: Arias María Elena, 2017*

- **Datos primarios**

Debido a que se obtendrá mediante la realidad por recolección de la información de los cuestionarios.

### 3.7. Plan del procesamiento de información

El tipo de instrumento es el cuestionario

(Hernandez, Fernandez, & Baptista, 1998), mencionan que el plan de procesos “es la realización de un análisis de datos cuantitativos se deben seguir en una serie de pasos”

- Seleccionar el programa adecuado
- Programa seleccionado (programa estadístico SPSS 20.0)
- Explorar datos
- Análisis de pruebas estadísticas
- Presentación de resultados
- Análisis e interpretación de los mismos.

El programa estadístico utilizado, es un sistema amplio que gestiona la información con datos procedentes de distintos gráficos y estadísticas que permiten descubrir relaciones de dependencia e interdependencia.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. Análisis e interpretación de resultados

##### Encuesta realizada a los socios de la Cooperativa 1ro de Julio Ltda.

##### 1. ¿Qué tiempo usted es socio de la Cooperativa?

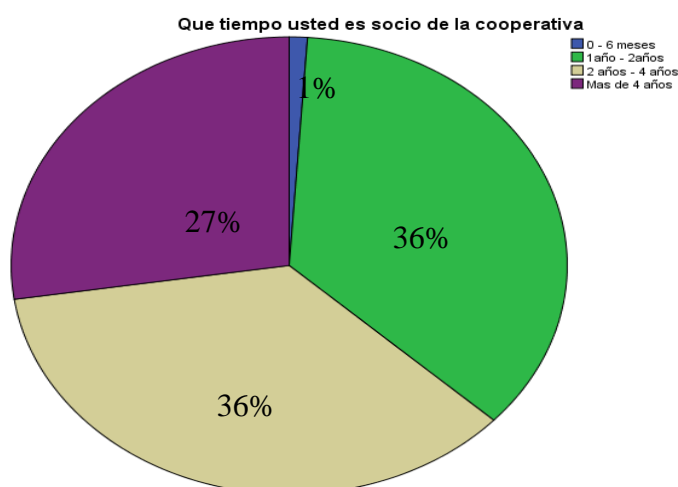
Tabla 5 Tiempo

|         | Alternativa       | Frecuencia | Porcentaje   | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 0 meses - 6 meses | 1          | 1,1          | 1,1               | 1,1                  |
|         | 1 año - 2 años    | 34         | 35,8         | 35,8              | 36,8                 |
|         | 2 años - 4 años   | 34         | 35,8         | 35,8              | 72,6                 |
|         | Más de 4 años     | 26         | 27,4         | 27,4              | 100,0                |
|         | <b>Total</b>      | <b>95</b>  | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>      |                      |

Fuente: Encuesta a los socios de la Cooperativa

Elaborado: Arias María Elena, 2017

Gráfico 1 Tiempo



Fuente: Encuesta a los socios de la Cooperativa

Elaborado: Arias María Elena, 2017

#### Análisis e Interpretación de resultados

La encuesta fue dirigida a los socios de la Cooperativa, a los cuales se les pregunto qué tiempo forma parte del mismo, en la cual el 36% indicaron que son socios de uno a dos años, y el otro 36% de dos a cuatro años, pero existe un porcentaje significativo que indica que son socios más de 4 años y son el 27% de los encuestados, lo que indica que la Cooperativa tiene credibilidad en el mercado.

## 2. ¿Motivo por el cual eligió ser socio de la Cooperativa?

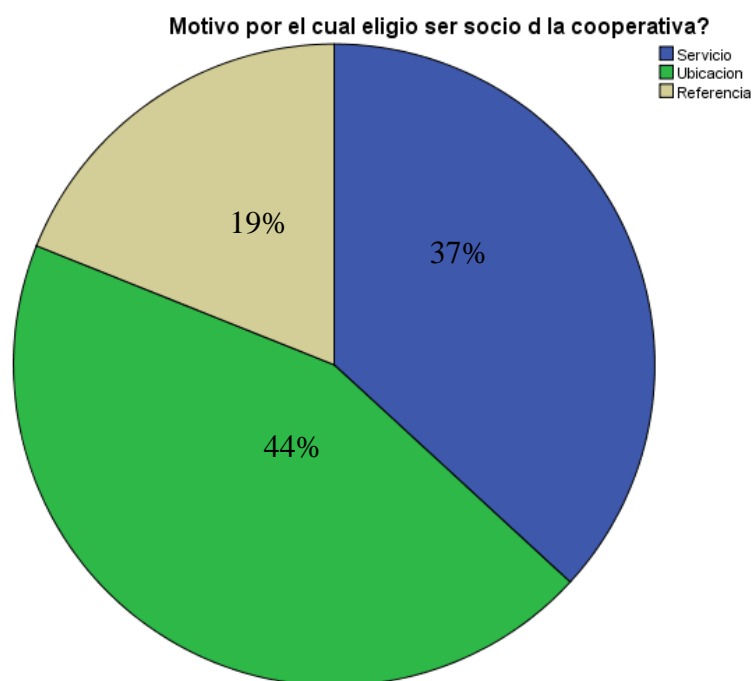
**Tabla 6** Motivo

|         | Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje   | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Servicio     | 35         | 36,8         | 36,8              | 36,8                 |
|         | Ubicación    | 42         | 44,2         | 44,2              | 81,1                 |
|         | Referencia   | 18         | 18,9         | 18,9              | 100,0                |
|         | <b>Total</b> | <b>95</b>  | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>      |                      |

*Fuente:* Encuesta a los socios del Cooperativa

*Elaborado:* Arias María Elena, 2017

**Gráfico 2** Motivo



*Fuente:* Encuesta a los socios de la Cooperativa

*Elaborado:* Arias María Elena, 2017

### **Análisis e Interpretación de resultados**

De los 95 socios que se les dirigió la encuesta, el 44% siendo el porcentaje más elevado indica que eligió ser miembro de la misma por la ubicación en la que se encuentra, seguido 37% que menciona que por el servicio que ofrece la Cooperativa y solo el 19% porque fue recomendado, por lo tanto la Cooperativa debe trabajar en promocionar el servicio que ofrece, para que los socios se puedan mantener ya sea por servicio, preferencia o ubicación.

3. ¿Indique cuál de los siguientes servicios brindados por la Cooperativa ha utilizado?

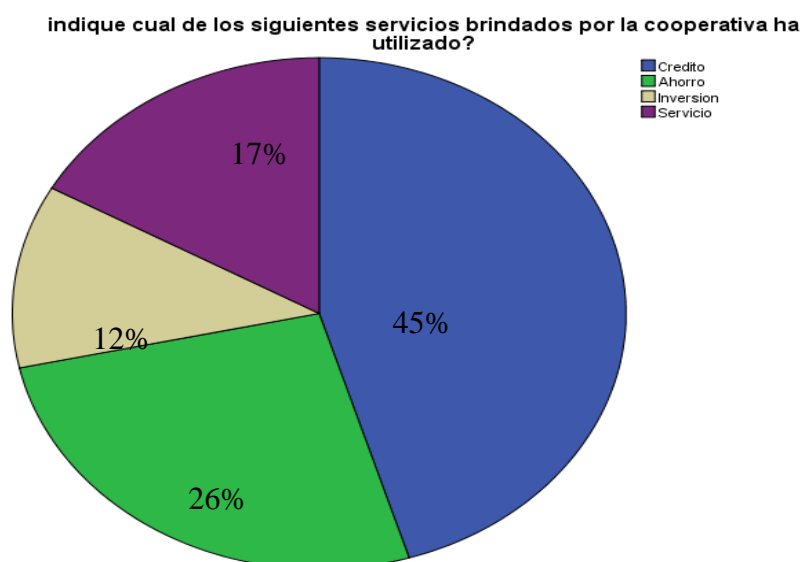
**Tabla 7 Servicio**

|         | Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje   | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Crédito      | 43         | 45,3         | 45,3              | 45,3                 |
|         | Ahorro       | 25         | 26,3         | 26,3              | 71,6                 |
|         | Inversión    | 11         | 11,6         | 11,6              | 83,2                 |
|         | Servicio     | 16         | 16,8         | 16,8              | 100,0                |
|         | <b>Total</b> | <b>95</b>  | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>      |                      |

*Fuente:* Encuesta a los socios de la Cooperativa

*Elaborado:* Arias María Elena, 2017

**Gráfico 3 Servicio**



*Fuente:* Encuesta a los socios de la Cooperativa

*Elaborado:* Arias María Elena, 2017

### **Análisis e Interpretación de resultados**

Mediante esta pregunta se puede identificar que los socios de la Cooperativa Iro de Julio Ltda. han accedido a todos los servicios que la empresa presta, para lo cual la más utilizada es el de crédito con el 45%, utilizan el servicio que es para ahorro con el 26%, también indican que lo hacen porque la Cooperativa les permite cobrar el bono, pagar impuestos y servicios básicos, de tal manera que el 17% utilizan la cooperativa para realizar esos trámites, el 12% indican que ha utilizado el servicio de inversión de tal manera que se menciona que la Cooperativa posee una gama de servicios que satisfacen al cliente.

4. ¿En cualquiera de los trámites a realizarse en la Cooperativa se demora que tiempo?

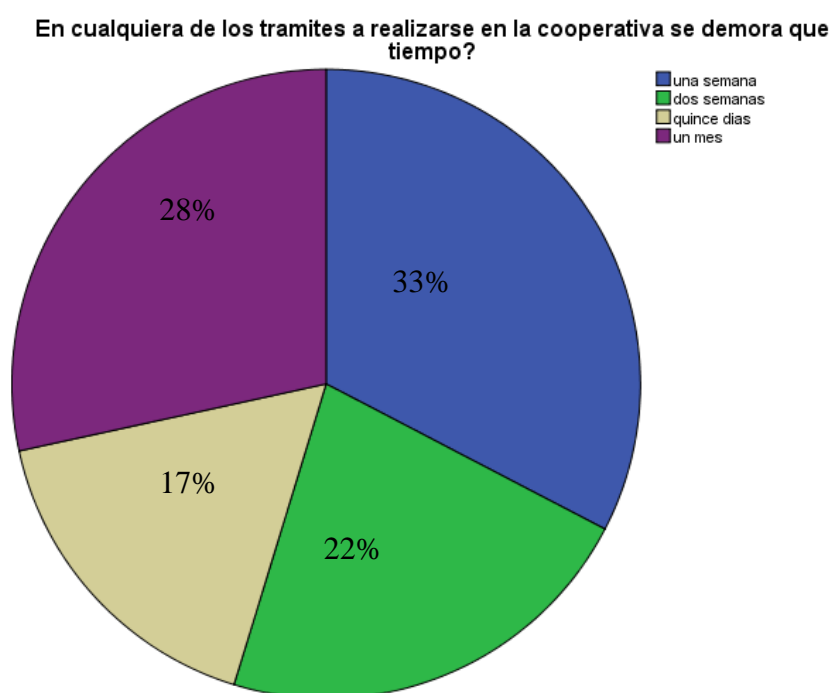
*Tabla 8 Trámite*

|         | Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje   | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Una semana   | 31         | 32,6         | 32,6              | 32,6                 |
|         | Dos semanas  | 21         | 22,1         | 22,1              | 54,7                 |
|         | Quince días  | 16         | 16,8         | 16,8              | 71,6                 |
|         | Un mes       | 27         | 28,4         | 28,4              | 100,0                |
|         | <b>Total</b> | <b>95</b>  | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>      |                      |

*Fuente: Encuesta a los socios de la Cooperativa*

*Elaborado: Arias María Elena, 2017*

*Gráfico 4 Trámite*



*Fuente: Encuesta a los socios de la Cooperativa*

*Elaborado: Arias María Elena, 2017*

### **Análisis e Interpretación de resultados**

Dentro del tiempo que la Cooperativa se demora para realizar los trámites que el socio necesita menciona el 33% que lo hacen en una semana, seguida con el 28% un mes, el 22% dos semanas y el 17% quince días, en la que se puede llegar a deducir que la empresa se demora el tiempo según el trámite a pedirse pero lo mínimo que demora es una semana y no se pasa del mes en atender el pedido solicitado.

5. ¿La infraestructura de la Cooperativa es la adecuada para brindar servicios financieros?

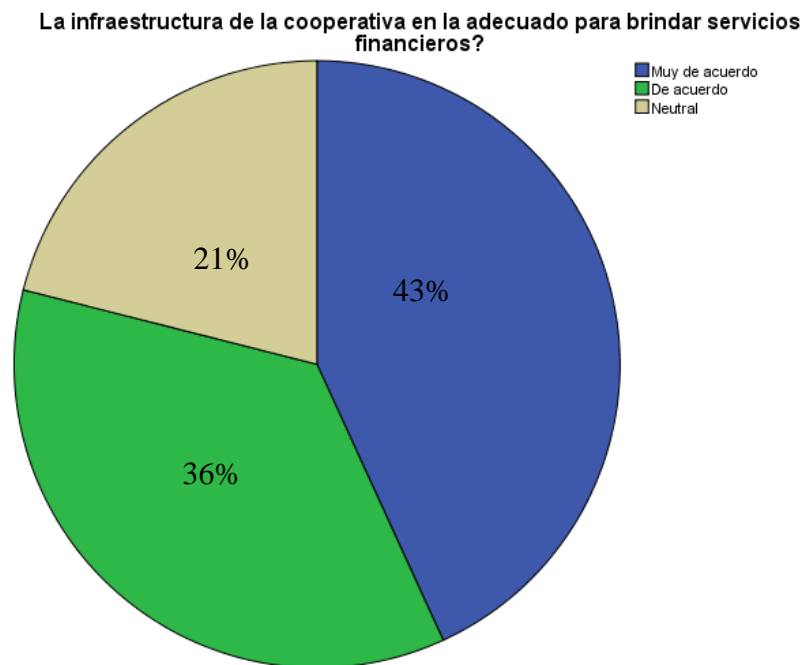
*Tabla 9 Infraestructura*

|         | Alternativa    | Frecuencia | Porcentaje   | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy de acuerdo | 41         | 43,2         | 43,2              | 43,2                 |
|         | De acuerdo     | 34         | 35,8         | 35,8              | 78,9                 |
|         | Neutral        | 20         | 21,1         | 21,1              | 100,0                |
|         | <b>Total</b>   | <b>95</b>  | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>      |                      |

*Fuente: Encuesta a los socios de la Cooperativa*

*Elaborado: Arias María Elena, 2017*

*Gráfico 5 Infraestructura*



*Fuente: Encuesta a los socios de la Cooperativa*

*Elaborado: Arias María Elena, 2017*

**Análisis e Interpretación de resultados**

Mediante esta pregunta se puede indicar que si el socio está de acuerdo con la infraestructura que la Cooperativa mantiene, por lo que de 95 personas encuestadas 41 dijeron que están muy de acuerdo siendo el 43%, el 36% indica que están de acuerdo y el 21% mantuvo una postura neutral, en la que se puede llegar a concluir que la Cooperativa mantiene una infraestructura cálida para atender al socio.



6. ¿Cuenta la Cooperativa con SMS recordatorio al cliente que indica que la cuota está próxima a vencerse?

*Tabla 10 Sms*

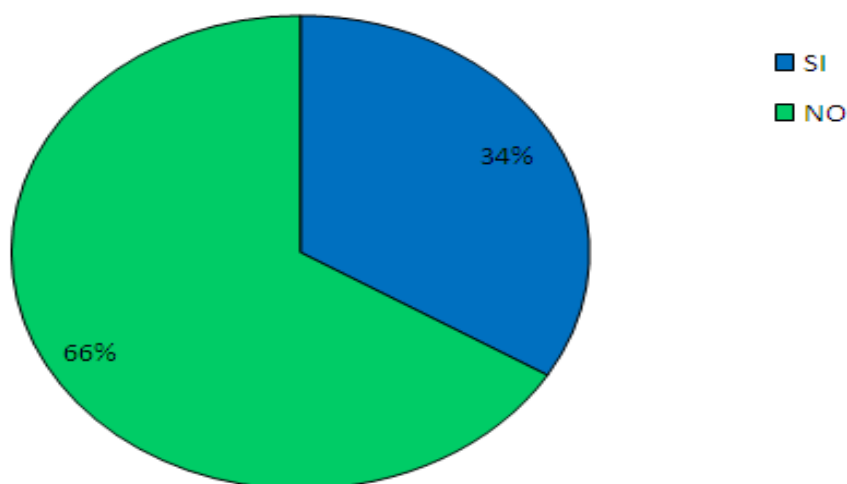
|         | Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje   | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | SI           | 32         | 33.6         | 33.6              | 66.4                 |
|         | NO           | 63         | 66.4         | 66.4              | 100,0                |
|         | <b>Total</b> | <b>95</b>  | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>      |                      |

*Fuente: Encuesta a los socios de la Cooperativa*

*Elaborado: Arias María Elena, 2017*

*Gráfico 6 Sms*

**¿Cuenta la Cooperativa con SMS recordatorio al cliente que indica que la cuota esta próxima a vencerse?**



*Fuente: Encuesta a los socios de la Cooperativa*

*Elaborado: Arias María Elena, 2017*

### **Análisis e Interpretación de resultados**

Un servicio que presta la Cooperativa frente a los socios es el recordatorio de las cuotas pendientes por pagar, en que se indica el 34% que si les ha llegado alguna vez un sms de esos, mientras que el 66% indican que no, lo cual se puede llegar a mencionar que debe existir un control sobre la persona que maneja ese sistema, además de acotar que los sms nos solo deben ser por algún pendiente sino también para indicarles que la Cooperativa esta prestos a servirle para cualquier necesidad que los mismos tengan.

7. ¿Está de acuerdo con el tiempo que la Cooperativa tarda para otorgar el trámite a realizarse?

