

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

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

TEMA:

**“LOS NIVELES DE COORDINACIÓN Y SU EFECTO EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO PRODUCTIVA LTDA”**

Autor: Lorgio Patricio Palacios Ocaña

Tutor: Ing. Xavier Salazar Velasco

AMBATO – ECUADOR

ENERO 2015



APROBACIÓN DEL AUTOR

Certifico que el presente trabajo de investigación y en calidad del Director de Tesis ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo a la Sr. Lorgio Patricio Palacios Ocaña con el Tema: Los Niveles de Coordinación y su efecto en la Desempeño Laboral de la cooperativa de ahorro y crédito PRODUACTIVA LTDA. del cantón QUERO provincia de Tungurahua, la misma que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Ambato, 01 de Octubre del 2014

Ing. Xavier Salazar Velasco

TUTOR DE LA TESIS DE GARDÓ

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Lorgio Patricio Palacios Ocaña, declaro que el presente Tema de Investigación es absolutamente original, autentico y persona y que el contenido expuesto en la Tesis de Grado es de i exclusiva responsabilidad.

Lorgio P. Palacios O.

C.I. 1804087086

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos miembros del Tribunal aprueban la presente Tesis de Grado, la misma que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f.) _____

Dra. Nora Santiago

f.) _____

Dra. Silvia Llamuca

Ambato, 05 de enero del 2015

DERECHOS DEL AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta Tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y proceso de investigación, según las norma de la Institución.

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

Lorgio P. Palacios O.

C.I. 1804087086

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi Dios quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban.

A mi familia quienes por ello soy lo que soy.

A mis padres por su apoyo incondicional, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momento más difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño y perseverancia para conseguir mis objetivos.

A mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome para poderme realizar.

A mi hija Karen Daniela quien ha sido y siempre será mi motivación, inspiración, y felicidad

“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar”. **Thomas Chalmers**

PATRICIO P.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi agradecimiento a la UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO por permitirme culminar mi carrera.

Adrián y Naina mis hermanos quienes han soportado mis enojos.

Lorgio y Mariana mis padres quienes han sabido calmar las angustias y preocupaciones que el día a día te muestran.

Karen Daniela mi hija quien a pesar de no poder compartir todo el tiempo contigo, el tiempo que nos reunimos aprovechamos hermosos momentos en los que una sola sonrisa llenaba de ánimo y fuerzas para seguir adelante.

PATRICIO P.

RESUMEN EJECUTIVO

PRODUCTIVA LTDA, es una institución financiera cooperativista, que presta sus servicios a la población del cantón Quero en la otorgación de créditos y manejo de inversiones a plazo fijo, sus operaciones las realiza desde su Matriz ubicada en el Cantón Quero.

Dentro de la cooperativa se puede determinar, que la institución mantiene un problema en el nivel de la coordinación de cada uno de sus departamentos, los mismos que son reflejados al desempeño laboral de cada uno de los integrantes de la misma.

Es muy novedoso plantear un nivel de coordinación dentro de la cooperativa, el mismo que nos permitirá competir y llegar a ser mejores dentro del mercado financiero, sin olvidar el principio fundamental de una cooperativa de ahorro y crédito, que está basada en la economía popular y solidaria.

Siguiendo los niveles de coordinación, permitiremos comprender y desarrollar a cada empleado, las diversas funciones y responsabilidades que mantienen dentro de la organización, fomentando compromisos con los servicios ofrecidos, reflejando un posicionamiento competitivo en el mercado cooperativista.

Palabras Claves: Niveles de Coordinación, Desempeño Laboral, Coac Productiva Ltda., Servicios Financieros, Manual Administrativos.

CAPÍTULO I.

1 EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA

Los niveles de coordinación y su efecto en el desempeño laboral.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los inoperantes niveles de coordinación entre departamentos, afecta en el desempeño laboral de la Cooperativa de Ahorro y crédito PRODUCTIVA LTDA.

1.2.1 Contextualización

En el ámbito nacional al referirnos a las cooperativas de ahorro y crédito, nos enfocamos a un elemento muy importante como son los ahorristas e inversionistas que por lo general eligen la institución financiera en base a la oferta de tasas de interés más altas por sus pólizas a plazo fijo, o por sus depósitos en ahorros; sin analizar la verdadera situación de solvencia y liquidez de la misma, convirtiéndose en una amenaza que lleva un riesgo elevado. Con la creación de la superintendencia de Economía Popular y Solidaria, que regula y controla a las cooperativas de ahorro y crédito.

Algunas de ellas deciden cerrar sus operaciones, frente a lo cual la pregunta es quien responde si no se cumplió con la devolución de ahorros a los socios.

Otras de ellas tienden a fusionarse entre sí, para:

- Alcanzar el punto de equilibrio entre los gastos y la rentabilidad obtenida.
- Optimizar sus recursos de talento humano y financiero
- Poder cumplir con los parámetros exigidos por la SEPS, en cuanto a costo de productos y servicios ofrecidos (tasas de interés aplicadas en los créditos otorgados)

Las Cooperativas que mantienen un crecimiento sostenido, han aplicado niveles de coordinación dentro de sus organizaciones, han planificado su desarrollo, siguen creciendo sólida y técnicamente

El incremento y aparición en los últimos tiempos de Cooperativas de Ahorro y Crédito en la Provincia de Tungurahua han hecho que éstas representen un alto porcentaje del sistema financiero, empresas que fueron creadas a partir de grupos asociativos, comunales, organizaciones tanto de tipo productivo como de servicio, lo que conlleva en la mayoría de casos que los protagonistas administrativos y gerenciales, no apliquen niveles de coordinación apropiados.

La ausencia de los niveles de coordinación, dificultan la interrelación armoniosa de las labores y actividades del recurso humano, obstaculizando el alcance de objetivos en forma ordenada y racional, porque esto lleva al encarecimiento de los

servicios financieros, alejándose por ende del cumplimiento de un apoyo social que en el sistema Cooperativo debe cumplir hoy por hoy para con sus asociados, ya que sin niveles de Coordinación apropiados no podrán tener un crecimiento sostenido

En el cantón Quero se encuentra ubicada la cooperativa de ahorro y crédito “PRODUACTIVA LTDA”, que inicia sus actividades en agosto 2011, la misma nace de la necesidad de un grupo de personas que vieron la escasez de tener una cooperativa netamente Quereña que de servicios a toda la colectividad, como créditos (Emergentes, Quirografarios, Compra de Cartera, etc.), ahorros y plazos fijos, inversiones, dentro de su tiempo de labores se ha observado que el mercado es más competitivo y mientras las instituciones financieras van desarrollando los problemas y necesidades aparecen. Los objetivos perseguidos por la cooperativa, no son alcanzados debido a la falta de niveles de coordinación apropiados, o ausencia de ellos; ocasionando problemas de sincronización de decisiones que lleva a la empresa a mantener un nivel medio en la satisfacción de sus socios frente a su nivel de crecimiento.