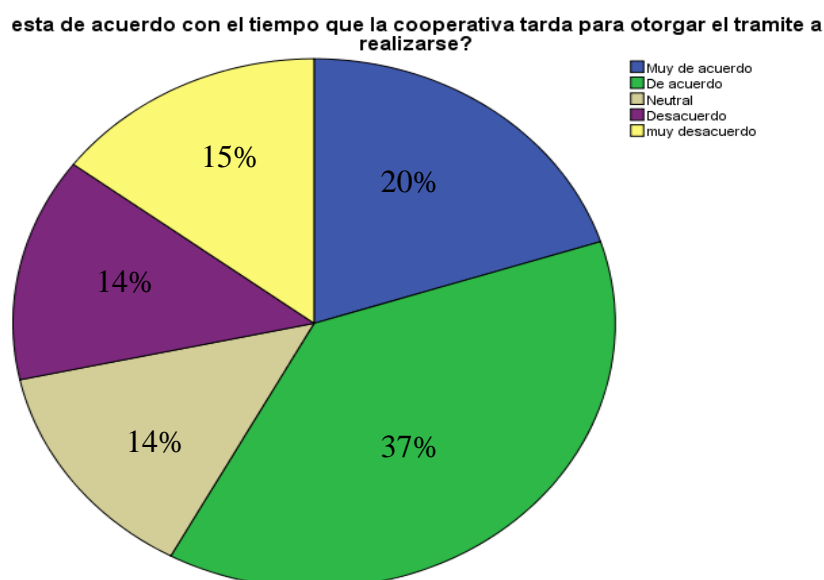
*Tabla 11 Otorgar el trámite*

|         | Alternativa    | Frecuencia | Porcentaje   | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy de acuerdo | 19         | 20,0         | 20,0              | 20,0                 |
|         | De acuerdo     | 36         | 37,9         | 37,9              | 57,9                 |
|         | Neutral        | 13         | 13,7         | 13,7              | 71,6                 |
|         | Desacuerdo     | 13         | 13,7         | 13,7              | 85,3                 |
|         | Muy desacuerdo | 14         | 14,7         | 14,7              | 100,0                |
|         | <b>Total</b>   | <b>95</b>  | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>      |                      |

*Fuente: Encuesta a los socios de la Cooperativa*

*Elaborado: Arias María Elena, 2017*

*Gráfico 7 Otorgar el trámite*



*Fuente: Encuesta a los socios de la Cooperativa*

*Elaborado: Arias María Elena, 2017*

### **Análisis e Interpretación de resultados**

Acotando lo expuesto en la pregunta anterior, se menciona si los socios están de acuerdo con el tiempo que se demoran para dar solución al trámite solicitado, lo que los datos mencionan es que 37% dicen que si están de acuerdo, el 20% muy de acuerdo, el 14% se mantiene de una forma neutral, sumando los tres literales se indican que más de la mitad dan una respuesta positiva en ese aspecto, mientras que el resto de encuestados se encuentran incómodos con el tiempo que se demora para dar resultados.

8. ¿La tecnología que maneja la Cooperativa es la adecuada para atender a los socios?

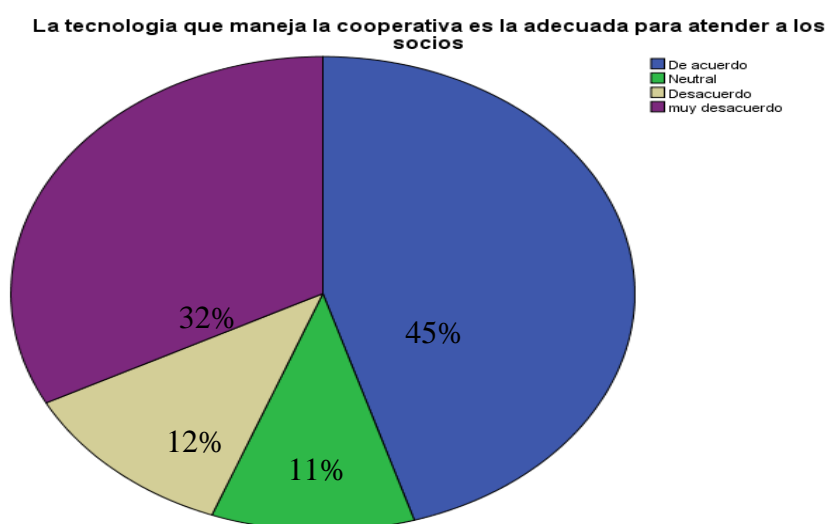
*Tabla 12 Tecnología*

|         | Alternativa    | Frecuencia | Porcentaje   | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | De acuerdo     | 43         | 45,3         | 45,3              | 45,3                 |
|         | Neutral        | 10         | 10,5         | 10,5              | 55,8                 |
|         | Desacuerdo     | 11         | 11,6         | 11,6              | 67,4                 |
|         | Muy desacuerdo | 31         | 32,6         | 32,6              | 100,0                |
|         | <b>Total</b>   | <b>95</b>  | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>      |                      |

*Fuente: Encuesta a los socios de la Cooperativa*

*Elaborado: Arias María Elena, 2017*

*Gráfico 8 Tecnología*



*Fuente: Encuesta a los socios de la Cooperativa*

*Elaborado: Arias María Elena, 2017*

### **Análisis e Interpretación de resultados**

La tecnología que maneja la Cooperativa es la adecuada para atender a los socios, el 45% siendo un porcentaje alto frente a las otras variables indican que están de acuerdo, el 32% que no es mucha las diferencias indican que no están de acuerdo, mientras que el resto de encuestados contestaron en una forma neutral con el 11%, por lo cual la Cooperativa debe tener el pendiente de mejorar la forma tecnológica para que sea rápida, segura y de esta manera se encuentren satisfechos los socios, debido que el 12% están en desacuerdo con la tecnología que posee la Cooperativa.

9. ¿Usted se encuentra satisfecho con los servicios que le ofrece la Cooperativa?

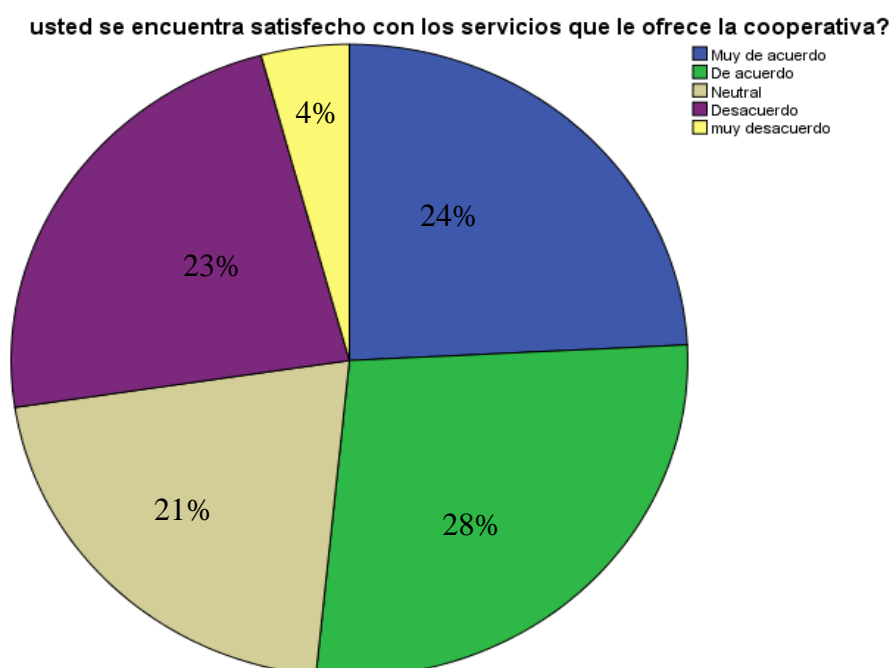
*Tabla 13 Servicio que ofrece la Cooperativa*

|         | Alternativa    | Frecuencia | Porcentaje   | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy de acuerdo | 23         | 24,2         | 24,2              | 24,2                 |
|         | De acuerdo     | 26         | 27,4         | 27,4              | 51,6                 |
|         | Neutral        | 20         | 21,1         | 21,1              | 72,6                 |
|         | Desacuerdo     | 22         | 23,2         | 23,2              | 95,8                 |
|         | Muy desacuerdo | 4          | 4,2          | 4,2               | 100,0                |
|         | <b>Total</b>   | <b>95</b>  | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>      |                      |

*Fuente: Encuesta a los socios de la Cooperativa*

*Elaborado: Arias María Elena, 2017*

*Gráfico 9 Servicio que ofrece la Cooperativa*



*Fuente: Encuesta a los socios de la cooperativa*

*Elaborado: Arias María Elena, 2017*

### **Análisis e Interpretación de resultados**

Mediante esta pregunta se puede identificar si los socios están de acuerdo con los servicios que ofrece la Cooperativa, en la cual 28% del 100% de encuestados menciona que se encuentran de acuerdo, el 24% muy de acuerdo, en desacuerdo con el 23% y el 21% se mantiene en una postura neutral, por lo que la Cooperativa ofrece servicios que agrada al socio, y por cualquier servicio mencionado con anterioridad se encuentra conforme.

10. ¿La información que usted recibe en el momento de una asesoría o trámite es clara, fácil de comprender y adecuada?

**Tabla 14** Información

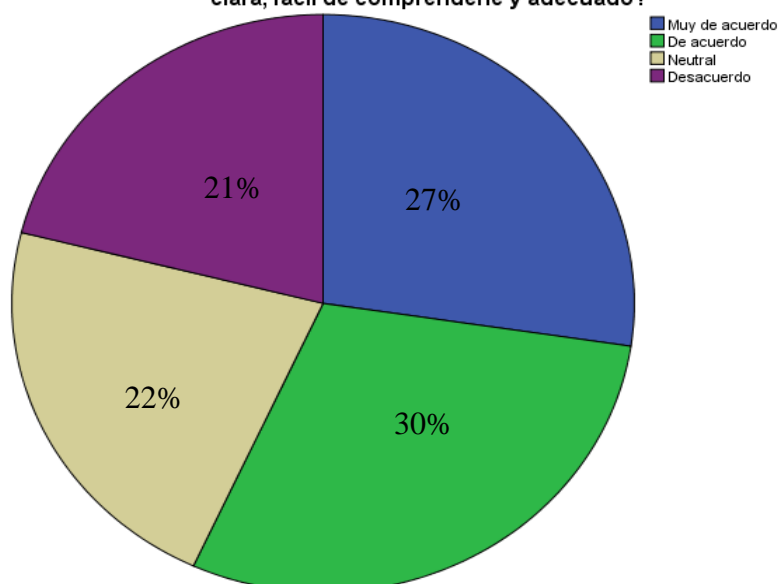
|         | Alternativa    | Frecuencia | Porcentaje   | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy de acuerdo | 26         | 27,4         | 27,4              | 27,4                 |
|         | De acuerdo     | 28         | 29,5         | 29,5              | 56,8                 |
|         | Neutral        | 21         | 22,1         | 22,1              | 78,9                 |
|         | Desacuerdo     | 20         | 21,1         | 21,1              | 100,0                |
|         | <b>Total</b>   | <b>95</b>  | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>      |                      |

*Fuente:* Encuesta a los socios de la Cooperativa

*Elaborado:* Arias María Elena, 2017

**Gráfico 10** Información

La información que usted recibe en el momento de una asesoría o trámite es clara, fácil de comprenderle y adecuado?



*Fuente:* Encuesta a los socios de la cooperativa

*Elaborado:* Arias María Elena, 2017

### **Análisis e Interpretación de resultados**

Se puede indicar que el socio mediante la información recibida es clara, fácil de comprender y adecuada, se menciona que el 30% está de acuerdo con la información, el 27% muy de acuerdo el 21% en desacuerdo y el 22% menciona de una manera neutral, es por ello importante que no todos los socios están satisfechos con la información de tal manera que la Cooperativa debe trabajar en la atención al cliente para que puedan dar a conocer los servicios que presta de una forma entendible.

## 11. ¿Es ágil la atención de los empleados cuando realiza transacciones en Caja?

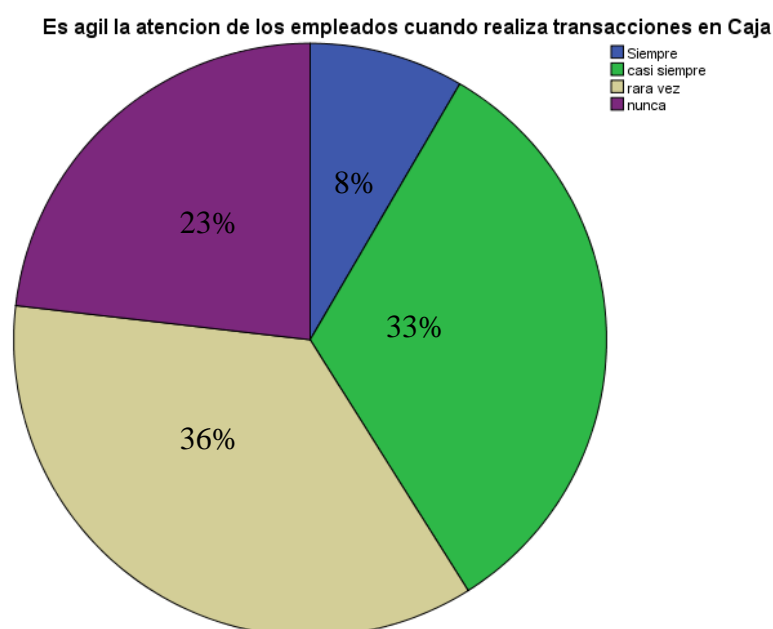
**Tabla 15** Agilidad en la atención

|         | Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje   | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre      | 8          | 8,4          | 8,4               | 8,4                  |
|         | Casi siempre | 31         | 32,6         | 32,6              | 41,1                 |
|         | Rara vez     | 34         | 35,8         | 35,8              | 76,8                 |
|         | Nunca        | 22         | 23,2         | 23,2              | 100,0                |
|         | <b>Total</b> | <b>95</b>  | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>      |                      |

*Fuente:* Encuesta a los socios de la Cooperativa

*Elaborado:* Arias María Elena, 2017

**Gráfico 11** Agilidad en la atención



*Fuente:* Encuesta a los socios de la Cooperativa

*Elaborado:* Arias María Elena, 2017

### Análisis e Interpretación de resultados

En relación a esta pregunta es importante dar a conocer lo que el socio manifiesta dentro del sistema de caja, en la cual el 36% siendo el porcentaje más alto indica que rara vez la atención del cajero en la Cooperativa es ágil, siguiendo con el 33% menciona que casi siempre y el 23% mencionan que nunca es ágil, es una problemática dentro de la Cooperativa debido a que las personas que se encuentran en caja deben prestar la atención y agilidad debida del caso.

12. ¿El horario de atención de las oficinas es cómodo para los trámites que necesitan los socios?

**Tabla 16** Horario de Atención

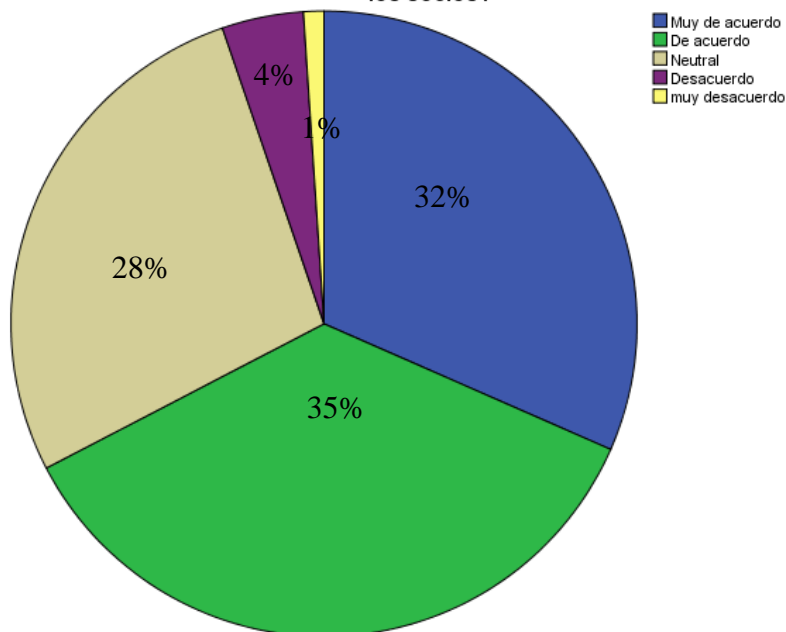
|         | Alternativa    | Frecuencia | Porcentaje   | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy de acuerdo | 30         | 31,6         | 31,6              | 31,6                 |
|         | De acuerdo     | 34         | 35,8         | 35,8              | 67,4                 |
|         | Neutral        | 26         | 27,4         | 27,4              | 94,7                 |
|         | Desacuerdo     | 4          | 4,2          | 4,2               | 98,9                 |
|         | Muy desacuerdo | 1          | 1,1          | 1,1               | 100,0                |
|         | <b>Total</b>   | <b>95</b>  | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>      |                      |

**Fuente:** Encuesta a los socios de la cooperativa

**Elaborado:** Arias María Elena, 2017

**Gráfico 12** Horario de Atención

El horario de atención de la oficina es cómodo para los trámites que necesitan los socios?



**Fuente:** Encuesta a los socios de la Cooperativa

**Elaborado:** Arias María Elena, 2017

### **Análisis e Interpretación de resultados**

Se puede indicar que de 100% de los socios encuestados el 35% menciona que están de acuerdo con el horario de atención, el 32% están muy de acuerdo mientras que el 28% ni les suma ni les resta el horario que establezca la Cooperativa para atención al cliente, en lo cual me atrevo a mencionar que los horarios de atención son accesibles para toda la comunidad.

13. ¿Usted tiene cuentas en otras Cooperativas? En caso de que su respuesta sea afirmativa mencione las Instituciones Financieras.

*Tabla 17 Cuentas*

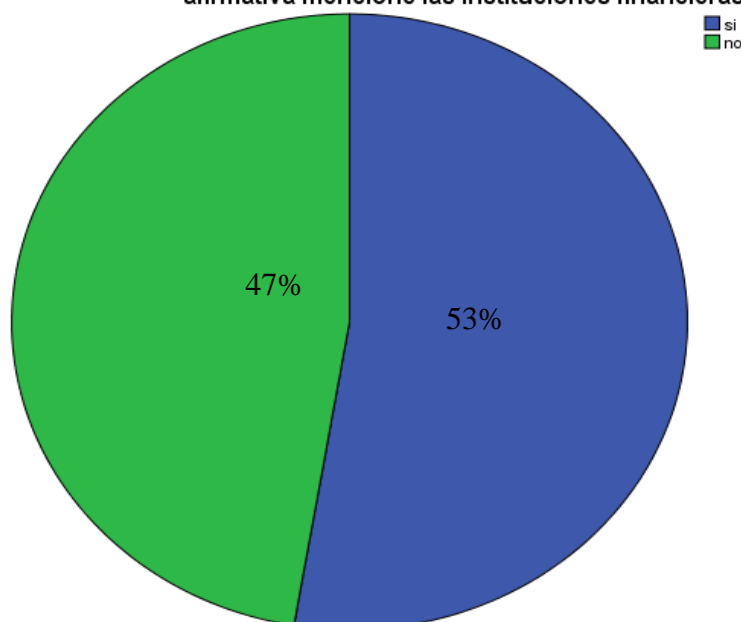
|         | Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje   | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | SI           | 50         | 52,6         | 52,6              | 52,6                 |
|         | NO           | 45         | 47,4         | 47,4              | 100,0                |
|         | <b>Total</b> | <b>95</b>  | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>      |                      |

*Fuente: Encuesta a los socios de la Cooperativa*

*Elaborado: Arias María Elena, 2017*

*Gráfico 13 Cuentas*

Usted tiene cuentas en otras cooperativas? en caso de que su respuesta sea afirmativa mencione las instituciones financieras



*Fuente: Encuesta a los socios de la Cooperativa*

*Elaborado: Arias María Elena, 2017*

### **Análisis e Interpretación de resultados**

Esta pregunta puede ayudar en la investigación debido a que se puede tener el conocimiento de saber si los socios tienen cuentas en otras Cooperativas, con facilidad pueden abandonar el servicio que se le ofrece cuando no se encuentra satisfechos, y más de la mitad el 53% indican que si tienen otra cuenta y el 47% mencionan que no, de tal manera que hay que trabajar en la atención, satisfacción y servicio por parte de la Cooperativa para los socios.



## Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa 1ro de Julio Ltda.

1. ¿Le gusta trabajar bajo órdenes directas de un jefe?

*Tabla 18 Órdenes*

|         | Alternativa           | Frecuencia | Porcentaje   | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Totalmente de acuerdo | 10         | 71,4         | 71,4              | 71,4                 |
|         | De acuerdo            | 4          | 28,6         | 28,6              | 100,0                |
|         | <b>Total</b>          | <b>14</b>  | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>      |                      |

*Fuente:* Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa

*Elaborado:* Arias María Elena, 2017

*Gráfico 14 Órdenes*



*Fuente:* Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa

*Elaborado:* Arias María Elena, 2017

### Análisis e Interpretación de resultados

Mediante la encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa se analiza si les gusta trabajar bajo las órdenes de un jefe en las que el 71% siendo las tres cuartas partes de la población encuestada menciona que sí, mientras con un mínimo de 29% indican que no.

2. ¿Qué cargo tiene usted dentro de la cooperativa?

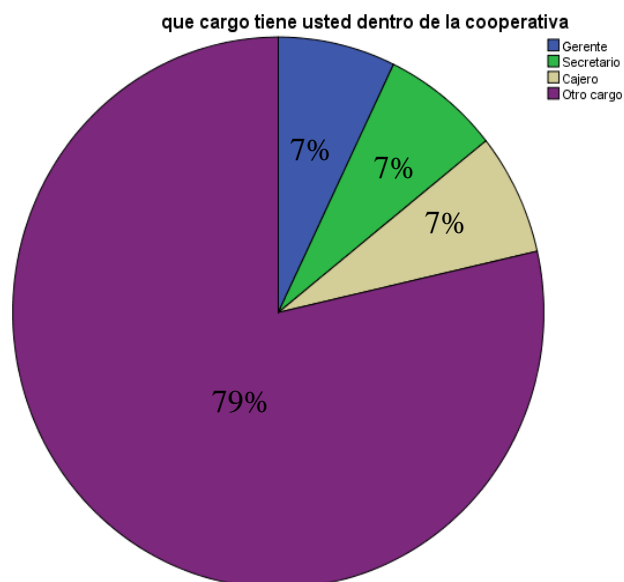
**Tabla 19** Cargo

|         | Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje   | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Gerente      | 1          | 7,1          | 7,1               | 7,1                  |
|         | Secretario   | 1          | 7,1          | 7,1               | 14,3                 |
|         | Cajero       | 1          | 7,1          | 7,1               | 21,4                 |
|         | Otro cargo   | 11         | 78,6         | 78,6              | 100,0                |
|         | <b>Total</b> | <b>14</b>  | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>      |                      |

**Fuente:** Encuesta realizada a los Colaboradores de la Cooperativa

**Elaborado:** Arias María Elena, 2017

**Gráfico 15** Cargo



**Fuente:** Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa

**Elaborado:** Arias María Elena, 2017

**Análisis e Interpretación de resultados**

Se puede indicar que dentro de la cooperativa se le hizo la encuesta a 1 gerente, 1 secretario, 1 cajero y a 11 personas que no tienen un puesto establecido, que hacen muchas veces de cajeros, atención al cliente, asesores de crédito, mensajeros o asistentes de archivo, esta pregunta es fundamental porque se indica que el 79% de los encuestados no tienen un puesto estable, en la que empieza la sobre posición de funciones.

### 3. ¿Es supervisado dentro de su puesto de trabajo?

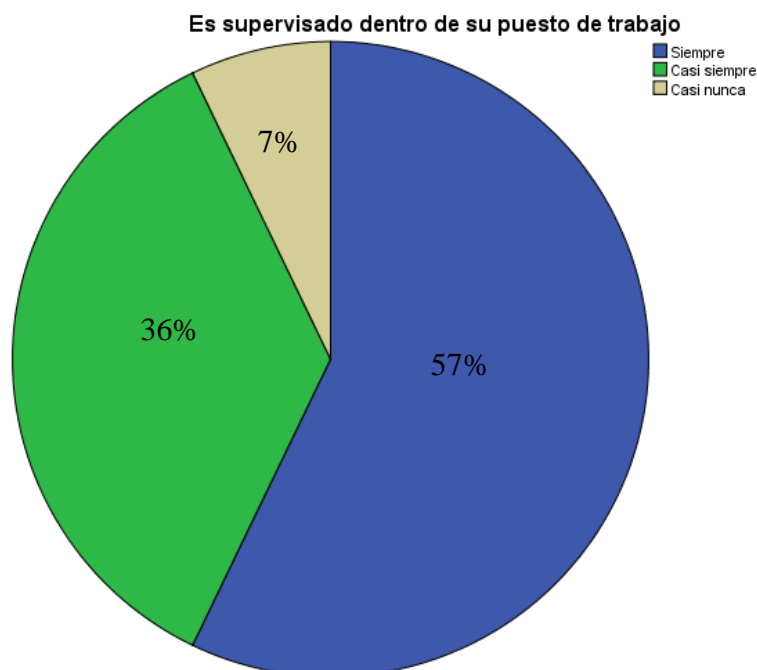
*Tabla 20 Supervisado*

|         | Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje   | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre      | 8          | 57,1         | 57,1              | 57,1                 |
|         | Casi siempre | 5          | 35,7         | 35,7              | 92,9                 |
|         | Casi nunca   | 1          | 7,1          | 7,1               | 100,0                |
|         | <b>Total</b> | <b>14</b>  | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>      |                      |

*Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa*

*Elaborado: Arias María Elena, 2017*

*Gráfico 16 Supervisado*



*Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa*

*Elaborado: Arias María Elena, 2017*

### **Análisis e Interpretación de resultados**

Dentro de esta pregunta se menciona que el 57% de los trabajadores si son supervisados por un jefe, mientras que el 36% indica que casi siempre y el 7% que es mínimo el porcentaje indica que casi nunca los supervisan, en la cual existe un poco de falencias en el control hacia los trabajadores de la Cooperativa.

#### 4. ¿En la función que desempeña existe cargos bajo su responsabilidad?

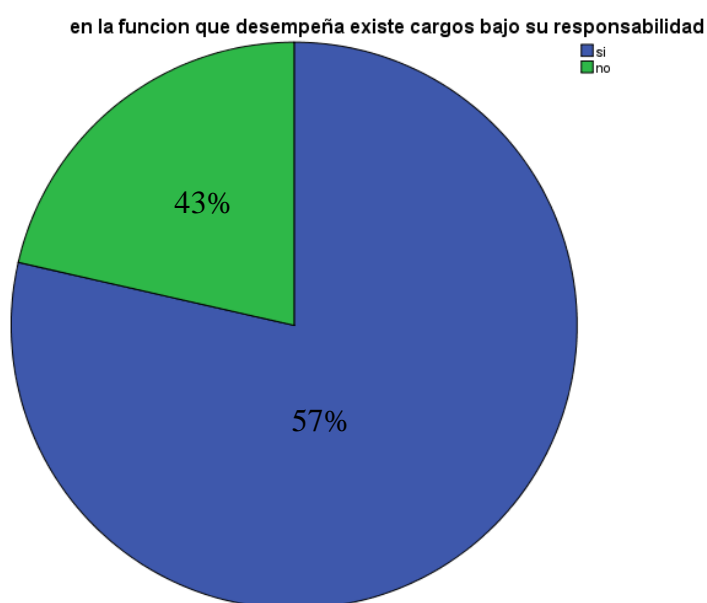
*Tabla 21 Función*

|         | Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje   | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | SI           | 8          | 57.14        | 57.14             | 87.14                |
|         | NO           | 6          | 42.86        | 42.86             | 100,0                |
|         | <b>Total</b> | <b>14</b>  | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>      |                      |

*Fuente:* Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa

*Elaborado:* Arias María Elena, 2017

*Gráfico 17 Función*



*Fuente:* Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa

*Elaborado:* Arias María Elena, 2017

#### **Análisis e Interpretación de resultados**

Se puede indicar que los colaboradores mencionan con un porcentaje medio del 100% el 57% que, si tienen responsabilidad de otros cargos, mientras que el 43% indican que no, entre ellos se encuentran el gerente, el secretario, que debe cumplir con solo una función.

5. ¿La Cooperativa tiene por escrito el manual de funciones de los empleados?

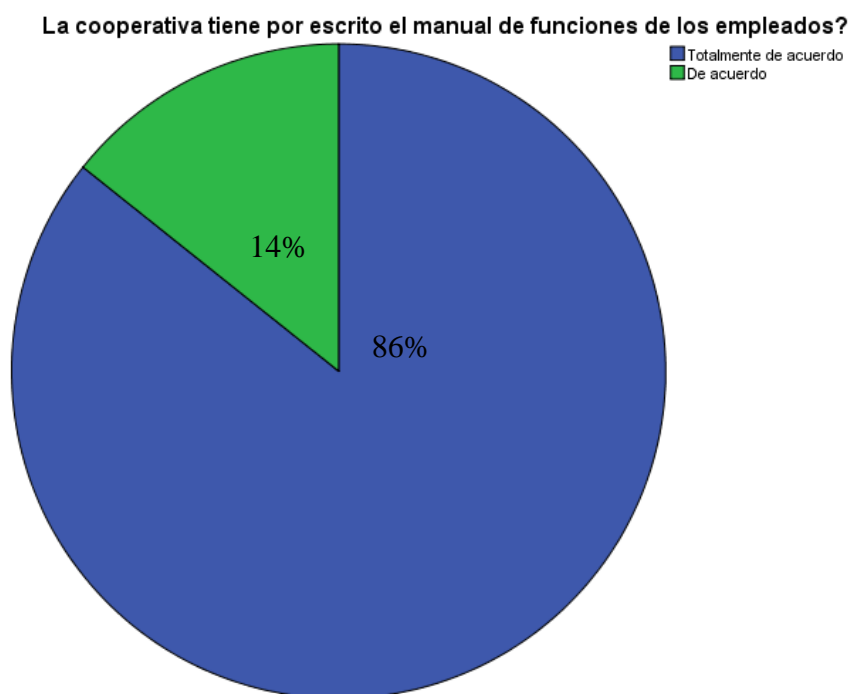
*Tabla 22 Manual escrito*

|         | <b>Alternativa</b>    | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Porcentaje válido</b> | <b>Porcentaje acumulado</b> |
|---------|-----------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Válidos | Totalmente de acuerdo | 12                | 85,7              | 85,7                     | 85,7                        |
|         | De acuerdo            | 2                 | 14,3              | 14,3                     | 100,0                       |
|         | <b>Total</b>          | <b>14</b>         | <b>100,0</b>      | <b>100,0</b>             |                             |

*Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa*

*Elaborado: Arias María Elena, 2017*

*Gráfico 19 Manual escrito*



*Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa*

*Elaborado: Arias María Elena, 2017*

### **Análisis e Interpretación de resultados**

Con lo expuesto anteriormente se puede indicar que existe un manual de funciones dentro de la cooperativa, lo cual el 86% menciona que se tiene por escrito, mientras que el 14% indican que no, en lo cual se puede deducir que existe un manual expuesto, pero no se rige a lo que está escrito hacia los empleados.

6. ¿Cumplen los colaboradores con las funciones asignadas?

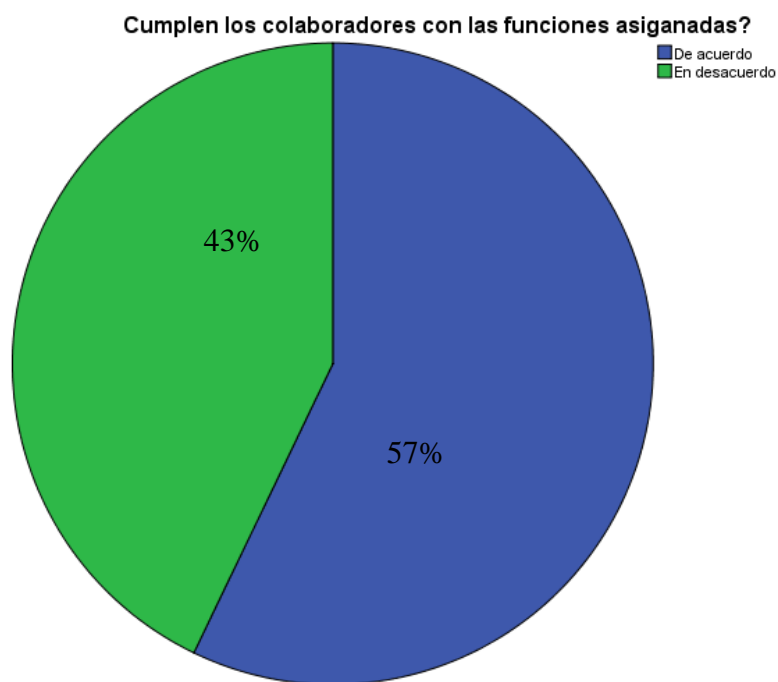
*Tabla 23 Colaboradores*

|         | Alternativa   | Frecuencia | Porcentaje   | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | De acuerdo    | 8          | 57,1         | 57,1              | 57,1                 |
|         | En desacuerdo | 6          | 42,9         | 42,9              | 100,0                |
|         | <b>Total</b>  | <b>14</b>  | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>      |                      |

*Fuente:* Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa

*Elaborado:* Arias María Elena, 2017

*Gráfico 20 Colaboradores*



*Fuente:* Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa

*Elaborado:* Arias María Elena, 2017

### **Análisis e Interpretación de resultados**

Del 100% de personas encuestadas, el 57% indican que los colaboradores cumplen con las funciones establecidas, mientras que el 43% indican que no, debido a que un día cumplen con una función y al otro día no, es por ello que no se encuentran satisfechos porque no se les contrata para un puesto definido.

7. ¿Conoce las funciones especificadas en el manual para el cumplimiento de sus funciones?

**Tabla 24** Cumplimiento de funciones

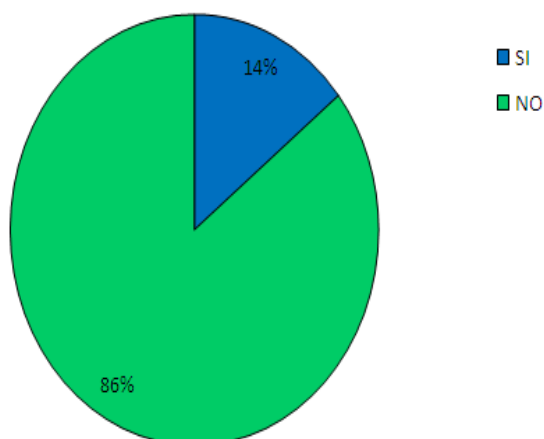
|         | Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje   | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | SI           | 2          | 14.28        | 14.28             | 85.72                |
|         | NO           | 12         | 85.72        | 85.72             | 100,0                |
|         | <b>Total</b> | <b>14</b>  | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>      |                      |

**Fuente:** Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa

**Elaborado:** Arias María Elena, 2017

**Gráfico 21** Cumplimiento de funciones

¿Conoce las funciones especificadas en el manual para el cumplimiento de sus funciones?



**Fuente:** Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa

**Elaborado:** Arias María Elena, 2017

### **Análisis e Interpretación de resultados**

En consecuencia, de las preguntas antes mencionadas, se indica que los colaboradores no conocen las funciones especificadas en el manual para el cumplimiento de las funciones dentro de la Cooperativa, en la cual el 86% indican que no y el 14% que si, en lo cual la problemática se establece y confirma que no se encuentra en uso correcto del manual.

8. ¿Las tareas de cumplimiento cotidiano se enmarcan en lo establecido en el manual de funciones?

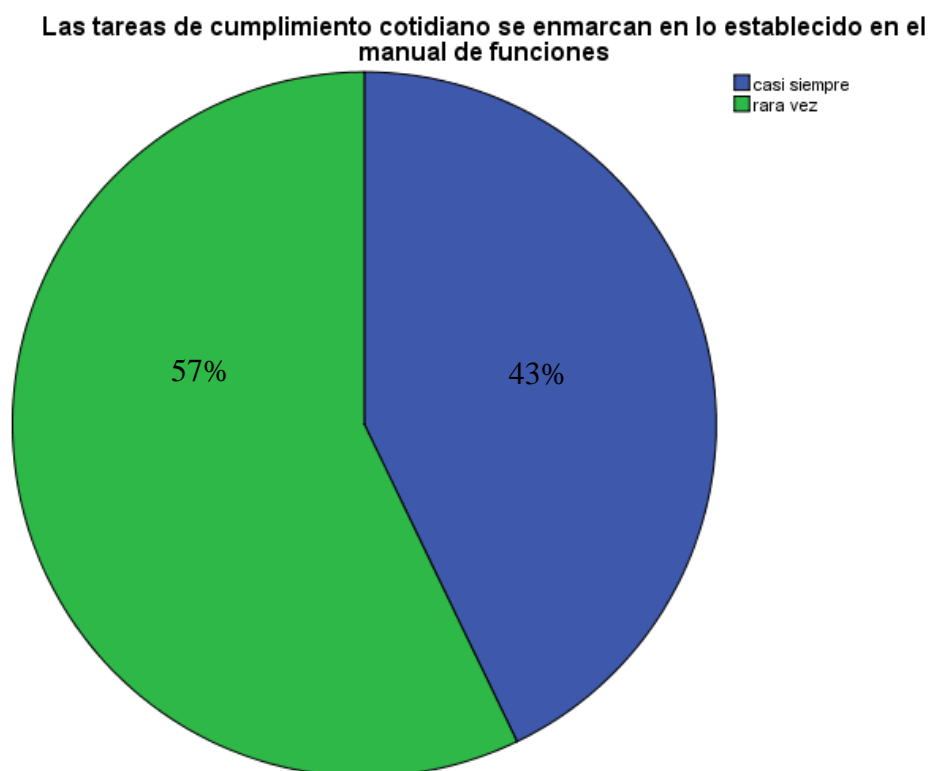
*Tabla 25 Cumplimiento cotidiano*

|         | Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje   | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Casi siempre | 6          | 42,9         | 42,9              | 42,9                 |
|         | Rara vez     | 8          | 57,1         | 57,1              | 100,0                |
|         | <b>Total</b> | <b>14</b>  | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>      |                      |

*Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa*

*Elaborado: Arias María Elena, 2017*

*Gráfico 22 Cumplimiento cotidiano*



*Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa*

*Elaborado: Arias María Elena, 2017*

### **Análisis e Interpretación de resultados**

De hecho se menciona que el 57% indica que rara vez se cumple con las tareas de cumplimiento cotidiano enmarcadas en el manual, mientras que el 43% indican que casi siempre cumplen con las tareas encomendadas por los supervisores de las Cooperativa.