1.2.2 Análisis Crítico

El desarrollo de la entidades financieras y los negocios necesita de cambios importantes que generen competitividad en el mercado por lo que la cooperativa de ahorro y crédito PRODUACTIVA LTDA. no mantiene un nivel de coordinación entre departamentos lo que ha impedido que se logren un buen desempeño laboral dentro de la institución.

La causa que origina esta situación se debe a que en la cooperativa existe un bajo rendimiento de gestión dentro de los departamentos, los mismos que han imposibilitado su buen funcionamiento, con estos antecedentes la institución financiera se verá afectada a futuro con el incumplimiento de objetivos fijados.

Como anexo al problema se puede manifestar que otro factor que radica dentro de la institución es la ausencia de atención al cliente, ya que es el componente más importante de la organización tanto interno como externo, que en base a él depende el crecimiento de la misma, y si se descuida este factor tendrá la pérdida en el posicionamiento del mercado que hoy en día es un elemento muy importante para todas las organizaciones.

Los representantes de la cooperativa, mantienen una estructura administrativa deficiente, la cual ha ocasionado que dentro de la institución se asigne tareas o funciones que no competen a cada uno de los departamentos, lo que ha originado este tipo de complicaciones es a la inadecuada toma de decisiones que se reflejan en la pérdida de los recursos con los que cuenta la institución.

1.2.3 Prognosis

De no aplicar una solución a los niveles de coordinación en la cooperativa de ahorro y crédito PRODUACTIVA LTD. se verán afectados la toma de decisiones por parte de los directivos de la institución, los mismos que se reflejarán en los incumplimientos de los objetivos institucionales llevándonos a una pérdida en el posicionamiento en el mercado afectando de forma directa a la imagen corporativa por ende al fracaso, quiebra y liquidación de la empresa.

1.2.4 Formulación del Problema

¿De qué manera tropieza los niveles de coordinación en el desempeño laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito PRODUACTIVA LTDA. del cantón Quero de la provincia de Tungurahua en el año 2014?

1.2.5 Preguntas directrices

¿Cómo se lleva a cabo el nivel de coordinación entre departamentos de la cooperativa de ahorro y crédito “PRODUACTIVA LTDA”?

¿Qué niveles de coordinación se puede aplicar en la cooperativa de ahorro y crédito “PRODUACTIVA LTDA”?

¿Qué herramientas de solución existe para el nivel de coordinación y mejorar el desempeño laboral en la cooperativa de ahorro y crédito “PRODUACTIVA LTDA”?

1.2.6 Delimitación del objeto de investigación

Delimitación de contenido

Campo: Administrativo

Área: Talento Humano

Aspecto: Desempeño Laboral

Delimitación Espacial

Razón Social: Cooperativa de Ahorro y Crédito “PRODUACTIVA LTDA”

Provincia: Tungurahua

Cantón: Quero

Delimitación Temporal

Agosto 2013

Unidades de Observación

Clientes Internos

1.3 JUSTIFICACIÓN

Las referencias que hoy en día son visibles para muchos ambientes eficientes y profesionales, surge el beneficio de realizar el estudio de los niveles de coordinación que enlaza el desempeño laboral dentro de una institución, cuyos resultados permitirán anunciar el crecimiento y desarrollo empresarial

La información de libros, estudios realizados, experiencias empresariales contribuirán como aporte al desarrollo de conocimientos, que permitirán aportar y desplegar un criterio definido para la cooperativa, los mismos que darán una participación a estudios futuros.

Estudios preliminares que se realizaron dentro de la cooperativa de ahorro y crédito, nos permitirán tener ideas claras y sustentables orientándonos a corregir errores, y maximizar los recursos determinados en los niveles de coordinación de la misma.

El mejoramiento que busca la entidad, es desarrollarse en todos los ámbitos que la rodean ya sean económicos, culturales y sociales, aplicando métodos, técnicas, orientadas concretamente a mejorar los niveles de coordinación, los mismo que serán de gran ayuda para renovar el desempeño laboral.

1.4 OBJETIVOS

Objetivo General

Establecer niveles de coordinación entre departamentos para que contribuya en el desempeño laboral de la cooperativa de ahorro y crédito “PRODUACTIVA LTDA”

Objetivos Específicos

- Analizar el nivel de coordinación existente en la cooperativa de ahorro y crédito “PRODUACTIVA LTDA” para establecer indicadores de gestión.
- Establecer las normas adecuadas para un correcto desempeño laboral en la cooperativa con el fin de nivelar la satisfacción del cliente.
- Diseñar un mecanismo adecuado que permita tener un nivel de coordinación eficiente en el desempeño laboral de la cooperativa de ahorro y crédito “PRODUACTIVA LTDA”

CAPÍTULO II.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

La institución objeto de estudio se desarrolla en el ámbito financiero, de esta manera se ha considerado un tema importante como son los niveles de coordinación dentro de la misma, punto a recalcar que los profesionales de esta rama no ha estimulado interés para corregirlo, visto de esta manera toda empresa debe aplicar dirección y administración para su correcto funcionamiento y desarrollo.

La biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas me ha permitido realizar un análisis bibliográfico de investigaciones pasadas, los mismos que tomo como referencia para antecedentes investigativos:

(VALVERDE, 2009) El diseño Organizacional y su influencia en la productividad de la Avícola San Andrés del Cantón Patate. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

OBJETIVO

Implantar una estructura orgánica funcional mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de funciones, con el fin de incrementar la productividad en la Avícola San Andrés del Cantón Patate.

CONCLUSIONES

El Talento Humano que desempeñan en la avícola San Andrés del cantón Patate, se encuentra desmotivado con las actividades que realiza, ya que su ejecución es totalmente informal.

Es importante que en el avícola San Andrés se incentive a todo el personal, capacitándolo constantemente para que se sientan más preparados en realizar las actividades en la Empresa.

(MORALES, 2009) Aplicación de las funciones administrativas y su incidencia en la calidad del Servicio en la Empresa de Servicios FUMICEN CIA.LTDA.

OBJETIVOS

Determinar las funciones Administrativas en la Empresa de servicios FUMICEN Cía. Ltda. y su incidencia en la calidad del servicio.

CONCLUSIONES

La función administrativa que mayormente se cumpla en la empresa es la delegación de funciones, coordina solamente los recursos humano dejando de

lado los recursos físicos, tecnológicos, de información y el más importante los recursos financieros.

El control que realiza la cooperativa se refiere estrictamente a la fijación de metas o estándares, la cooperativa considera que es necesario motivar al personal administrativo, y que la empresa logre ser certificada con normas de calidad, las estructuras y niveles administrativos.

(MOYA, 2009) Plan de niveles administrativos y su incidencia en el funcionamiento organizacional en LLANTA FÁCIL S.A.

OBJETIVO

Proponer un plan de niveles administrativos a través de un modelo sistemático de tareas y acciones, para lograr eficiencia en el funcionamiento organizacional de la Empresa LLANTA FÁCIL S.A.

CONCLUSIONES

Al no existir una clara organización, se ha generado un ligero malestar que afecta el funcionamiento de la empresa, al desempeño de los colaboradores y la deficiencia percibida en la gestión administrativa, se debe principalmente los elementos del desarrollo empresarial siendo estos la eficiencia, la eficacia y la competitividad.

La inexistencia de manuales de organización, procedimientos y demás elementos del proceso administrativo, han permitido determinar la imperiosa necesidad de rediseñar los niveles organizacionales.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para la ejecución de la presente investigación se utilizará el paradigma crítico propositivo que contribuye a identificar y resolver problemas, ya que nada es estático por cuanto están en constante interrelación entre el sujeto y objeto de estudio, además la ciencia está vinculada a la práctica social direccionada a contribuir al cambio, aplicando valores tanto de la cooperativa como del investigador.

En la actualidad toda empresa se enfoca en la estructura administrativa para poder mejorar su desempeño laboral a través del mejoramiento continuo en su manual de funciones relacionados con todas y cada una de sus actividades, cumpliendo con su objetivo general. La ética del investigador al formar parte de la organización donde está realizando la investigación, debe ser evidenciada por las personas que conforman la empresa, se debe demostrar principios de honestidad, respeto y veracidad en las acciones que se realicen dentro de la misma para que se pueda desarrollar la investigación en un ambiente transparente y profesional.

Los valores con los que trabajará el investigador son: el orden, la dedicación y la responsabilidad, se puede profundizar de forma real sobre el tema de estudio anteriormente mencionado a través de la información obtenida de la organización, la lectura bibliográfica y antecedentes investigativos que ayudaran a dar una solución que se aproxime a la realidad de la organización

2.3 FUNDAMENTACION LEGAL

La cooperativa de ahorro y crédito “PRODUACTIVA LTDA” se encuentra regulada por todas las instituciones que permiten su buen funcionamiento como la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan

procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano.

Según el Art. 1 de la ley de cooperativas, manifiesta que son cooperativas las sociedades de derecho privado formado por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro tiene por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.

La cooperativa de Ahorro y Crédito “PRODUCTIVA LTDA”, en sus primeras instancias se registró legalmente en el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), según registró N° 012-CZ-3-C-2011, desde su constitución hace ya tres años.