9. ¿Las órdenes recibidas de sus superiores se enmarcan en lo establecido en el manual de funciones?

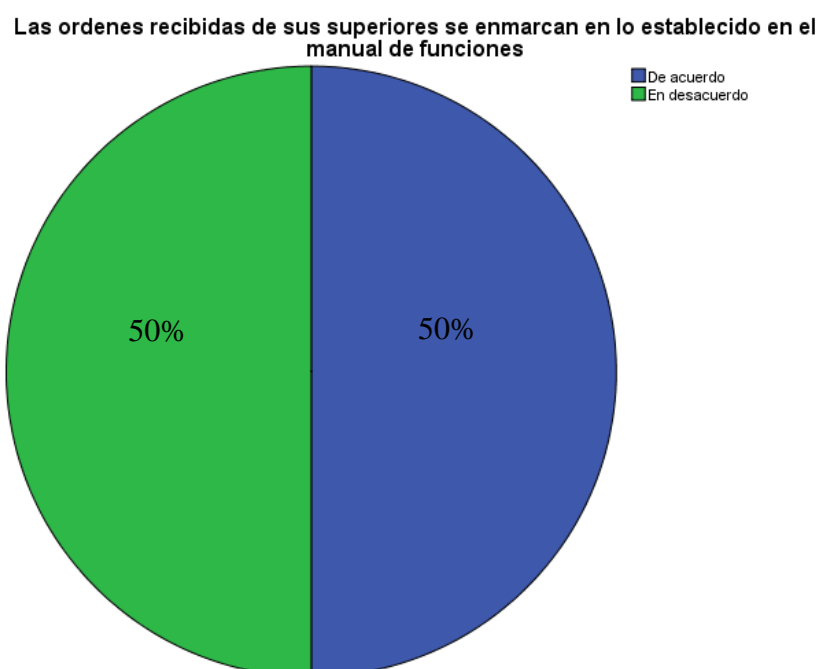
**Tabla 26** Órdenes recibidas

|         | Alternativa   | Frecuencia | Porcentaje   | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | De acuerdo    | 7          | 50,0         | 50,0              | 50,0                 |
|         | En desacuerdo | 7          | 50,0         | 50,0              | 100,0                |
|         | <b>Total</b>  | <b>14</b>  | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>      |                      |

*Fuente:* Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa

*Elaborado:* Arias María Elena, 2017

**Gráfico 23** Órdenes Recibidas



*Fuente:* Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa

*Elaborado:* Arias María Elena, 2017

### **Análisis e Interpretación de resultados**

Se puede indicar que dentro de las personas que se les realizó las encuestas se encuentra el gerente, y por medio de ello se menciona que mitad por mitad, es decir que el 50% están de acuerdo y el otro 50% en desacuerdo opinan que las órdenes que reciben por parte de sus superiores se enmarcan a lo establecido en el manual.

10. ¿Las funciones descritas en el manual contribuyen al logro de objetivos institucionales?

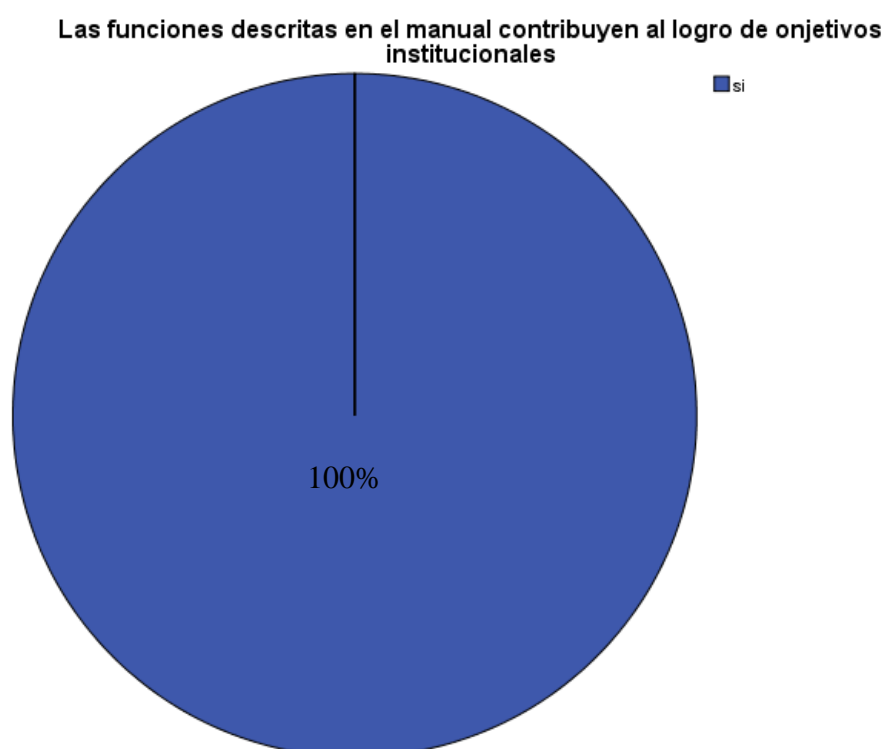
*Tabla 27 Funciones descritas*

|         | Alternativa | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | SI          | 14         | 100,0      | 100,0             | 100,0                |

*Fuente:* Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa

*Elaborado:* Arias María Elena, 2017

*Gráfico 24 Funciones descritas*



*Fuente:* Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa

*Elaborado:* Arias María Elena, 2017

### **Análisis e Interpretación de resultados**

Es claro que el adecuado manejo de un manual de funciones ayuda a todas las empresas a contribuir con los objetivos de la empresa, en lo cual se indica que el personal que labora dentro de la Cooperativa afirma con el 100% que es correcto lo expuesto.

## 11. ¿La Cooperativa tiene un nivel de desorganización?

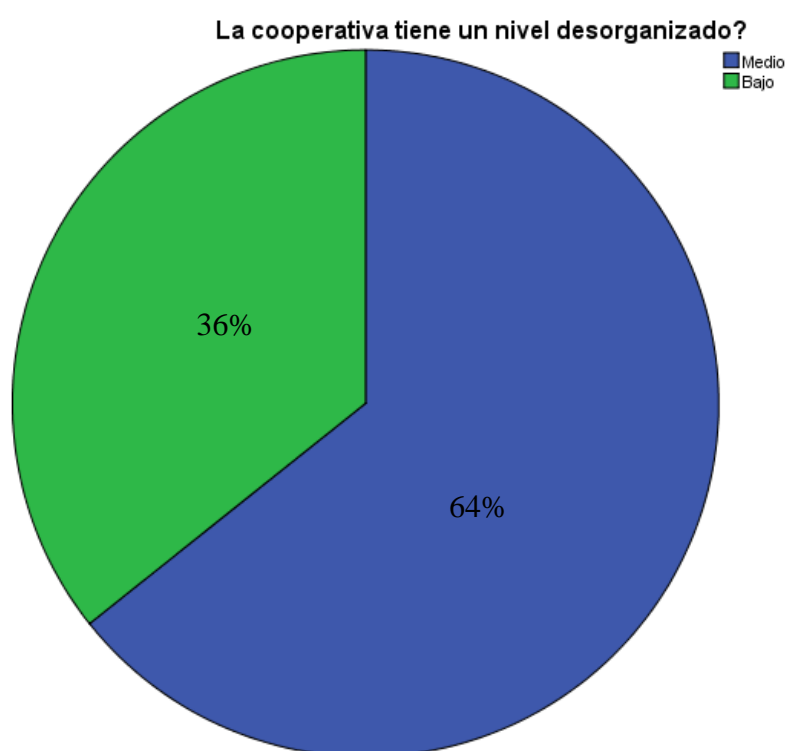
*Tabla 28 Nivel de desorganización*

| Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje   | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos      | Medio      | 9            | 64,3              | 64,3                 |
|              | Bajo       | 5            | 35,7              | 100,0                |
| <b>Total</b> | <b>14</b>  | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>      |                      |

*Fuente:* Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa

*Elaborado:* Arias María Elena, 2017

*Gráfico 25 Nivel de desorganización*



*Fuente:* Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa

*Elaborado:* Arias María Elena, 2017

### **Análisis e Interpretación de resultados**

Es importante mencionar que es lo que piensan los empleados de la Cooperativa a cerca de la organización, en la que el 64% menciona que el nivel de desorganización es medio, y el 36% indica que es bajo, de tal modo que la desorganización existe en un nivel aceptable pero que afecta a la satisfacción del cliente.

12. ¿Al implementar un manual de funciones se disminuirá los niveles de desorganización?

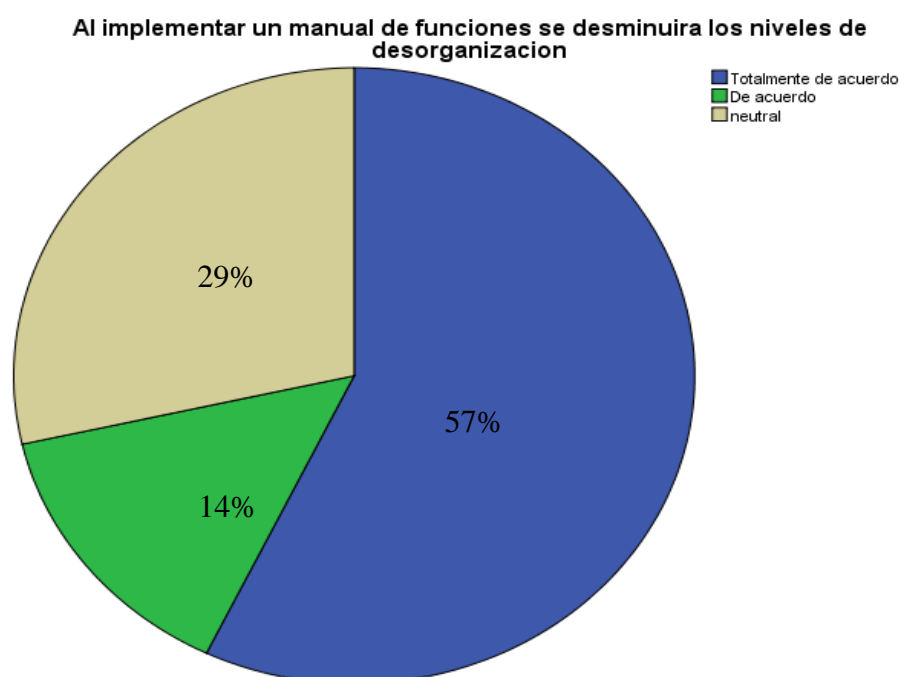
**Tabla 29** Implementación del manual

|         | Alternativa           | Frecuencia | Porcentaje   | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Totalmente de acuerdo | 8          | 57,1         | 57,1              | 57,1                 |
|         | De acuerdo            | 2          | 14,3         | 14,3              | 71,4                 |
|         | Neutral               | 4          | 28,6         | 28,6              | 100,0                |
|         | <b>Total</b>          | <b>14</b>  | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>      |                      |

**Fuente:** Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa

**Elaborado:** Arias María Elena, 2017

**Gráfico 26** Implementación del manual



**Fuente:** Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa

**Elaborado:** Arias María Elena, 2017

### **Análisis e Interpretación de resultados**

Los colaboradores de la Cooperativa indican que si existiera un adecuado manejo del manual de funciones el nivel de desorganización disminuirá, en la cual el 57% siendo más de la mitad indican que sí, mientras que el 29% establece su criterio de una manera neutral y el 14% se encuentran de acuerdo.

13. ¿Es fundamental el desarrollo de un manual de funciones para la Cooperativa con el fin de mejorar la eficiencia, eficacia y economía?

**Tabla 30** Desarrollo del manual

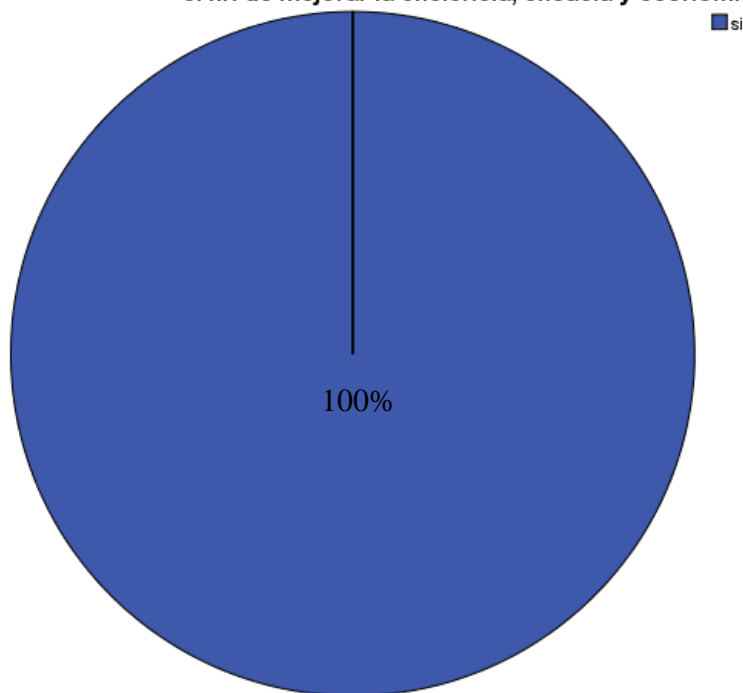
|         | Alternativa | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | SI          | 14         | 100,0      | 100,0             | 100,0                |

**Fuente:** Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa

**Elaborado:** Arias María Elena, 2017

**Gráfico 27** Desarrollo del Manual

**Es fundamental el desarrollo de un manual de funciones para la cooperativa con el fin de mejorar la eficiencia, eficacia y economía**



**Fuente:** Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa

**Elaborado:** Arias María Elena, 2017

### **Análisis e Interpretación de resultados**

De una manera lógica y para que se respete el derecho de tener establecido los puestos de trabajo de los empleados y que de esta manera se cumplan, se indica con el 100% que es fundamental el desarrollo del manual de funciones con el fin de brindar a los socios una atención eficiente y eficaz.

14. ¿Existe una adecuada segregación de funciones de los empleados en la Cooperativa?

*Tabla 31 Segregación*

|         | Alternativa | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | SI          | 14         | 100,0      | 100,0             | 100,0                |

*Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa*

*Elaborado: Arias María Elena, 2017*

*Gráfico 28 Segregación*



*Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa*

*Elaborado: Arias María Elena, 2017*

### **Análisis e Interpretación de resultados**

También es notorio que existe una sobre posición de funciones dicho en otras palabras, existe una segregación de funciones de los empleados de la Cooperativa en la cual se menciona con el 100% que es verdad lo expuesto.

15. ¿Le han asignado funciones distintas y que no corresponde a su profesión por alguna causa imprescindible o justificable?

**Tabla 32** Asignación de funciones

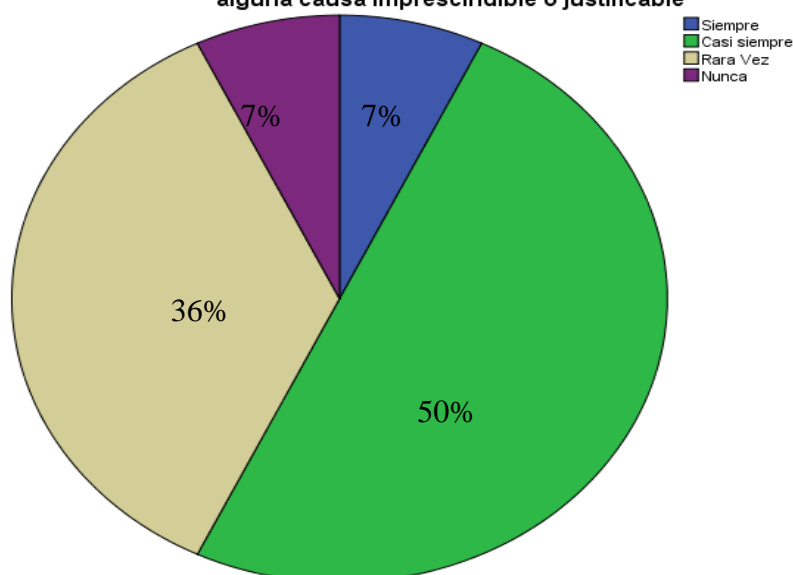
|         | Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje   | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre      | 1          | 7,1          | 7,1               | 7,1                  |
|         | Casi siempre | 7          | 50,0         | 50,0              | 57,1                 |
|         | Rara Vez     | 5          | 35,7         | 35,7              | 92,9                 |
|         | Nunca        | 1          | 7,1          | 7,1               | 100,0                |
|         | <b>Total</b> | <b>14</b>  | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>      |                      |

**Fuente:** Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa

**Elaborado:** Arias María Elena, 2017

**Gráfico 29** Asignación de funciones

Le han asignado funciones distintas y que no corresponde a su profesión por alguna causa imprescindible o justificable



**Fuente:** Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa

**Elaborado:** Arias María Elena, 2017

### **Análisis e Interpretación de resultados**

Para cerrar el banco preguntas tanto para los socios como para los colaboradores, se menciona que, si se les ha asignado funciones distintas que no corresponde a su profesión o para lo que fue contratado, se menciona que el 50% casi nunca ha realizado funciones fuera de lo que está contratado, el 36% rara vez y el 7% siempre, lo cual se menciona la sobre posición de funciones no solo dentro de la cooperativa, sino en lugares donde han laborado con anterioridad.