2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES VARIABLE INDEPENDIENTE

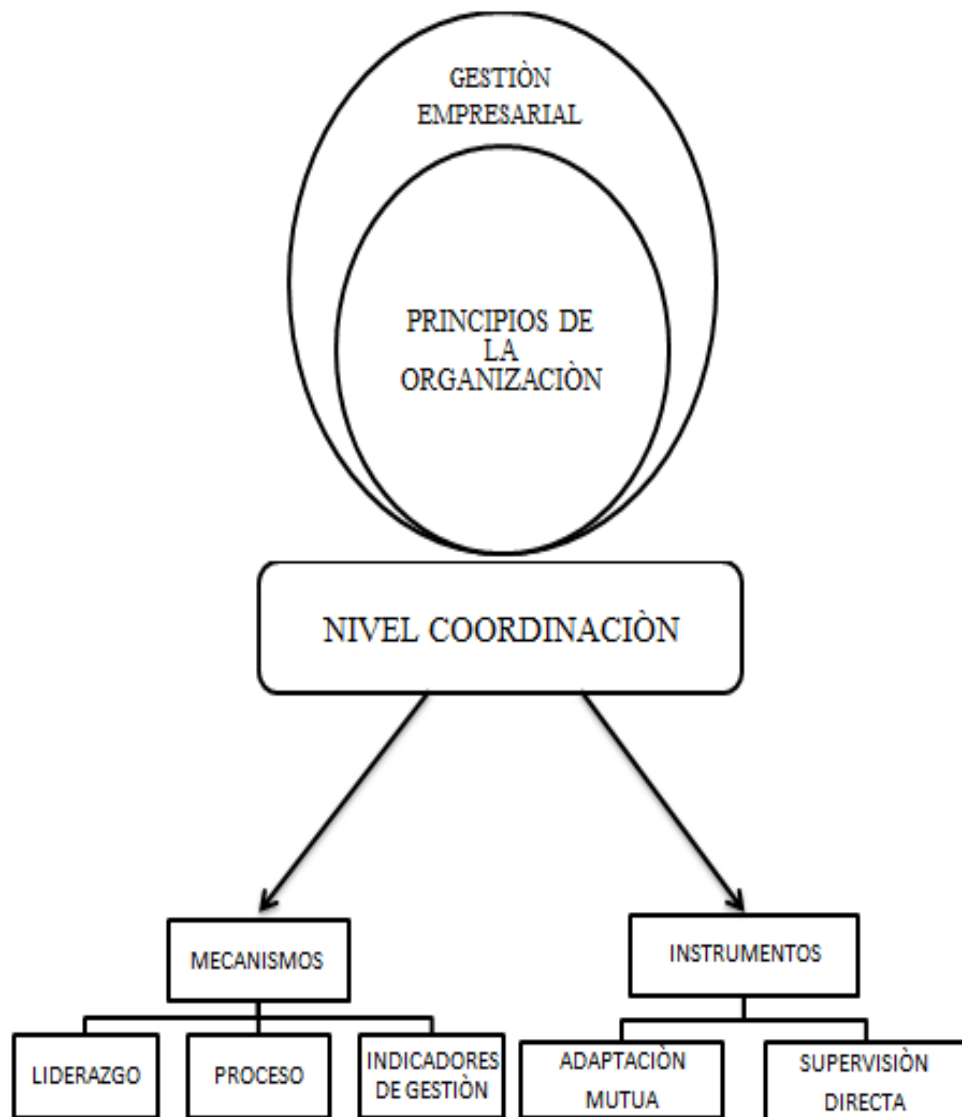


Gráfico N°. 1
Elaborado por: Investigador

VARIABLE DEPENDIENTE

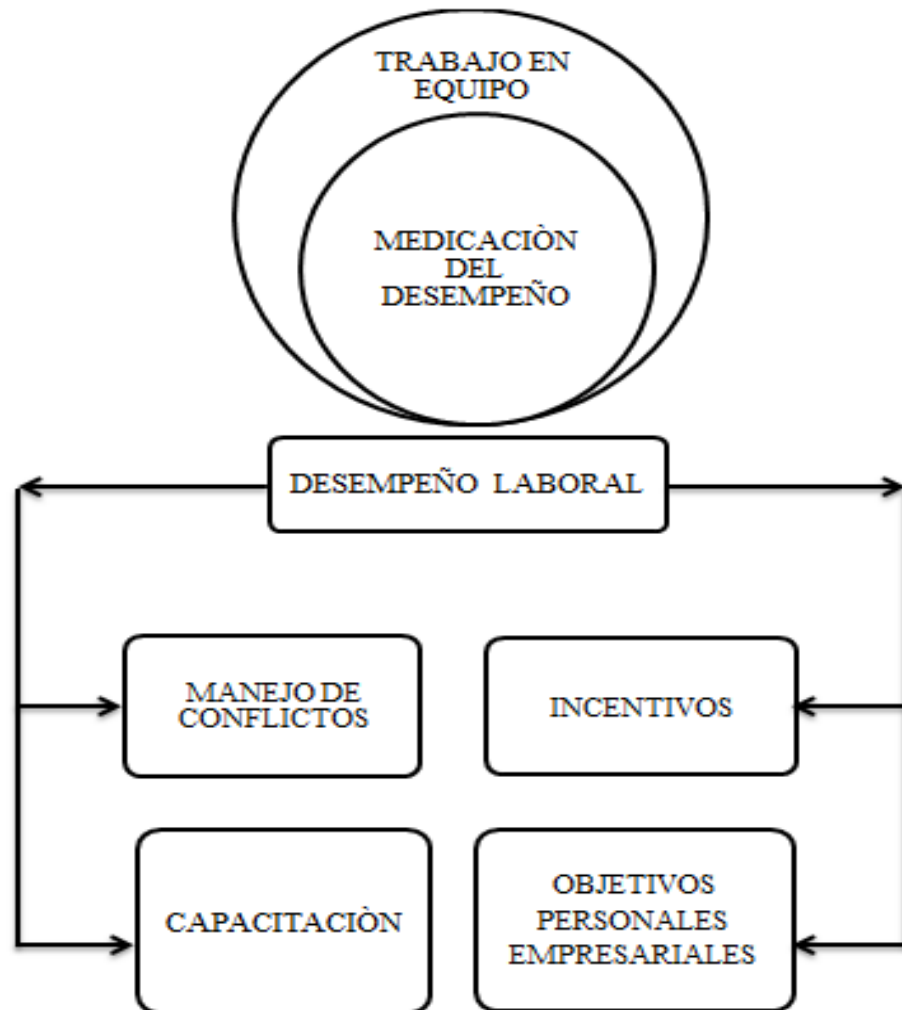


Gráfico N°. 2

Elaborado por: Investigador

GESTIÓN EMPRESARIAL

MEDINA, (2006) Es la actividad empresarial que busca a través de personas, mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una opinión no busca solo hacer las cosas mejor, lo importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión. **ALVAREZ, (2008)** El proceso correspondiente a la gestión empresarial, comprende las actividades de

planificación, organización, dirección y control que serán aplicadas sobre el uso de todos los recursos de los que la empresa disponga. La gestión empresarial cuenta con cinco variables que representan su análisis, las cuales son las personas, la tecnología utilizada, el ambiente laboral en el cual se trabaja, las tareas a desarrollar y la estructura. **RUBIO, (2011)** una empresa es el conjunto de personas y recursos que generan ingresos vendiendo sus productos a un mercado determinado, pero recordemos que ningún negocio o empresa es eterno, pues siempre habrá personas que traten de copiar la idea y allí donde nace la competencia entre empresas y la superación empresarial para ser cada día mejores

“La gestión empresarial es aquella actividad empresarial que a través de diferentes individuos especializados, como son: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, busca mejorar la productividad de una empresa o negocio.”

PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

ESLAVA, (2003) Es el proceso mediante el cual una empresa desarrolla y ejecuta organizadamente sus actividades y operaciones, aplicando los principios que le permitan en conjunto tomar las mejores decisiones para ejercer el control de sus bienes, compromisos y obligaciones que lo llevarán a un posicionamiento en los mercados tanto nacionales como internacionales. **ESCOBAR, (2009)**, dentro de toda la organización y cada una de las actividades establecidas deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa. La existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos, sin embargo, la realidad muestra que muchas veces se crean puestos con la consecuente implicación de costos y esfuerzos inútiles. Para **DOMINGUEZ, (2009)**, Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el nivel más alto hasta el nivel más bajo.

Considerando la definición anterior, puede decirse entonces que:

• **Planificar:** Es el proceso que comienza con la visión que tiene la persona que dirige a una organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto (Análisis FODA). La planificación abarca el largo plazo (de 5 a 10 o más años), el mediano plazo (entre 1 y 5 años) y el corto plazo, donde se desarrolla el presupuesto anual más detalladamente. En la actualidad los cambios continuos generados por factores sociales, políticos, climáticos, económicos, tecnológicos, generan un entorno turbulento donde la planificación se dificulta y se acortan los plazos de la misma, y obligan a las organizaciones a revisar y redefinir sus planes en forma sistemática y permanente.

• **Organizar:** Responde a las preguntas ¿Quién va a realizar la tarea?, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; ¿cómo se va a realizar la tarea?; ¿cuándo se va a realizar?; mediante el diseño de proceso de negocio,² que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en qué secuencia temporal; en definitiva organizar es coordinar y sincronizar.

• **Dirigir:** Es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del Liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de toma de decisiones.

• **Controlar:** Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema

de Control de gestión; por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales.

“De acuerdo con el tema es, la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr la máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos.”

NIVELES DE COORDINACIÓN

RUBIO JUAN, (2005), comenta sobre la división de trabajo ha sido la primera forma histórica de organizar el esfuerzo de un colectivo orientado a la consecución de ciertos objetivos comunes. Formulado en categorías sistémicas, dividir el trabajo permite reducir complejidad asignando parcelas de problemas a unidades menores, a subsistemas especializadas, pero al mismo tiempo incrementa la complejidad interna del sistema, entre otros motivos por crear conflictos entre las decisiones de dichas unidades. Esta complejidad, en problemas de comunicación y problemas de sintonización de decisiones y actividades parciales es el problema que debe reducir mediante la coordinación de las decisiones- elementos del sistema del sistema que guían la cooperación dentro de la organización. Continuando con el análisis **ARIAS XOSÉ, (2011)** El proceso de la organización supone pues no sólo la creación de puesto especializados en el desempeño de ciertas tareas, sino también la coordinación de esas partes para lograr una unidad de rendimientos. Para **CARCELES, (2013)** los niveles de coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación, la gente perdería de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de la meta de la organización.

“Los niveles de coordinación son procesos que consisten en integrar actividades de departamentos independientes, a efectos de conseguir las metas de la organización con eficacia, para lograr unidades de rendimiento”.

MECANISMOS DE COORDINACIÓN

RESK ERNESTO, (2006) para poder referirnos a los diferentes tipos de mecanismos de coordinación, hay que partir explicando que es una estructura organizativa y como se constituye. Esta es la división del trabajo en diversas y a la vez la coordinación de estas tareas, para así poder realizar la actividad. **RICO MARIA, (2012)** ahora conforme al trabajo se hace más complicado, la coordinación se desplaza desde la adaptación mutua, pasando por las otras coordinaciones para finalmente volver a la adaptación mutua. **WHITELAN RODRIGO, (2009)** Un mecanismo de coordinación puede ser cualquier regulación administrativa o comportamiento personal que se despliegue en una organización, o entre organizaciones, o en un área concreta de una organización, con el fin de que funcione como un sistema armonioso e integrado en el cumplimiento de su misión y finalidad.

“Los mecanismos de coordinación depende del contexto organizativo en el que van a actuar y que no hay una solución única a la coordinación. Además será compleja en la medida que los problemas lo son y en la medida de la variedad de mecanismos.”

LIDERAZGO

JIMENEZ, (1998) Hablar de liderazgo es referirnos a un concepto polémico, cuya práctica ha sido objeto de muchas investigaciones sociales, que abarcan desde el perfil de los líderes que han desarrollado y adaptado a lo largo de la historia, hasta la identificación de los elementos o circunstancias que los generan y mantienen al frente de los grupos sociales.

En la sociedad moderna, que puede describirse como deseosa de alguien que la conduzca, el líder de hoy, está obligado a ser un constante agente de cambio. Por su parte, las organizaciones demandan de una nueva generación de directivos, capaces de retar los procesos, inspirar una visión compartida, levantar los ánimos y canalizar positivamente la inconformidad, así como de capacitar a otros para la acción.

“El líder enfrenta el reto cotidiano de desarrollar habilidades para conducir el cambio y a la vez influir en surumbo, dirección y amplitud. Algunos lo han logrado, otros, simplemente lo han dejado pasar y otros ahora ocupan el lugar.

Los líderes son pioneros por naturaleza, se atreven a salir de lo convencional y buscan nuevas formas de hacer las cosas. Esta práctica la realizan mediante dos compromisos: la búsqueda de oportunidades y la toma de decisiones."(Aguado, Ricardo Jiménez: Procesos de liderazgo, 1998) **MARISTANY, (2005)** Si analizamos las conductas de personas tan diferentes como Napoleón, Jesucristo, Gengis Kan, Mahoma, Julio Cesar o Aníbal podremos observar que todos ellos tenían una fuerte convicción se preocupaban por comunicarse hacia abajo se preocupaban por saber que ocurría y que pensaban desde abajo "que dicen de mí", los espías de Aníbal, los "flechas" de Gengis Kan, etc. conocían muy bien a su enemigo tomaban riesgos eran astutos (se hace más notable en tácticas militares)se preocupaban por organizar (inclusive dando códigos que duraron siglos) distribuían premios y castigos: eran generosos y duros. Una opinión diferente de **JIM ROHON, (2008)**, ser empresario no lo convierte necesariamente en un buen líder, el liderazgo ejerce quien es capaz de orientar los esfuerzos de un equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos y metas de la organización. Un buen líder sabe que el equipo humano es el activo más preciado de la empresa, es conveniente conocer sus fortalezas y debilidades para aprovechar al máximo en beneficio de la empresa y el suyo mismo.

“El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales que mantiene una persona, haciendo que un equipo de trabajo desempeñe sus actividades con entusiasmo en logro de objetivos y metas.”

PROCESOS DE COORDINACIÓN

GLAVE MANUEL, (2005) cuando el administrador coordina advierte las fallas de un plano, los problemas de una mala estructura, de un sistema o procedimiento inútil o ineficaz, de una mala o deficiente asignación de recursos, de una insuficiente capacitación del personal, **ESPINAL MAGDALENA, (2008)** garantizar la disponibilidad del personal idóneo a todos los procesos de la empresa bajo los criterios de la organización y racionalidad definidos que contribuyen a la productividad organizacional. **MINTZBERG, (2009)**, El proceso de coordinación es de vital importancia ya que así se logra integrar y enlazar distintos sectores con el objetivo de llevar a cabo múltiples tareas compartidas, y aún más en la prevención de riesgos laborales.