## 4.2. Verificación de hipótesis.

Planteamiento de hipótesis

**H1:** El manual de funciones si influye en la sobreposición de funciones y afecta la satisfacción del cliente.

**H0:** El manual de funciones no influye en la sobreposición de funciones y afecta la satisfacción del cliente.

### Frecuencias Observadas y Frecuencias Esperadas.

*Tabla 33 Frecuencia Observada*

| PREGUNTAS  | CATEGORÍAS |           |           |           |           | SUBTOTAL   |
|--|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
|  | 1          | 2         | 3         | 4         | 5         |            |
| <b>7. ¿Está de acuerdo con el tiempo que la Cooperativa tarda para otorgar el trámite?</b> | <b>19</b>  | <b>36</b> | <b>13</b> | <b>13</b> | <b>14</b> | <b>95</b>  |
| <b>9. ¿Usted se encuentra satisfecho con los servicios que le ofrece la Cooperativa?</b>   | <b>23</b>  | <b>26</b> | <b>20</b> | <b>22</b> | <b>4</b>  | <b>95</b>  |
| <b>TOTAL</b>   | <b>42</b>  | <b>62</b> | <b>33</b> | <b>35</b> | <b>18</b> | <b>190</b> |

*Elaborado: Arias María Elena, 2017*

#### **Siendo:**

1 = Muy de acuerdo

2 = De acuerdo

3 = Neutral

4= Desacuerdo

5 = Muy desacuerdo



*Tabla 34 Frecuencia esperada*

| PREGUNTAS  | CATEGORÍAS |           |           |           |           | SUBTOTAL   |
|--|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
|  | 1          | 2         | 3         | 4         | 5         |            |
| <b>7. ¿Está de acuerdo con el tiempo que la Cooperativa tarda para otorgar el trámite?</b> | 21         | 31        | 17        | 17        | 9         | 95         |
| <b>9. ¿Usted se encuentra satisfecho con los servicios que le ofrece la Cooperativa</b>    | 21         | 31        | 17        | 17        | 9         | 95         |
| <b>TOTAL</b>   | <b>42</b>  | <b>62</b> | <b>34</b> | <b>34</b> | <b>18</b> | <b>190</b> |

*Elaborado: Arias María Elena, 2017*

**Siendo:**

1 = Muy de acuerdo

2 = De acuerdo

3 = Neutral

4= Desacuerdo

5 = Muy desacuerdo

**Modelo Matemático**

En el modelo matemático se recurrió a la herramienta estadística denominado Chi Cuadrado, considerándose la más apropiada y efectiva para tratar datos cualitativos, utilizándose en esta forma los siguientes elementos:

En donde:

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

X<sup>2</sup>= Chi Cuadrado.

∑ = Sumatoria de.

O= Frecuencia Observada

E= Frecuencia Esperada.

Nivel de significancia

Sobre el nivel de significancia a implementarse en la presente investigación, se tomó a consideración el valor de 0,05

### Cálculo de grados de libertad

Remplazando los datos se obtiene:

$$(gl) = (f-1) (c-1)$$

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

$$(gl) = 1 * 4$$

$$(gl) = 4$$

En consecuencia, se obtiene que el valor tabulado de (Xt) con 4 grados de libertad y un nivel de significación de 0,05, se encuentra en (9.48)

*Tabla 35 Tabla de Contingencia*

| OBSERVADA | ESPERADA   | (O – E) | (O – E) <sup>2</sup> | (O – E) <sup>2</sup> /E |
|-----------|------------|---------|----------------------|-------------------------|
| <b>19</b> | 21         | -2      | 4                    | 0.19                    |
| <b>36</b> | 31         | 5       | 25                   | 0.80                    |
| <b>13</b> | 17         | -4      | 16                   | 0.94                    |
| <b>13</b> | 17         | -4      | 16                   | 0.94                    |
| <b>14</b> | 9          | 5       | 25                   | 2.77                    |
| <b>23</b> | 21         | 2       | 4                    | 0.19                    |
| <b>26</b> | 31         | -5      | 25                   | 0.80                    |
| <b>20</b> | 17         | 3       | 9                    | 0.52                    |
| <b>22</b> | 17         | 5       | 25                   | 1.47                    |
| <b>4</b>  | 9          | -5      | 25                   | 2.77                    |
| 190       | <b>190</b> |         |                      | <b>11.39</b>            |

*Elaborado: Arias María Elena, 2017*

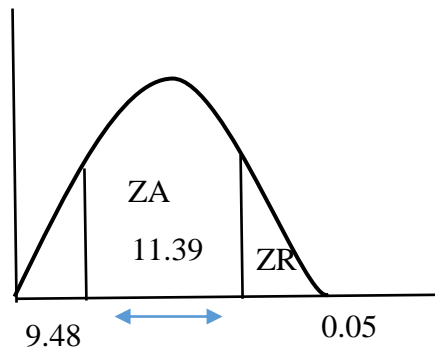
### Decisión Final

En cuanto a los resultados que se obtuvo sobre el cálculo del Chi Cuadrado Calculado y el Chi Cuadrado Tabulado, se puede aseverar que Chi 2c= 11.39 y es >

Chi  $2t=9.48$ ; en esta forma se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la nula, por lo que se puede decir que:

Hi: El manual de funciones si influye en la sobreposición de funciones y afecta la satisfacción del cliente.

### Campana de gauss



## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

- En este apartado se entrega las principales conclusiones de la investigación desarrollada, en la cual se permite identificar que las funciones dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 1ro de Julio Ltda, en la que desde el punto de vista de los colaboradores de la misma el sistema no se maneja de una manera adecuada, la cual se indica por medio del instrumento de recopilación de información, los colaboradores de la Cooperativa indican que tienen un nivel de desorganización medio de 64% y un nivel bajo de 36%, en la que se puede concluir que la elaboración e implementación de un modelo de manual de funciones disminuirá los niveles de desorganización en la que la mayoría de empleados indicaron que están totalmente de acuerdo con el 57%.
- Ahora bien, respecto a la sobreposición de funciones que existe dentro de la Cooperativa se puede indicar que es un tema de manera compleja en la que necesariamente depende de la parte administrativa de la Cooperativa en la que implica directamente a los empleados que deben desenvolverse en el marco que disponga la Cooperativa lo que de una manera u otra influye en el desempeño laboral de los mismos, en la que las encuestas establecidas a los colaboradores de la cooperativa indica que el 85% no cumplen con las funciones por las cuales se les contrataron.
- De esto se desprende que los empleados de la Cooperativa tengan un bajo desempeño laboral ya que al parecer las condiciones de establecer funciones extras o dirigidas fuera de las que les pertenece influye en el correcto desempeño profesional de trabajo.
- El desempeño de los empleados dentro de la Cooperativa ha generado un nivel de satisfacción bajo de los socios, en lo que genera pérdidas económicas debido a que ellos prefieren buscar otra Cooperativa que satisfaga la necesidad que como socios buscan, por ello se buscan otras cooperativa que satisfaga tanto en el servicio como en la atención y así lo indican en la

encuesta realizada para los socios, es por eso que el 52% de socios tienen cuentas abiertas en otras cooperativas de ahorro y crédito.

## 5.2. Recomendaciones

Mediante los problemas expuestos a cerca de la sobreposición que existe en la Cooperativa 1ro de Julio Ltda., se recomienda lo siguiente:

- Priorizar por parte de la administración de la Cooperativa el mecanismo de funciones de los colaboradores.
- Para el desarrollo adecuado de las funciones de la Cooperativa mejorar las condiciones de trabajo a través de establecer las funciones que cada departamento debe realizar.
- Además considero relevante mencionar las siguientes recomendaciones: Mejorar la atención al cliente en los departamentos de Tesorería, Crédito y Cobranzas, al brindar una atención de excelencia le permite a la Cooperativa diferenciarse de sus competidores, tener un mayor crecimiento y atraer a nuevos clientes, brindar capacitaciones para ampliar conocimientos, mejorar las habilidades y aptitudes del personal lo cual permitirá obtener cambios positivos en el desempeño de las actividades realizadas y aplicar controles internos por ejemplo supervisar al personal para evitar la sobreposición de funciones.
- Finalmente es importante relacionar las condiciones de trabajo, la infraestructura de la Cooperativa, los servicios que ofrece, el desempeño laboral para que de esta manera se pueda ofrecer un servicio de calidad a los clientes y ellos puedan salir satisfechos con la atención y los servicios que posee la misma.
- Para poseer socios satisfechos se debe proponer Proponer un modelo de gestión que ayude a minimizar la sobreposicion de funciones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “1ro de Julio” Ltda, en la que estará establecido por cada departamento las funciones que debe cumplir.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1. Tema**

Modelo de gestión para la Cooperativa Iro de Julio Ltda., orientada a minimizar la sobreposición de funciones.

#### **6.2. Antecedentes**

En la actualidad todas las empresas pero en este caso las empresas que prestan servicio a la comunidad denominadas cooperativas deben ser capaces de adaptarse en forma permanente ante los cambios del contexto debido a la competencia, a la apertura de los mercados, y el surgimiento de nuevos productos y servicios, unido a las condiciones macro y microeconómicas del país y del mundo, exigen cada vez más, mayor flexibilidad, creatividad e innovación en términos de creación de valor, con respecto a la calidad y sobre todo a la satisfacción del cliente, consumidor o socio (eljaya.com, 2013).

Para lograr esa aportación de capacidades y habilidades, íntimamente relacionadas con el personal que labora dentro de la Cooperativa, resulta fundamental implementar un Modelo de Gestión que genere sentimientos de pertenencia, que promueva la implicación de las personas con los fines y medios organizacionales en las cuales les permita tener claro la función que desempeña cada personal.

El modelo se enmarca en el aprendizaje organizacional entendido como el proceso que permite transformar la teoría de acción de una organización, la construcción de una visión común con un compromiso colectivo para revisar los valores o principios rectores, modificarlos cuando sea necesario, desarrollar continuamente modos más eficientes y eficaces para llevarlos a cabo y la puesta en práctica de una evaluación formativa (Valecillos & Quintero , 2009)

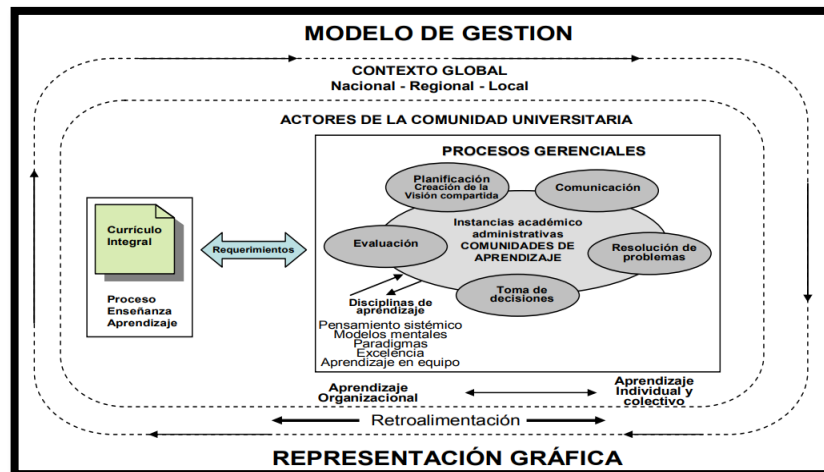


Grafico 5 Modelo gráfico  
 Fuente: (Valecillos & Quintero , 2009)

(eljaya.com, 2013). Un modelo de gestión es un conjunto de conceptos, ideas generales, sistemas y herramientas, que le permiten a una organización desempeñar las acciones necesarias para poder alcanzar sus objetivos. Estos conceptos generales constituyen su núcleo fundamental y se derivan de los valores, de las creencias de la organización, de los rasgos que definen su cultura organizacional (Miret, s/f)

### 6.3. Objetivos de la propuesta

#### 6.3.1. Objetivo general

Proponer un modelo de gestión para la Cooperativa 1ro de Julio Ltda.

#### 6.3.2. Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente la situación actual de la Cooperativa 1ro de Julio Ltda.
- Describir el modelo de gestión cooperativo
- Desarrollar el modelo de gestión para minimizar la sobreposición de funciones de la Cooperativa 1ro de Julio Ltda.

### 6.4. Justificación

Mediante la propuesta establecida se pretende elaborar un modelo de gestión para la Cooperativa debido a que la organización que lleva dentro de esta organización no es la adecuada, la cual mediante este modelo se podrá tomar decisiones orientadas al

logro de objetivos propuestos por la Cooperativa que va de la mano con los colaboradores.

Desde mi punto de vista la Cooperativa Iro de Julio busca tanto para los socios como para los trabajadores de la empresa eficiencia, eficacia y calidad en las labores, para lo cual este debe preocuparse en conocer que le hace falta a la cooperativa en relación con las personas a las que van dirigidas sus obligaciones empresariales.

Para que la Cooperativa pueda satisfacer al cliente y estos sean la base de potenciales clientes debe llevar una organización que imponga a los miembros de la organización responsabilidad, interés y distribución de cargos adecuados para que de esta manera pueda cumplir los objetivos y las metas establecidas.

## 6.5. Modelo operativo

*Tabla 36 Modelo Operativo*

| <b>FASES</b>     | <b>OBJETIVOS</b>   | <b>ACTIVIDADES</b>   |
|------------------|--|--|
| <b>FASE UNO</b>  | Fundamentar teóricamente la situación actual de la Cooperativa Iro de Julio Ltda.                                  | Situación Actual de la empresa   |
| <b>FASE DOS</b>  | Describir el Modelo de Gestión Cooperativo   | Conocer el modelo de gestión cooperativo a través de las cooperativas Modelo de gestión acorde para minimizar sobreposicion de funciones |
| <b>FASE TRES</b> | Desarrollar el modelo de gestión para minimizar la sobreposicion de funciones de la Cooperativa Iro de Julio Ltda. | Desarrollo del Modelo de Gestión.  |

*Elaborado: Arias María Elena, 2017*

### 6.5.1. Fase uno

#### 6.5.1.1. Situación actual de la Cooperativa Iro de Julio Ltda.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Iro de Julio Ltda.” nace por las necesidades de los pobladores del sector rural – indígenas y campesinos – de la parroquia Santa



Rosa del cantón Ambato en la provincia de Tungurahua, quienes han estado relegados de la provisión de servicios financieros, por lo que esta coac se ha convertido en una alternativa para financiar sus actividades productivas.

Esta coac nació en una comunidad rural y se ha ido desarrollando de forma individual, en sus inicios sin ninguna especialización y sin una visión microfinanciera clara, en la actualidad ha crecido por la acogida de sus socios y socias, por la cercanía de sus oficinas, por los productos financieros que prestan, por la calidad y calidez en el servicio, entre otras causas.

Esta entidad microfinanciera está en proceso de perfeccionamiento y crecimiento impulsado por sus administradores y también por los organismos que la apoyan y trabajan en esta línea, quienes han motivado su desarrollo con la finalidad de alcanzar ciertas ventajas para poder proveer de mejores productos y servicios a sus asociados, en su mayoría campesinos e indígenas de la localidad, para que así, mejoren su situación económica y sobretodo su calidad de vida.

Esta es la razón por la que la coac “1 de Julio” en el presente documento presenta, en la primera parte a su institución, desde sus inicios hasta la actualidad, haciendo un análisis tanto de su entorno como de su accionar interno y en la segunda parte da a conocer sus requerimientos en cuanto a financiamiento para su fortalecimiento, crecimiento y especialmente para el desarrollo e impulso de metodologías de crédito ajustadas al sector agropecuario de su zona de influencia, tecnologías que permitan aportar e impulsar el desarrollo especialmente del sector agrícola y ganadero de sus zona de influencia.

### **Misión**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “1ro de julio Ltda.” Es un grupo de personas organizadas en una institución financiera responsable, segura y sólida con clientes satisfechos e instituciones amigas que buscan el aporte para el desarrollo humano integral.

### **Visión**

Seremos una institución reconocida en nuestro medio por su solvencia, tamaño, capacidad y liderazgo en la oferta de servicios financieros y sociales, que lo haremos

sin distinción de raza, religión o nivel social en Tungurahua y en el Ecuador, nuestro compromiso es un crecimiento de desarrollo sustentable en el medio y largo plazo.

Organigrama actual de la empresa

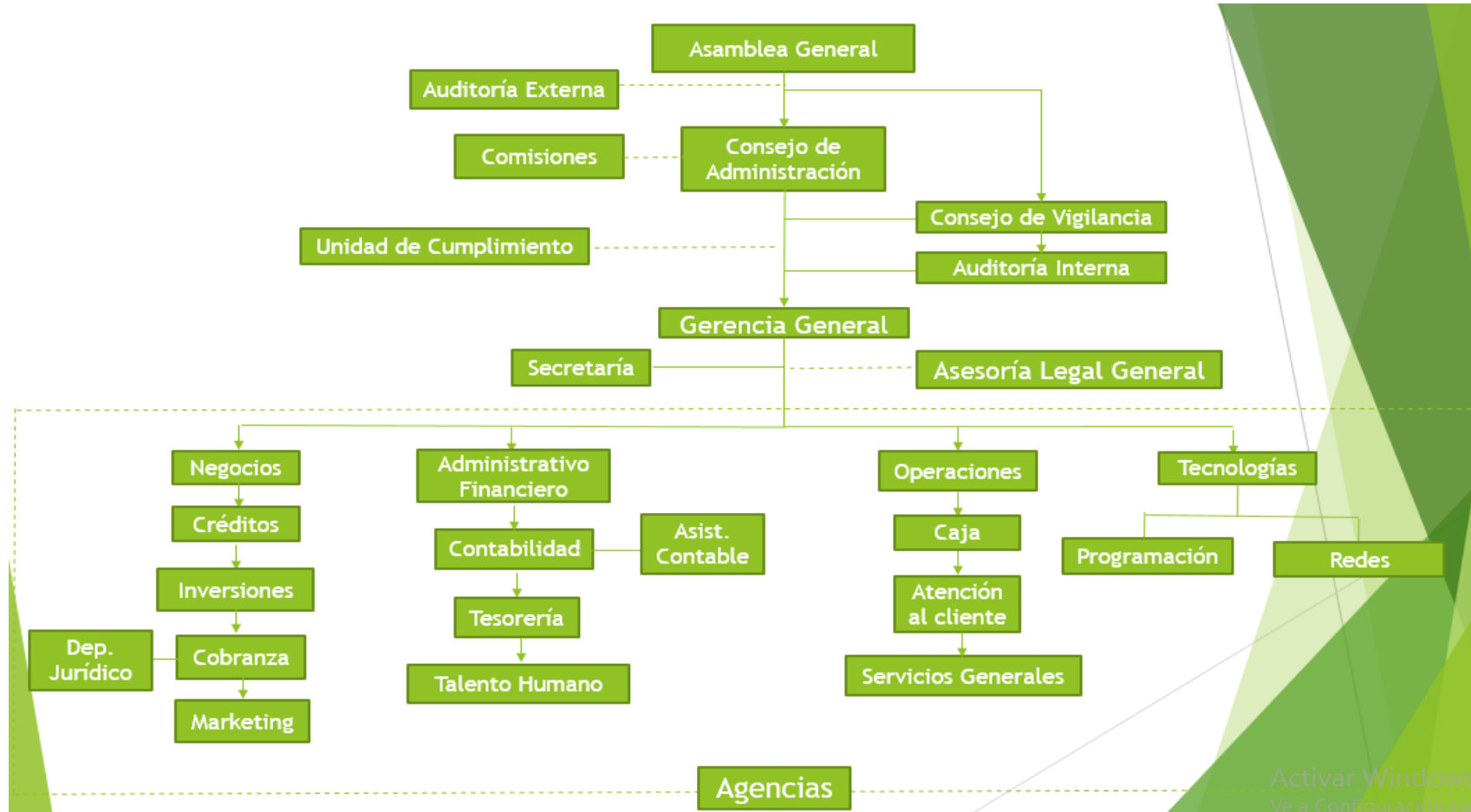


Grafico 6 Organigrama de la Cooperativa

## **Funciones de la Cooperativa**

Para el cumplimiento de sus funciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito " 1ro de Julio Ltda". Estará integrada por los siguientes niveles administrativos:

- a) Nivel Administrativo
- b) Nivel Legislativo
- c) Nivel Ejecutivo
- d) Nivel Asesor
- e) Nivel Operativo

### **Funciones del Nivel Administrativo**

- a) Designar al Presidente, Gerente y Secretario, así como a los Miembros de las Comisiones, cuya facultad no responda a la Asamblea General;
- b) Nombrar y remover, con causa justa al Gerente y Empleados caucionados;
- c) Presentar a la aprobación de la Asamblea General la Memoria Anual y los Balances Semestrales de la Cooperativa, conjuntamente con el Dictamen emitido por el Consejo de Vigilancia, así como el informe Semestral de actividades del Consejo de Administración;
- d) Aceptar y rechazar las solicitudes de ingreso de nuevos socios y sancionar a los mismos por infringir disposiciones legales, reglamentarias y estatutarias;
- e) Fijar las cauciones que deben rendir tanto el Gerente como los demás empleados que manejaran fondos de la Cooperativa;
- f) Autorizar al Presidente y al Gerente la realización de contratos, adquisiciones de bienes muebles, materiales y suministros de oficina para el servicio de la Cooperativa, por el monto que determine anualmente la Asamblea General;
- g) Aceptar o rechazar las solicitudes de admisión o retiro de socios;
- h) Elaborar el Proyecto de Reforma del presente Manual para conocimiento y resolución de la Asamblea General;
- í) Sesionar una vez al mes; en forma ordinaria.
- j) Dictar medidas administrativas y ejercer todos los derechos consignados en las leyes de la materia. El voto y presencia de los vocales en las deliberaciones del Consejo de Administración son indelegables;

- k) Dictar el plazo para la entrega de los haberes de un socio que se retira de la Cooperativa, el mismo que no podrá ser superior a lo determinado en el Art. 25 de la ley de Cooperativas;
- l) Recomendar a la Asamblea General, la distribución de los excedentes o intereses en los certificados de aportación y depósitos;
- m) Reglamentar las operaciones de la cooperativa;
- n) Establecer las normas de préstamos, tipo de intereses, plazos, montos máximos y garantías;
- o) Establecer un sistema adecuado de control de morosidad;
- p) Elaborar la proforma presupuestaria y el Plan de Trabajo de la Cooperativa, y ponerlo a consideración de la Asamblea General;
- q) Elaborar los Reglamentos Internos de la Cooperativa para someterlos a consideración de la Asamblea General;
- r) Principalizar a los vocales Suplentes que han de reemplazar a los del Consejo de Administración, que por cualquier causa cesasen de sus funciones, antes de terminar el periodo para el cual fueron elegidos; y.
- s) Resolver otros asuntos propios de sus funciones y los señalados en la ley de Cooperativas y en el Reglamento General.

### **Funciones del Nivel Legislativo**

- a) Aprobar y reformar el Estatuto. los Reglamentos Internos de la Cooperativa, 105 que deberán ser sometidos a la aprobación de la Dirección Nacional de Cooperativas;
- b) Conocer y aprobar el Presupuesto y el plan de trabajo de la Cooperativa, elaborado por el Consejo de Administración a través de su Presidente;
- c) Autorizar la adquisición de bienes o la enajenación o gravamen total o parcial de ellos; cuyo valor sobrepasen los 100 SMVG.
- d) Conocer los Balances Semestrales y los informes relativos a la marcha de la Cooperativa, aprobarlos o rechazarlos;
- e) Decretar la distribución de los excedentes, de conformidad con la Ley, y su Reglamento General y el Estatuto vigente;
- f) Elegir y remover con causa justa a los miembros del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Comisiones Especiales y a sus delegados ante cualquier

Institución a la que pertenezcan la entidad, con sujeción a lo preescrito en el estatuto;

- g) El Consejo de Administración releva de sus funciones al Gerente, con causa justa;
- h) Acordar la disolución de la Cooperativa, su fusión con otra u otras y su afiliación a cualquiera de las organizaciones de integración Cooperativa, cuya afiliación no sea obligatoria;
- i) Autorizar la emisión de certificados de Aportación previo autorización de la Dirección Nacional de Cooperativas;
- j) Resolver, en apelación, sobre las reclamaciones o conflictos de los socios entre sí o de estos con cualquiera de los organismos de la Cooperativa, dejando constancia de las deliberaciones y resoluciones tomadas por la Asamblea; y,
- k) Las demás funciones previstas en las leyes y Reglamentos.

### **Funciones del Nivel Ejecutivo**

- a) Presidir las Asambleas Generales y las reuniones del Consejo de Administración y orientar las discusiones;
- b) Informar a los socios de la marcha de los asuntos de la Cooperativa
- e) Convocar a las Asambleas Generales, ordinarias y extraordinarias y las reuniones del Consejo de Administración;
- d) Dirimir con su voto los empates en las votaciones;
- e) Abrir con el Gerente, las cuentas bancarias: firmar, girar, endosar t cancelar cheques;
- f) Suscribir con el Gerente los certificados de Aportación;
- g) Presidir todos los actos oficiales de la Cooperativa, hacer cumplir las disposiciones del Estatuto, Reglamentos de Asamblea General y Consejo de Vigilancia;
- h) Firmar la correspondencia de la Cooperativa.

### **Funciones del Nivel Asesor**

- a) Participar en la definición y desarrollo de los planes y programas institucionales dando cumplimiento a las disposiciones legales sobre la materia.
- b) Presentar los informes sobre las actividades desarrolladas en materias propias de su campo.
- c) Proponer y realizar estudios e investigaciones asignados por el Superintendente, en desarrollo de la misión, propósitos y objetivos institucionales.
- d) Participar, en representación de la entidad, en reuniones, consejos, juntas o comités de carácter oficial, cuando sea delegado por el Superintendente.
- e) Atender consultas y emitir conceptos en relación con la adopción, la ejecución y el control de las actividades propias de la Entidad de acuerdo con los requerimientos del Superintendente de Industria y Comercio.
- f) Prestar asistencia técnica para la toma de decisiones en aspectos relacionados con la misión institucional y de acuerdo con los requerimientos del Jefe inmediato.
- g) Estudiar los proyectos de actos administrativos que deba aprobar el Superintendente en desarrollo del cumplimiento de la función institucional.
- h) Proponer los procedimientos e instrumentos requeridos para mejorar la prestación de los servicios institucionales.
- i) Las demás funciones asignadas por el Superintendente de Industria y Comercio, de acuerdo con el nivel y la naturaleza del cargo.

### **Funciones del Nivel Operativo**

- a) Programar, dirigir y supervisar la ejecución de actividades, relacionadas con los servicios de Apoyo Administrativo y generales de la Cooperativa;
- b) Proporcionar un oportuno y eficiente servicio de apoyo que permita un funcionamiento apropiado de las dependencias de la Cooperativa;
- c) Dirigir y supervisar los tramites y conservación de los documentos y correspondencia de la Cooperativa;

- d) Dirigir y aplicar sistemas de ingreso, custodia, mantenimiento, identificación y distribución de los bienes muebles, suministros y servicios de la Cooperativa;
- e) Dirigir y supervisar la elaboración del plan anual de adquisiciones de la Cooperativa en coordinación con la sección de Secretaria;
- f) Coordinar y supervisar la impresión y publicación de la memoria anual,
- g) Las demás que le asigne la Gerencia.

### **Manual de Procedimientos**


El Manual es de uso privado de la COAC “1 De Julio”, copias de él sólo están localizadas en las áreas pertinentes y bajo la responsabilidad de los encargados de las mismas.

Las modificaciones o ajustes que se convenga deban ser incorporados, son de responsabilidad exclusiva del Departamento de Crédito y Cobranzas, en consecuencia, cualquier modificación que se sugiera o que sea necesario incorporar deberá ser presentada ante este departamento acompañado de la justificación del cambio solicitado y de una descripción de las tareas que en lo sucesivo se adoptarían.

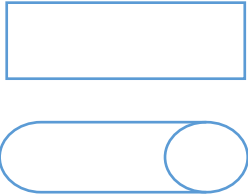
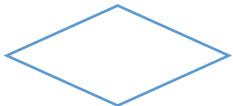
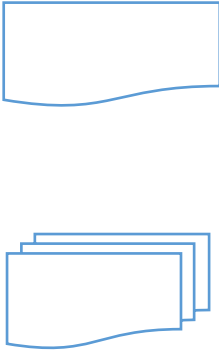
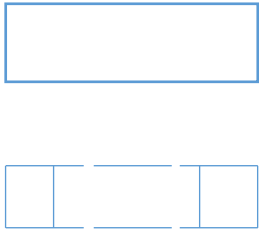
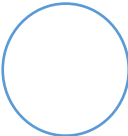
Las actualizaciones se harán por medio de circulares reglamentarias de la Gerencia y se deben sustituir, eliminar o adicionar las hojas según se indique. A nivel de Matriz y Agencias, contarán con una copia en medio magnético e impreso a fin de facilitar la consulta. Toda actualización será formalizada mediante envío de nuevo medio.



### **Simbología utilizada**

La descripción y el alcance de cada uno de los símbolos y convenciones adoptadas en el presente manual se describen a continuación.

| <b>CONVENCIÓN</b>   | <b>DESCRIPCIÓN</b>  |
|---|---|
|  | <p><b>TERMINAL:</b><br/>Indica la iniciación o terminación de un Proceso o Subproceso</p> |



|   |   |
|---|---|
|    | <p><b>OPERACIÓN:</b><br/> <b>SÍMBOLO A</b> - Representa la acción necesaria para transformar una información recibida o crear una nueva se utiliza para describir el trabajo de añadir información a cualquier documento o registro existente realizada manualmente.</p> <p><b>SÍMBOLO B</b> - Si es automatizado, es decir, se apoya en un aplicativo o base de datos sistematizada.</p>   |
| <b>CONVENCIÓN</b>   | <b>DESCRIPCIÓN</b>  |
|    | <p><b>DECISIÓN:</b><br/> Indica un punto dentro del flujo en que son posibles caminos alternativos la tendencia es a suprimir cada vez más este símbolo, ya que se considera que el proceso se diseña de manera positiva, es decir, se ejecuta como está previsto, evitándose preguntas innecesarias.</p>   |
|   | <p><b>DOCUMENTO:</b><br/> <b>EL SÍMBOLO A</b> - Representa cualquier tipo de comunicación y aporta información para que este se pueda desarrollar.</p> <p><b>SÍMBOLO B</b> - Cuando el documento tiene copias.</p>  |
|  | <p><b>REFERENCIA DE PROCESO O SUBPROCESO:</b><br/> Cuando el desarrollo del proceso se deba realizar otro proceso o subproceso completo que requiere ser descrito en forma separada, se utilizará este símbolo identificando claramente tal proceso o subproceso en línea continua cuando el proceso o subproceso se encuentra descrito dentro del manual y en línea discontinua cuando el proceso o subproceso nombrado pertenece a un manual diferente.</p> |
|  | <p><b>CONECTOR:</b><br/> Símbolo que facilita la continuidad de las rutinas de trabajo, evitando la intersección de líneas normalmente se indica la continuidad de una actividad con otra mediante letras o números insertos en el símbolo.</p>   |

|   |   |
|---|---|
|  | <p>Si la conexión se hace dentro de la página o entre páginas se utiliza el símbolo a y un número.</p> <p>Cuando el enlace se da al final de una página con otro paso al inicio de la siguiente, se utiliza el símbolo b y una letra.</p> |
|  | <p><b>SENTIDO DE CIRCULACIÓN DEL TRABAJO:</b><br/>Conecta los símbolos señalando el orden en que se ejecutan las distintas actividades.</p>   |

*Tabla 37 Simbología*

*Elaborado: Arias Maria Elena, 2017*

Para lo cual la organización de la Cooperativa está en correcto estado, pero lo que se puede observar dentro de la misma es el manejo incorrecto de las funciones que desempeña el personal dentro de la Cooperativa, para ello se pone en plan un modelo de gestión cooperativismo llamado de otra manera “Un Modelo Basado en las personas” (eljaya.com, 2013).

## **6.5.2. Fase dos**

### ***6.5.2.1. Descripción del Modelo de Gestión Cooperativo***

El Modelo de Gestión Cooperativo se sustenta en los Valores y Principios Cooperativos, ya que éstos representan los postulados fundamentales que permiten construir la identidad “cooperativa”.

En la actualidad las empresas cooperativas, al igual que el resto de las empresas, deben ser capaces de adaptarse en forma permanente ante los cambios del contexto. La apertura de los mercados, la mayor competencia, y el surgimiento de nuevos productos, unido a las condiciones macro y microeconómicas del país y del mundo, exigen cada vez más, mayor flexibilidad, creatividad e innovación en términos de creación de valor, aspectos que, en el caso de las cooperativas, deben ser aportados por todas las personas que la componen, es decir, sus asociados (eljaya.com, 2013).



*Fuente: (MODELCOOP, 2011)*

El modelo cooperativista se centra en un modelo de gestión filosófica en la que abarca la gestión asociativa, empresarial, política y estratégica en base a la correcta organización de la cooperativa.

Es un modelo en la cual comprende el bienestar común asociado al factor humano para tomar la mejor decisión en torno a la comunicación e información sobre la gestión empresarial de las cooperativas.

El mismo incorpora aspectos relacionados con la comunicación permanente, la autogestión, la participación, y el desarrollo integral de las personas que la componen en base a un Proyecto Compartido, definido por su Misión, Visión y valores organizacionales, y por su planificación estratégica, táctica y operativa.

Asimismo, promueve la aplicación de enfoques de gestión empresarial relacionados con la orientación al cliente, la gestión de procesos, la innovación, el desarrollo de alianzas y la implicación con el entorno, busca obtener resultados socios empresariales orientados a la satisfacción de todos los grupos de interés relacionados con la Cooperativa.

La competitividad y la eficiencia empresarial se constituyen como las únicas garantías de supervivencia. En función de ello, el mismo hace hincapié en la planificación de gestión y en el establecimiento de ciertos objetivos básicos de neto carácter empresarial, como ser la Orientación al cliente, la innovación, la reingeniería de procesos, la calidad, el desarrollo y la integración económica, conjuntamente con la aplicación de criterios relacionados con la eficiencia social, la implicación con el entorno y la preocupación por la comunidad.

### **6.5.3. Fase tres**

#### ***6.5.3.1. Desarrollo del Modelo De Gestión Cooperativo***

Una vez señalado los modelos en los que se basa la Cooperativa lo que propone mediante este modelo de gestión que, mediante la autogestión, la participación activa, el liderazgo, la transparencia, la información y la comunicación permanente.

Para lo cual se toma en cuenta las condiciones actuales en las que la Cooperativa se constituye en un proyecto en medio de una compleja tempestad de variables, de la emergencia de distribuir correctamente la posición de puestos de trabajo y de esta manera impulsar cambios y lanzar estrategias emergentes

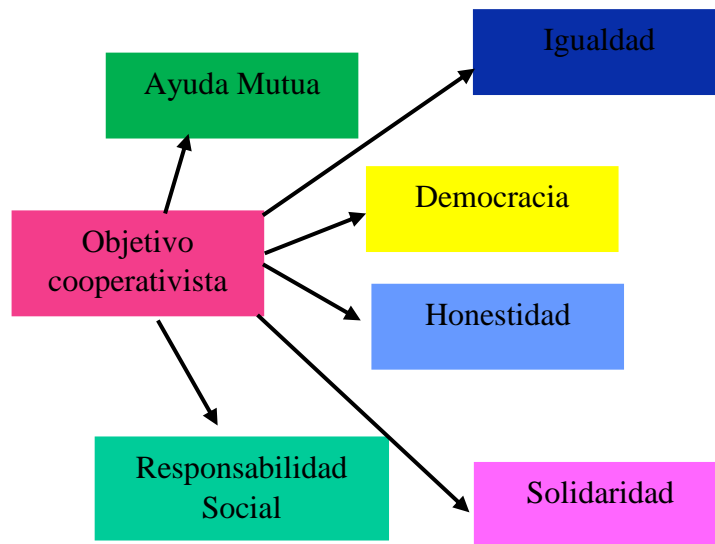
Es por ello que el modelo promueve estructuras organizacionales más horizontales, más planas, en las cuales las jerarquías tradicionales son suplantadas por unidades auto organizadas con sentido, propietarias de procesos lo más completos posibles y que cada persona cumpla con lo establecido dentro de la empresa, dentro de la Cooperativa con funciones, horario y organización de acuerdo a lo establecido.

Por consiguiente, se muestran las posibles funciones y competencias de cada grupo y personas de la organización de la cooperativa para disminuir la sobreposición de funciones.

(Owen, 2017), El sistema cooperativo busca disminuir la brecha entre ricos y pobres, provocada por el neoliberalismo; la crisis migratoria, el crecimiento macroeconómico en las economías abiertas, la explotación acelerada de los recursos naturales y la integración regional entre otros (eljaya.com, 2013).


Para lo cual se puede mencionar que el sistema cooperativo se basa en el principio de autonomía y lo único que desea es satisfacer las necesidades y a aspiraciones mediante la creación de una empresa a los socios o personas que son parte de la Cooperativa.

Es por ello que se puede indicar que el cooperativismo busca desarrollar al hombre, con el valor de la cooperación, de la igualdad, justicia, respeto y del trabajo en conjunto.