“Los procesos de coordinación deben estar consolidados y actualizados permanentemente los guiones organizacionales para dar cumplimiento al alineamiento organizacional desarrollando mayor rentabilidad y mejores prácticas de negocio

INDICADORES DE GESTIÓN

ANDRADE, (2009) Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados. **SALGUEIRO, (2001)**, son expresiones cuantitativas de las variables que intervienen en un proceso, que permiten

verificar o medir la cobertura de las demandas, la calidad de los satisfactores o productos y el impacto de la solución de la sociedad

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

Tipos de indicadores de gestión

Existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión.

Según los expertos en Contabilidad Gerencial por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados.

Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producirlos mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

Otro acercamiento al tema de los indicadores de gestión es el BalancedScorecard, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de mejora continua.

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.). La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización. **BELTRAN, (2008)**, la identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicara a su personal y

enlazara las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.

“Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de una empresa, suelen establecer por los líderes del proyecto y son utilizados a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados”

ADAPTACIÓN MUTUA

ENRIQUEZ, (2010) adaptación mutua es la coordinación del trabajo mediante el sencillo procedimiento de comunicación informal. La gente que realiza el trabajo interactúa entre sí para coordinarse, un tanto como los canoeros que rápidamente coordinan sus acciones unos con otros. Los operadores se relacionan directamente: La adaptación mutua es utilizada en la más sencilla de las organizaciones porque es la manera más obvia de lograr la coordinación.

Sin embargo, paradójicamente, también se utiliza en las organizaciones más complejas, porque es el único medio en el que se puede confiar cuando se está bajo circunstancias en extremo difícil, como cuando se trataba de decidir cómo enviar a un hombre a la luna por primera vez. Es observable, también en los niveles más altos; por ejemplo, la coordinación entre un decano y un vicedecano, un director y un subdirector, un presidente y un vicepresidente.

MINTZBERG, (2007), mantiene cuatro características:

- Coordinación mediante comunicación informal
- Control del trabajo por parte de quienes lo realizan
- Imprime flexibilidad en la ejecución de tareas
- Exige habilidad en las personas (que deben desarrollar tareas) para adaptarse entre si

BRAVO, (2011), la adaptación mutua se presenta en dos procedimientos muy sencillos.

- Unas pocas personas se ponen de acuerdo sobre cómo deben llevar a cabo el trabajo
- Se emplea en organizaciones pequeñas en que la comunicación es fácil y fluida
 “La adaptación mutua consigue la coordinación del trabajo mediante la simple comunicación informal, en este tipo de mecanismo el control del trabajo corre a cargo de los que realizan.”

SUPERVISIÓN DIRECTA

SANDOVAL, (2007) La supervisión directa, en la que una persona coordina dando órdenes a otros; por lo general, surge cuando un cierto número de personas tiene que trabajar juntas. Es decir, quince personas en una canoa de guerra no pueden coordinarse mediante la adaptación mutua; necesitan un líder o jefe que, a través de instrucciones, coordine su trabajo, como un equipo de fútbol que requiere de un capitán o mariscal de campo para decidir las jugadas.

GONZALES, (2009) La coordinación también puede lograrse mediante la estandarización o normalización; de hecho, en forma automática, a través de los estándares que predeterminan lo que las personas hacen y así asegurar la coordinación del trabajo. Para ello, existen cuatro formas: la estandarización del mismo proceso de trabajo, de los resultados del trabajo, de los conocimientos y habilidades que sirven como insumos para el trabajo, o de las normas que, de manera general, guían el trabajo.

HERNANDEZ, (2009), características básicas:

- Unas personas ordenan y controlan las acciones de otras.
- Aparición de la cadena de mando o conexión superior-subordinado
- Fundamento de la cadena de mando: *autoridad responsabilidad y comunicación formal*

“Este mecanismo de coordinación suele recurrirse cuando la organización supera su estado más sencillo, he inicia cundo una persona se responsabiliza del trabajo

de los demás, esta persona responsable del trabajo de los demás, les dará instrucciones y controlara sus acciones.”

TRABAJO EN EQUIPO

TOPCHIK, (2008) Los equipos de trabajo son grupos de individuos que mediante la labor interdependiente cumplen con los objetivos designados, comunicándose en forma eficaz, y tomando decisiones que afectan dicha obra.

KATZENBACH, (2000) las empresas de todo aspecto económico están utilizando hoy los equipos de trabajo, que siempre deben mantener un líder que debe guiar al equipo, y sobre todo debe existir compromiso individual para con el esfuerzo del equipo **TORRESLLES, (2010)**, el equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas de acuerdo a habilidades y competencias especialidades específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de n coordinador

“Los equipos de trabajo deben mantener un propósito común y una declaración clara de la misma de dicho propósito, las metas de un equipo están alineados con las de toda la organización.”

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

ARRIAGA, (2002) La medición de desempeño en los niveles de procesos genera un impacto importante en la cultura de la organización, a diferencia de la medición al nivel de resultados, por lo que no resulta fácil implementarla. Para **DESSLER, (2004)** Los gerentes evalúan el desempeño de sus subalternos para obtener una base sobre la cual tomar decisiones acerca de ascensos y aumentos de salarios, desarrollar planes de corrección de las deficiencias en el desempeño y planear el desarrollo profesional del personal. Las evaluaciones que realizan los

jefes aún constituyen la parte medular de la mayoría de los procesos de evaluación. **CARPIO, (2011)**, características de la medición del desempeño:

- Planificar de manera más confiable
- Diferenciar con mayor precisión las oportunidades
- Analizar las oportunidades
- Explicar los hechos acontecidos

Por ello, la fuente de información para alimentar los indicadores deben cumplir tres condiciones: disponibles, medibles y verificables.

“La medición del desempeño debe partir de una base de cumplimientos, la cual nos permita tomar decisiones dentro de los procesos que realiza la empresa y de esa manera identificar cuáles son nuestras falencias.”

DESEMPEÑO LABORAL

LOPEZ, (2003) Por otra parte, en el campo profesional (en el ámbito de las profesiones) existe otro concepto de desempeño. A diferencia del desempeño laboral, el desempeño profesional tiene un significado más amplio en cuanto al ejercicio de la profesión, y ha generado también en la sociedad, más expectativas y está muy vinculado a un comportamiento ético. Mientras que **ANASTASI, (2007)** En lo que respecta al propio desempeño laboral, la teoría postula que cualquier empleo se vincula a múltiples componentes del desempeño (tareas) y que los determinantes de cada componente consisten en diversas combinaciones de elementos de conocimiento, habilidad y motivación en el trabajador. **ROMERO, (2010)**, es donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimiento, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen alcanzar los resultados que se esperan, en

correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

“Es el nivel de ejecución de las metas propuestas por la organización, interactuando cualidades, necesidades, habilidades del trabajador, frente a la naturaleza del trabajo que permite llegar a un clímax de satisfacción laboral.”

MANEJO DE CONFLICTOS

WHETTEN, (2003) Un conflicto sobre asuntos en particular no es sólo probable en equipos de alta dirección, sino también valioso. Tal conflicto dota a los ejecutivos de un rango de información más inclusivo, un entendimiento más profundo de los asuntos y un conjunto más rico de posibles soluciones. (En nuestros diez años de estudio) encontramos que la alternativa al conflicto es por lo general no el desacuerdo, sino la apatía y la falta de compromiso. En los mercados acelerados, las decisiones estratégicas exitosas son más factibles de realizar por equipos que promueven actividad y grandes conflictos sobre asuntos en particular sin sacrificar la velocidad. De hecho **HELLRIEGEL (2004)** EL manejo del conflicto consta del proceso de diagnóstico, Los estilos interpersonales y las estrategias de negociación que son diseñados para evitar los conflictos innecesarios y disminuir o resolver el exceso de conflictos. **PIETRI, (2005)** Los individuos deben hacer frente a todas las formas posibles de conflictos tanto entre personas como entre grupos. Es importante diagnosticar adecuadamente la situación de un conflicto de modo que pueda ser tratado de la manera más eficaz. se presenta un diagrama de cinco estilos de manejo de conflictos, basados en lo que quiere un individuo para sí mismo y su interés por los demás.

“El manejo de conflictos es muy valiosos dentro de todos los departamentos, ya que los mismos nos permite tener un conocimiento amplio de los acontecimientos que se dan dentro de la empresa, y con ellos poder

desarrollar diversas soluciones que permitan a los grupos integrarse en un mismo esfuerzo.”

CAPACITACIONES

OROZCO, (2005) Es un proceso que lleva a la mejora continua y con esto a implantar nuevas formas de trabajar, como en este caso un sistema que sea automatizado viene a agilizar los procesos y llevar a la empresa que lo adopte a generar un valor agregado y contribuir a la mejora continua por medio de la implementación de sistemas y capacitaciones a los usuarios. **BARAHONA, (2009)** La capacitación es una actividad sistemática planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo mediante la entrega de conocimientos. **RODRIGUEZ, (2010)** Es la preparación del personal en el cargo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actividades para el mejor desarrollo de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

“Las capacitaciones, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal, que busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo, en función de las necesidades de la empresa”

OBJETIVOS PERSONALES

OCHOA, (2004) Un objetivo es precisamente un reto, el resultado de que hagas un contraste entre lo que tienes y lo que desea tener en cualquier aspecto de la vida. **GARCIA, (2009)** Fijar objetivos es una manera efectiva de lograr un resultado deseado, los objetivos se pueden aplicar en cualquier parte de tu vida, incluyendo tu salud, tu situación económica y tu espiritualidad. **BUTTERIS,**

(2012), un objetivo es precisamente un reto. El resultado de que hagas un contraste entre lo que tienes y lo que deseas tener en cualquier aspecto de la vida.

“Los objetivos personales son resultados que una persona se propone alcanzar en la vida, los mismos que son esenciales para el éxito de una persona, nos señala el camino, nos ayudan a programar nuestro inconsciente para poder alcanzarlos y nos sirve como fuente de motivación.”

OBJETIVOS EMPRESARIALES

ALVAREZ, (2013) establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa.

Otras de las razones para establecer objetivos son:

- Permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.
- Sirven de guía para la formulación de estrategias.
- Sirven de guía para la asignación de recursos.
- Sirven de base para la realización de tareas o actividades.

DURAN, (2002) manifiesta que los objetivos empresariales permiten evaluar resultados, al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de ese modo, medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador.

- Generan coordinación, organización y control.
- Generan participación, compromiso, motivación.
- Generan un grado de satisfacción.

- Revelan prioridades.
- Producen sinergia.
- Disminuyen la incertidumbre.

FRED, (2009) considera que los objetivos empresariales deben mantenerse dentro de una escala con la finalidad de que todos ellos puedan ser cumplidos en su totalidad

Los objetivos deben ser:

Medibles

Los objetivos deben ser mensurables, es decir, deben ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo. Por ejemplo, en vez del objetivo: “aumentar las ventas”, un objetivo medible sería: “aumentar las ventas en un 20% para el próximo mes”. Sin embargo, es posible utilizar objetivos genéricos, pero siempre y cuando éstos estén acompañados de objetivos específicos o medibles que en conjunto, permitan alcanzar los genéricos.

Claros

Los objetivos deben tener una definición clara, entendible y precisa, no deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación.

Alcanzables

Los objetivos deben ser posibles de alcanzar, deben estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta la capacidad o recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) que ésta posea. Se debe tener en cuenta también la disponibilidad de tiempo necesario para cumplirlos.

Desafiantes

Deben ser retadores, pero realistas. No deben ser algo que de todas maneras sucederá, sino algo que signifique un desafío o un reto. Objetivos poco ambiciosos no son de mucha utilidad, aunque objetivos fáciles al principio pueden servir de estímulo para no abandonar el camino apenas éste se haya iniciado.

Realistas

Deben tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en donde se pretenden cumplir, por ejemplo, un objetivo poco realista sería aumentar de 10 a 1000 empleados en un mes. Los objetivos deben ser razonables, teniendo en cuenta el entorno, la capacidad y los recursos de la empresa.

“Estos objetivos nos proporcionan una definición más clara de las metas descritas en la misión de la organización, ya que esta se define el propósito fundamental y el contexto dentro del cual se desarrolla las actividades de la empresa.”

2.5 HIPÓTESIS

Los niveles de coordinación mejorará el nivel del desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “PRODUACTIVA LTDA”

2.6 VARIABLES DE LA HIPOTESIS

VARIABLE INDEPENDIENTE

X= Niveles de coordinación

VARIABLE DEPENDIENTE

Y= Desempeño Laboral

CAPÍTULO III.