*Elaborado: Arias Maria Elena, 2017*

## Manual propuesto para la Cooperativa

|  |  |  |
|--|--|--|
|   |  | Cooperativa de Ahorro y Crédito 1ro de Julio Ltda. |
|  |  | Dirección General                                  |
|  |  | Julio 2017   |
|  |  | Septiembre 2017                                    |
| <p><b>Dirección General</b></p> <p>Es responsabilidad de la Dirección General de la Cooperativa garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores a su cargo. Es la encargada de desarrollar la organización preventiva de la empresa definiendo las funciones y responsabilidades correspondientes a cada nivel jerárquico, para lo cual debe cumplir con las siguientes funciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer la estructura organizativa necesaria y obligatoria para la realización de las actividades.</li> <li>- Designar una persona que coordine y controle las actuaciones y mantenga informada a la organización de las funciones de los colaboradores</li> <li>- Establecer las competencias y las interrelaciones de cada departamento</li> <li>- Asignar los recursos necesarios, tanto humanos como materiales, para conseguir los objetivos establecidos.</li> <li>- Promover y participar en reuniones periódicas</li> <li>- Visitar periódicamente los lugares de trabajo para verificar si el trabajo se realiza a cabalidad.</li> <li>- Realizar periódicamente auditorías internas y revisiones de la política, organización y actividades de la empresa, revisando los resultados de la misma.</li> <li>- Reconocer a las personas sus logros, de acuerdo a los objetivos y actuaciones planteadas.</li> <li>- Consultar a los trabajadores en relación con los objetivos de la cooperativa</li> </ul> |  |  |

*Tabla 38 Manual Dirección General*

*Elaborado: Arias Maria Elena, 2017*

|   |  |   |
|---|--|---|
|  |  | <b>Cooperativa de Ahorro y Crédito 1ro de Julio Ltda.</b> |
|   |  | <b>Responsables de las unidades funcionales.</b>          |
|   |  | <b>Julio 2017</b>   |
|   |  | <b>Septiembre 2017</b>                                    |

### **Responsables De Las Unidades Funcionales**

Los responsables de los diferentes departamentos o unidades funcionales de la Cooperativa son los encargados de impulsar, coordinar y controlar que todas las actuaciones llevadas a cabo en sus respectivas áreas sigan las directrices establecidas por la dirección, para lo cual se asigna las siguientes funciones.

- Prestar la ayuda y los medios necesarios a los mandos intermedios de su unidad funcional a fin de que éstos puedan desempeñar correctamente sus cometidos.
- Cumplir y hacer cumplir los objetivos preventivos establecidos, estableciendo de específicos para su unidad, en base a las directrices recibidas.
- Cooperar con las distintas unidades funcionales de la empresa a fin de evitar duplicidad o contrariedad de actuaciones.
- Revisar periódicamente las condiciones de trabajo
- Promover y participar en la elaboración de procedimientos de trabajo en aquellas tareas asignadas.
- Efectuar un seguimiento y control de las acciones de mejora
- Establecer funciones acorde al contrato.
- Otras funciones no descritas que la dirección establezca

*Tabla 39 Manual Responsables de la Unidad*

*Elaborado: Arias Maria Elena, 2017*

|   |  |  |
|---|--|--|
|  |  | Cooperativa de Ahorro y Crédito 1ro de Julio Ltda. |
|   |  | <b>COLABORADORES.</b>                              |
|   |  | Julio 2017   |
|   |  | Septiembre 2017                                    |

### Colaboradores

Dentro de las responsabilidades de los trabajadores se podrían incluir las siguientes:

- Velar, según sus posibilidades y mediante el cumplimiento del contrato por cual fue asignado.
- Usar adecuadamente, las máquinas, aparatos, herramientas, equipos de transporte y, en general, cualesquiera otros medios con los que desarrollen su actividad.
- No poner fuera de funcionamiento y utilizar correctamente los dispositivos de seguridad existentes o que se instalen en los medios relacionados con su actividad o en los lugares de trabajo en los que ésta tenga lugar.
- Informar de inmediato a su superior jerárquico directo, y a los trabajadores designados cualquier anomalía dentro de la actividad que realizan.
- Contribuir al cumplimiento de las obligaciones establecidas por la autoridad competente con el fin de que la cooperativa cumpla con los objetivos establecidos.
- Cooperar con sus mandos directos para poder garantizar unas condiciones de trabajo que sean seguras, pero sobre todo que cumpla con lo establecido en el contrato, ocupando los puestos de trabajo asignados.
- Mantener limpio y ordenado su entorno de trabajo
- Sugerir las medidas que considere oportunas en su ámbito de trabajo

*Tabla 40 Manual Colaboradores*

*Elaborado: Arias Maria Elena, 2017*

Desde el punto de vista cooperativista, se debe promover la aplicación y puesta en práctica de este tipo de herramientas buscando con ello: propiciar el desarrollo de



dinámicas de gestión empresarial coherentes con los Principios Cooperativos, contribuir al incremento de la competitividad de las Cooperativas, y hacer del Modelo de gestión cooperativo un signo de identidad que genere minimizar la sobreposición de funciones y de esta manera complacer y satisfacer al cliente en servicios, producto y tiempo.

| <br><b>Modelo de Gestión</b> |  |
|---|--|
| <b>Aspectos Claves</b>  | <b>Conceptos / Herramientas</b>  |
| <b>Valores y Principios Cooperativos</b>  | <b>Valores Cooperativos:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solidaridad</li> <li>2. Ayuda Mutua</li> <li>3. Igualdad</li> <li>4. Equidad</li> <li>5. Responsabilidad</li> <li>6. Democracia</li> </ol> <b>Principios Cooperativos:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asociación Voluntaria</li> <li>2. Gestión Democrática</li> <li>3. Participación Económica</li> <li>4. Autonomía e Independencia</li> <li>5. Educción, Capacitación e Información.</li> <li>6. Integración Cooperativa</li> <li>7. Preocupación por la Comunidad</li> </ol> |
| <b>Personas en Cooperación</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sentimiento Compartido</li> <li>2. Copropietarios Comprometidos</li> <li>3. Comportamientos Cooperativos</li> <li>4. Líderes</li> <li>5. Desarrollo Integral</li> </ol>  |
| <b>Proyecto Compartido</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Misión, Visión y Valores</li> <li>2. Planeamiento Estratégico</li> <li>3. Despliegue</li> </ol>  |
| <b>Organización Participativa</b>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autogestión</li> <li>2. Comunicación</li> <li>3. Información</li> </ol>  |
| <b>Empresa Excelente</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientación al Cliente</li> <li>2. Procesos</li> <li>3. Innovación</li> <li>4. Integración económica</li> <li>5. Implicación con el Entorno</li> </ol>   |
|   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientación al Cliente</li> </ol>  |

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <b>Resultados Socio Empresariales</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>2. Desarrollo</li> <li>3. Innovación</li> <li>4. Rentabilidad</li> <li>5. Personas en Cooperación</li> <li>6. Implicación con el Entorno</li> </ul> |
|---------------------------------------|--|

*Tabla 41 Modelo de Gestión*

*Elaborado: Arias Maria Elena, 2017*

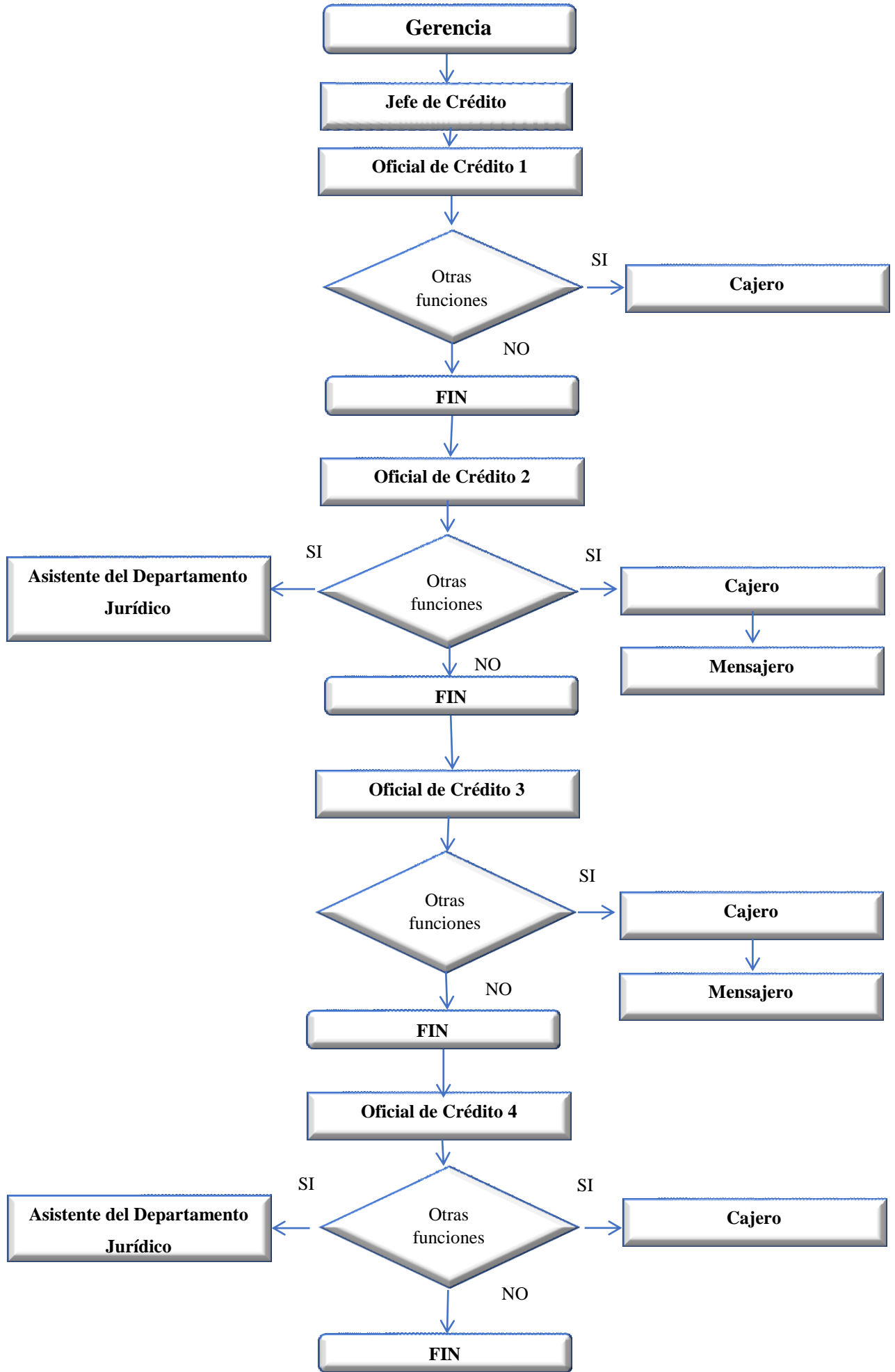
Tomado en cuenta los objetivos específicos del proyecto, y el objetivo de la propuesta se puede mencionar que se proponer aplicar tanto las funciones como el modelo de gestión para que sea tomando en cuenta en las actividades y las áreas asignadas con tiempos y responsables.

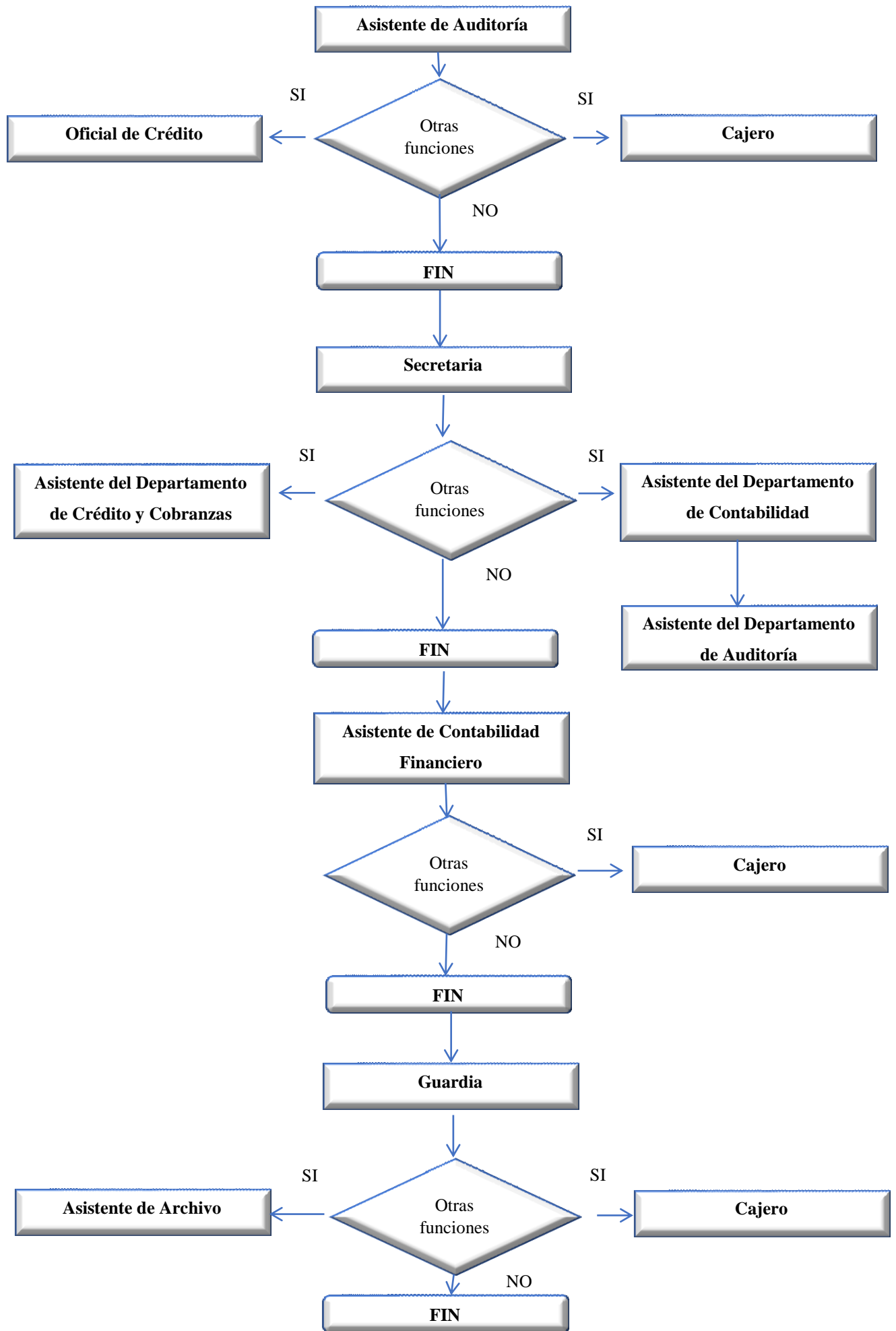
Para incrementar el nivel de satisfacción de los socios se recomienda que se aplique la propuesta dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 1ro de Julio, ya que dentro de ella se cumplirá con los puestos establecidos y no existirá sobreposición de funciones y mediante ello los colaboradores puedan brindar atención eficiente y eficaz, se acumulara tasas de crédito y pólizas, existirá incentivo en los socios y se aprovechara la publicidad y acceso de los socios a futuros clientes.

### **6.5.3.2. Análisis Comparativo**

Situación actual de las funciones de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 1ro de Julio Ltda.

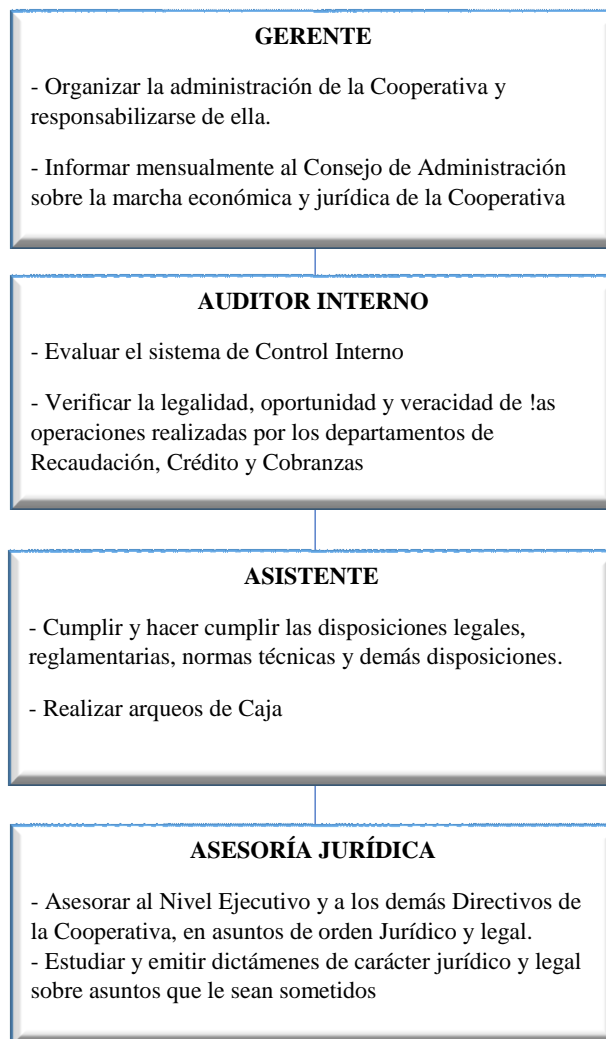
# Sobreposición de Funciones en la Cooperativa 1ro de Julio Ltda.

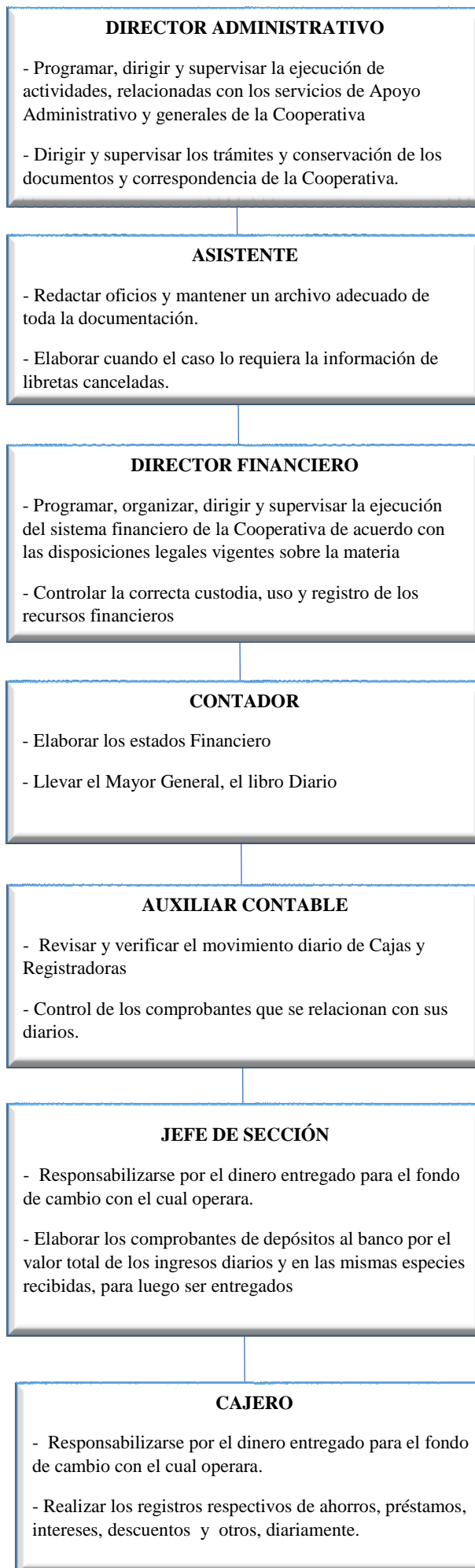




Es evidente que actualmente dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 1ro de Julio Ltda. Existe una sobreposición de funciones en donde cada uno de los colaboradores que forman parte de esta Cooperativa deben realizar funciones diferentes a las de su puesto de trabajo, recayendo en el incumpliendo de tareas, sobrecarga de trabajo e incluso realización de funciones de manera inadecuada debido a que no poseen todo el conocimiento y competencias necesarias para desarrollar una determinada función, evidenciado que el perfil de cargos no es aplicado y en ocasiones se produce un desconocimiento de funciones. El personal al realizar actividades que no están acorde con su cargo empieza a generar una insatisfacción laboral debido a que no tienen un plan de carrera dentro de la empresa ni tampoco realizan todas las actividades para los cuales fueron contratados.

Propuesta de las funciones de cada uno de los colaboradores y socios de la Cooperativa de Ahorro y Créditos Primero de Julio Ltda.





### **JEFE DE CRÉDITO**

- Establecer que no sobrepase en la capacidad de pago del socio
- Atender información especializada y reclamos referentes a créditos.

### **OFICIAL DE CRÉDITO**

- Realizar entrevistas personales a los socios que soliciten créditos
- Verificar los datos y documentos presentados por el socio.

### **JEFE DE SISTEMAS**

- Elaborar planes y programas anuales del sistema de cómputo en general
- Un correcto archivo de socios ingresados y retirados semestralmente

### **SECRETARIA**

- Brindar información a los clientes sobre los requisitos para el crédito, recepción de documentación para los créditos.
- Apertura de cuentas.

### **GUARDIA**

- Custodiar al edificio y sus alrededores cuando le toque el turno nocturno.
- Vigilar, poner en orden y disciplina cuando el caso lo requiera a los socios y particulares que perturben la tranquilidad de los empleados de ventanilla.

### **CONSERJE / MENSAJERO**

- Realizar el aseo diario de todo el local de la Cooperativa;
- Distribuir la correspondencia fuera de la institución

Cuando las personas comienzan a desarrollar aquellas funciones estipuladas en los perfiles y que van acorde de su puesto de trabajo cada uno de los procesos organizacionales comienzan a mejorar al igual que la satisfacción de los socios y colaboradores debido a que conocen que deben hacer y para que lo hará contribuyendo al crecimiento y estabilidad de la empresa.



## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, A., & Tuquiñahui, S. (2011). *Propuesta de implementación de un sistema de control interno basado en el modelo Coso, aplicado a las empresas electro instalaciones de la ciudad de Cuenca*. Cuenca.
- Araujo, A. (2009). *Análisis y Descripción de Puestos y Funciones*.
- Araya, J. C. (pág 12). *Técnicas de Organización y Métodos*. San José: UED.
- Atehortua, F., Bustamante, R., & Valencia, J. (2008). *Sistema de Gestión Integral*. Colombia : Universidad de Antioquia.
- Auditool. (2013). *COSO III*. Recuperado el 07 de 06 de 2016, de [http://www.cicinacional.com/images/Articulos/Guia\\_Marco\\_Integrado\\_de\\_Control\\_Interno\\_COSO\\_III.pdf](http://www.cicinacional.com/images/Articulos/Guia_Marco_Integrado_de_Control_Interno_COSO_III.pdf)
- auditool.org. (17 de 12 de 2014). *¿Cómo mejorar el control interno por medio de la Segregación de Funciones?* . Obtenido de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/237-como-mejorar-el-control-interno-por-medio-de-la-segregacion-de-funciones>
- C., B. (2006). *Metodología de la Investigación* . México : Pearson Educación.
- Caballero, K. (2002). *“satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza* . <https://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>.
- Cardenas, I. (2015). *EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES Y EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA OLPI CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE Tungurahua* . Ambato.
- Carvajal, L., Ormeño, J., & Valverde, A. (s.f.). *Atención al cliente*. Editex .
- Constitución Política del Ecuador . (2010). *Directorio del Instituto Ecuatoriano de Normalización* . Quito .
- Cuadrada, A., & Veloso, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Revista Universum*.
- Dessler, G. (2001). *Administración del personal*. México: Pearson Educación.
- Dessler, G. (2001). *Administración del Personal* . Mexico : Pearson education .
- Diaz, F. (2006). *GUÍA BÁSICA PARA LA REDACCIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES* . eoi.
- Ekos. (03 de 12 de 2012). *Índice Nacional de Satisfacción al Cliente*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/m/verArticulo.aspx?idart=1368&c=1>
- Ekos, R. (01 de Octubre de 2013). *Ekos* . Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=2491>

- Ekos, R. (03 de Diciembre de 2015). Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=6875>
- eljaya.com. (09 de 09 de 2013). *El Modelo de Gestión Cooperativo. "Un Modelo basado en las Personas"*. Obtenido de <http://www.eljaya.com/index.php/opinion/5390-el-modelo-de-gestion-cooperativo-un-modelo-basado-en-las-personas>
- eljaya.com. (09 de 09 de 2013). *El Modelo de Gestión Cooperativo. "Un Modelo basado en las Personas"*. Obtenido de <http://www.eljaya.com/index.php/opinion/5390-el-modelo-de-gestion-cooperativo-un-modelo-basado-en-las-personas>
- Escudero, E. (2015). *Servicio de Atención Comercial*. Editex.
- Finances Online*. (s.f.). Obtenido de <https://financesonline.com/browse-all-software-categories/>.
- Fisher, R. (2006). *Seguridad en los sistemas informáticos*. Madrid : Diaz de Santos .
- Gerencie. (2013). *Gestión del talento humano*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>
- Gestión del talento humano. (10 de Septiembre de 2013). *www.gerencie.com*. Obtenido de [www.gerencie.com: http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html](http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html)
- Gonzales, A. (2006). *Metodos de compensacion basados en competencias*. Barranquilla: Uninorte .
- Gonzales, G. (2012). *Manual de funciones*. wordpress.
- Gosso, F. (2008). *Hiper satisfaccion del cliente*. Mexico: Panorama .
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill/ Interamericana Editores S.A.
- Hernandez, Fernandez, & Baptista. (1998). *Metodologia de la investigacion*. Mexico: Mc Graw-hill.
- Herrera, A. (10 de 02 de 2016). *Clima Laboral*. Obtenido de <http://docslide.com.br/documents/modelo-tesis-clima-laboral.html>
- Hoffman K., D., & Bateson, J. (2011). *Marketing de Servicios Conceptos, estrategias y casos*. México: Artgraph.
- INEC. (2010). *Poblacion*.
- Klus, J. F. (s.f.). *Auditool*. Obtenido de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/237-como-mejorar-el-control-interno-por-medio-de-la-segregacion-de-funciones>

- Kotler, P. (2002). *Dirección del Marketing* . Mexico : Pearson Education.
- Las necesidades del cliente* . (2013). Obtenido de aula facil :  
<http://www.aulafacil.com/cursos/l20133/empresa/organizacion/calidad-en-la-empresa-y-organizaciones/las-necesidades-del-cliente>
- LIBRAND, C. Y. (1997). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno: Informe COSO*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Loyal, S. (20 de Mayo de 2014).  
<http://www.loyalstudio.com/WLS/NOTICIAS/DETALLES.ASPX?ID=4>.
- Luis, H. (2004). *Tutoría de la Investigación* . Quito: Editores Diemerino.
- Luna, O. F. (2011). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones*. Lima: Instituto en investigación en Accountability y Control- IICO.
- Manual de Funciones . (s.f.).  
[file:///C:/Users/Carlos%20Alvear/Downloads/manual\\_de\\_funciones.pdf](file:///C:/Users/Carlos%20Alvear/Downloads/manual_de_funciones.pdf).
- Mendivil , V. (2015). *Metodología para institucionalizar a la empresa familiar y mediana* . México D.F.: Instituto Mexicano de Contadores Públicos .
- MIES. (2009). *Ley de la economía popular y solidaria*. Quito.
- Ministerio de Relaciones Laborales . (2012). *Manual de Descripción* . Quito.
- Miret, L. (s/f). *Modelo de Gestión Cooperativo*.
- MODELCOOP. (06 de 2011). *Modelo de gestión organizacional para cooperativas* . Obtenido de Confederación de Cooperativas del: <http://ccc-ca.com/blog/wp-content/uploads/2011/06/Coto-Luis-Guillermo-parte-2-Congreso-Per%C3%B9-may-11.pdf>
- Montalván, C. (1999, p.25-26). *Los recursos humanos para pequeña y mediana empresa*. México D.F.: Universidad Iberoamericana.
- Mora, A. (2008). *Dirección de contabilidad, auditoría y control de gestión Volumen 3* . España : Ecobook Editorial del economista .
- Muguirra, A. (s.f.). *Elementos que conforman la satisfacción del cliente* .  
<https://www.questionpro.com/blog/es/elementos-de-la-satisfaccion-al-cliente/>.
- Muñoz Razo, C. (2011). *Como elaborar y Asesorar una investigación de Tesis* . México: Pearson Educación.
- Orellana, M., & Torres, M. (2013). *Determinación del nivel de satisfacción de los servicios financieros y sociales ofrecidos a los socios por la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo en la ciudad de Cuenca*. Cuenca.
- Organización Internacional de Trabajo. (2014). [www.oit.org](http://ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labour-standards/labour-administration/lang--es/index.htm). Obtenido de <http://ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labour-standards/labour-administration/lang--es/index.htm>

- Owen, R. (2017). *El Modelo Cooperativo*. Obtenido de Surveyeah:  
<https://encolombia.com/economia/info-economica/elmodelocooperativounaalternativajustayfavorable/>
- Paz, R. (2007). *Atencion al cliente* . España: Ideas propias .
- Peralta, J. (2006). *Rol de las expectativas en el juicio de satisfaccion y calidad percibida del servicio* . Chile : Universidad de Tarapaca.
- Psicologia y Empresas . (2009). *La funcion del analisis de puestos* .
- Pymes. (23 de Mayo de 2012). *Un cliente insatisfecho son varios clientes potenciales perdidos*. Obtenido de <http://www.pymesyaautonomos.com/marketing-y-comercial/un-cliente-insatisfecho-son-varios-clientes-potenciales-perdidos>.
- Rodríguez , J. (2012, p.65). *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. México D.F.: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- Ruiz, R. (05 de Junio de 2013). *Marketing Digital y Empresas* . Obtenido de el Blog de Rafael Ruiz :  
<https://marketingpymesonline.wordpress.com/2013/06/05/fidelizar-cliente-15-estadisticas-justifican-inversion-servicio-cliente/>
- Sanchez, R. (s.f.). *Gestion y Psicologia en empresas y organizaciones* . Madrid: Esic Editorial .
- Valecillos, C., & Quintero , N. (2009). MANAGEMENT MODEL BASED ON THE INTELLIGENT ORGANIZATION APPROACH AND THE INTEGRAL CURRICULUM DEMANDS CASE: ECONOMIC AND SOCIAL SCIENCES FACULTY OF LUZ. *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales*.
- Vallejo López, G., & Sánchez Paredes, F. (2011). *UN PASO ADELANTE Cómo Lograr la ventaja competitiva a través del servicio al cliente*. Bogotá: Norma S.A.
- Vavra, T. (s.f.). *Como medir la satisfaccion del cliente* . FC editorial .
- Velasquez, M. (2013). *La segregacion de funciones, clave a la hora de entregar* .  
<http://marcontrol.blogspot.com/2013/11/la-segregacion-de-funciones-clave-la.html>.

**ANEXOS**

**COPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
“1RO DE JULIO LTDA.”**



## 6.1 Realización de la encuesta para los colaboradores de la Cooperativa



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**ENCUESTA PARA LOS COLABORADORES DE LA**  
**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 1ro DE JULIO LTDA.**



**Objetivo de la Encuesta:** Obtener información para evaluar la organización de la cooperativa sobre los puestos de trabajo otorgados a los colaboradores.

**Instrucciones:**

**Subraye la respuesta correcta.**

1. ¿Le gusta trabajar bajo las órdenes directas de un jefe?
  - Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente desacuerdo
2. ¿Qué cargo tiene usted dentro de la cooperativa?
  - Gerente
  - Secretario
  - Contador
  - Cajero
  - Otro cargo.....
3. ¿Es supervisado dentro de su puesto de trabajo?
  - Siempre
  - Casi siempre
  - Rara vez
  - Nunca
  - Casi nunca
4. ¿En la función que desempeña existe cargos bajo su responsabilidad?
  - Si
  - No
  -

5. ¿La cooperativa tiene por escrito el manual de funciones de los empleados?
  - Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutral
  - En desacuerdo
  - Totalmente desacuerdo
6. ¿Cumplen los colaboradores con las funciones asignadas?
  - Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutral
  - En desacuerdo
  - Totalmente desacuerdo
7. ¿Conoce las funciones especificadas en el manual para el cumplimiento de sus funciones?
  - Si
  - No
8. ¿Las tareas de cumplimiento cotidiano se enmarcan en lo establecido en el manual de funciones?
  - Siempre
  - Casi siempre
  - Rara vez
  - Nunca
  - Casi nunca
9. ¿Las órdenes recibidas de sus superiores se enmarcan en lo establecido en el manual de funciones?
  - Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutral
  - En desacuerdo
  - Totalmente desacuerdo

10. ¿Las funciones descritas en el manual contribuyen al logro de objetivos institucionales?
- Si
  - No
11. ¿La cooperativa tiene un nivel desorganización?
- Alto
  - Medio
  - Bajo
12. ¿Al implementar un manual de funciones se disminuirá los niveles de desorganización?
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutral
  - En desacuerdo
  - Totalmente desacuerdo
13. ¿Es fundamental el desarrollo de un manual de funciones para la cooperativa con el fin de mejorar la eficiencia, eficacia y economía?
- Si
  - No
  - Escaso conocimiento.
14. ¿Le han asignado funciones distintas y que no corresponden a su profesión por alguna causa imprescindible o justificable?
- Siempre
  - Casi siempre
  - Rara vez
  - Nunca
  - Casi nunca
15. ¿Especifique la/ las causas para la asignación de funciones distintas a las de su profesión?
-



17. ¿Manifieste en una o dos líneas qué beneficios le ha causado trabajar para la institución?

---

---

Gracias por su colaboración



*Elaborado: Arias María Elena, 2017*

## Encuestas realizadas al personal que labora en la Cooperativa de Ahorro Y Crédito 1ro de Julio Ltda

➤ Gerente : Ing. Richard Patiño



➤ Contadora : Ing. Gloria Galarza



## Encuestas realizadas al personal que labora en la Cooperativa de Ahorro Y Crédito 1ro de Julio Ltda

- **Administrador de Sistemas : Ing. Santiago Abril**



- **Asistente de Auditoría Interna : Santiago Padilla**



**Encuestas realizadas al personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 1ro de Julio Ltda.**

- **Asesor de Crédito:** Luis Pomaquiza



- **Cajera:** Diana Zamora



**Encuestas realizadas al personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 1ro de Julio Ltda.**

➤ **Cajera: María Sisa**



➤ **Asistente de Archivo: Eduardo Carrasco**



## 6.2 Realización de la encuesta para los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 1ro de Julio Ltda.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
ENCUESTA PARA LOS SOCIOS DE LA



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 1ro DE JULIO LTDA.

**Objetivo de la Encuesta:** Conocer el nivel de satisfacción de los socios en cuanto a la atención, servicios y productos financieros que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito 1ro de Julio Ltda.

### Instrucciones:

**Subraye la respuesta correcta.**

1. ¿Qué tiempo usted es socio de la cooperativa?
  - 0 – 6 meses
  - 6 meses – 1 año
  - 1 año – 2 años
  - 2 años – 4 años
  - Más de 4 años
2. ¿Motivo por el cual eligió ser socio de la cooperativa?
  - Servicio
  - Ubicación
  - Referencia
3. ¿Indique cuál de los siguientes servicios brindados por la Cooperativa ha utilizado?
  - Crédito
  - Ahorro
  - Inversión
  - Servicios ( Bono, Servicios Básicos, Impuestos )

4. ¿En cualquiera de los trámites a realizarse en la cooperativa se demora que tiempo?
  - Una semana
  - Dos semanas
  - Quince días
  - Un mes
  
5. ¿La infraestructura de la cooperativa es la adecuada para brindar servicios financieros?
  - Muy de acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutral
  - Desacuerdo
  - Muy desacuerdo
  
6. ¿Está de acuerdo con el tiempo que la cooperativa tarda para otorgar el trámite a realizarse?
  - Muy de acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutral
  - Desacuerdo
  - Muy desacuerdo
  
7. ¿Cuenta la cooperativa con SMS recordatorio al cliente que indica que la “cuota está próximo a vencerse”?
  - Si
  - No
  
8. ¿La tecnología que maneja la cooperativa es la adecuada para atender a los socios?
  - De acuerdo
  - Neutral
  - Desacuerdo
  - Muy desacuerdo

9. ¿Usted se encuentra satisfecho con los servicios que le ofrece la cooperativa?
- Muy satisfecho
  - Satisfecho
  - Neutral
  - Poco satisfecho
  - Insatisfecho
10. ¿La información que usted recibe en el momento de una asesoría o trámite es clara, fácil de comprender y adecuada?
- Muy de acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutral
  - Desacuerdo
  - Muy desacuerdo
11. ¿Es ágil la atención de los empleados cuando realiza transacciones en Caja?
- Siempre
  - Casi siempre
  - Rara vez
  - Nunca
  - Casi nunca
12. ¿El horario de atención de la oficina es cómodo para los trámites que necesitan los socios?
- Muy de acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutral
  - Desacuerdo
  - Muy desacuerdo
13. ¿Usted tiene cuentas en otras cooperativas? En caso de que su respuesta sea afirmativa mencione la/ las instituciones financieras.
- Si
  - No
  - .....



14. Sugerencias a la cooperativa 1ro de Julio

.....

.....

Gracias por su colaboración



*Elaborado: Arias María Elena, 2017*

**Encuesta realizadas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 1ro de Julio Ltda.**

➤ **Socios de la Cooperativa.**