3 METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE

La cooperativa de ahorro y crédito “PRODUCTIVA LTDA” al no alcanzar sus objetivos trazados, es producto de una desorganización del talento humano, los mismos que se reflejan en cada uno de los departamentos, las técnicas cualitativas que nos permitieron focalizar la realidad de la misma hace referencia al paradigma crítico-propositivo establecido anteriormente.

Para el análisis del problema que conlleva la institución financiera, se deberá realizar un estudio a los clientes internos, quienes son los actores principales para el desarrollo de este trabajo de investigación.

3.2 MODALIDAD

La presente investigación se llevó a cabo por medio de las siguientes modalidades de investigación:

Investigación bibliográfica-documental

Nos permitió consolidar un análisis de la información, el mismo que nos permitió establecer relaciones, etapas, diferencias, posiciones con relación al estudio.

Investigación de campo

Dentro de la institución financiera, es donde se desarrolló la investigación de campo en la cual se pudo palpar la situación que mantiene la organización, la finalidad de esta investigación es recolectar datos que mantengan relación con la investigación.

3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Las investigaciones que se aplicó para el desarrollo del tema son:

Investigación Descriptiva

Para la investigación descriptiva el objetivo es llegar a conocer las situaciones que predominan dentro de la organización con el fin de que toda la información se encuentre centralizada en la realidad, de esta manera el investigador desarrolle la conceptualización de las diferentes variables y categorías

Investigación correlacional

La finalidad de la investigación correlacional, es medir estadísticamente el grado de influencia de las variables dependientes e independientes, mediante la prueba de chi cuadrado que comprobara la existencia o no de la asociación de las variables ya que nuestra población es demasiada pequeña.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La investigación se realizó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “PRODUCTIVA”, específicamente a los clientes internos que se caracterizará nuestra población con 25 personas que pertenecen al personal administrativo y operativo.. En vista que la población es pequeña, se trabaja con estos elementos que la conforman y se realizó un censo a todos ellos.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PRODUCTIVA LTDA.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO	# DE EMPLEADOS
Gerente	1
Jefe de crédito	1
Jefe de personal	1
Jefe de financiero	1
Contadora	1
Auxiliar contable	1
Cajeras	5
Asesor de negocios	5
Servicio al cliente	3
Asesor jurídico	2
Guardias	2
Varios servicios	2
TOTAL	25

Elaborado por: Investigador

Fuente: Datos COAC PRODUCTIVA

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

<p>HIPOTESIS: Los niveles de coordinación mejorará el nivel del desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “PRODUACTIVA LTDA”</p> <p>VARIABLE INDEPENDIENTE: Los niveles de Coordinación</p>				
CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA/INSTRUMENTO
<p>Los niveles de coordinación son procesos que consiste en integrar actividades de departamentos independientes, a efectos de conseguir metas de la organización con eficacia, para lograr unidades de rendimiento</p>	<p>Integrar actividades</p> <p>Metas de la organización</p> <p>Unidad de rendimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> - División de trabajo - Departamentalización - Jerarquía - Desempeño - Capacidad - Indicadores de gestión 	<p>¿Determine qué porcentaje de sus funciones se detalla en un manual de funciones?</p> <p>¿Conoce usted cuáles son sus funciones?</p> <p>¿Cumple usted las metas propuestas por la empresa desde su puesto de trabajo?</p>	<p>Encuesta, cuestionario el personal de la cooperativa de ahorro y crédito “PRODUACTIVA LTDA”</p> <p>Guión De Entrevista</p>

Elaborado por: Investigador

Fuente: Marco Teórico

3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

CUADRO N°- 3

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	Mejorar los niveles de coordinación de los diferentes departamentos de la Institución
2. ¿A qué personas?	Los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “PRODUCTIVA LTDA”
3. ¿Sobre qué aspectos?	Los datos se basaran en: Talento Humano, Comunicación, Desempeño, Funciones dentro de la cooperativa “PRODUCTIVA LTDA”.
4. ¿Quién?	La información fue obtenida por Patricio Palacios O.
5. ¿Cuándo?	La recolección de la información se realizara cuando sea necesario
6. ¿Cuántas veces?	Por dos ocasiones: Con empleados Se entrevistó al Gerente
7. ¿Con que técnicas?	Encuestas, Entrevista
8. ¿Con que instrumento?	Cuestionarios, Guion de Entrevista
9. ¿En qué situación?	Jornada de trabajo

Elaborado por: Investigador

Fuente: Marco Teórico

3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

CUADRO N°- 4

TECNICAS DE	INSTRUMENTO DE
-------------	----------------

INVESTIGACIÓN	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<p data-bbox="379 271 823 300">INFORMACIÓN SECUNDARIA</p> <p data-bbox="379 342 612 371">Lectura Científica</p> <p data-bbox="379 414 480 443">Internet</p> <p data-bbox="379 562 770 591">INFORMACIÓN PRIMARIA</p> <p data-bbox="379 600 520 629">1.Encuesta</p>	<p data-bbox="970 342 1433 450">Diseño de Manual de Funciones Libros especializados en los niveles de coordinación.</p> <p data-bbox="970 562 1262 629">Fichas de Observación Cuestionario</p>

Elaborado por: Investigador

Fuente: Bibliografía

3.8 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

Codificación de la información:

Tabulación de la Información: para proceder a realizar la tabulación de datos se la realizara a través del programa Excel o SPS, lo que nos permitirá verificar las respuestas e interpretar de mejor manera los resultados de la investigación.

Graficar: para esta presentación se utilizara grafica de barras o pastel.

Analizar gráficos estadísticos: para proceder a analizar los datos se realizara por medio de porcentajes que nos permitirá interpretar los resultados que proyecte.

Interpretación: la interpretación de resultados se elaborara bajo la síntesis de los mismos para poder encontrar la información necesaria para dar la posible solución al problema del objeto de estudio. Se aplicara el estadígrafo de chi cuadrado, para verificar la hipótesis en la investigación y demostrar la información entre variables.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}.$$

Dónde:

Esta prueba puede utilizarse incluso con datos medibles en una escala nominal. La hipótesis nula de la prueba Chi-cuadrado postula una distribución de probabilidad totalmente especificada como el modelo matemático de la población que ha generado la muestra.

CAPÍTULO IV

4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 INTERPRETACIÓN DE DATOS

La aplicación de los instrumentos de recolección de la información, que fueron aplicados al gerente y a los clientes internos de la cooperativa de ahorro y crédito “PRODUACTIVA LTDA”, reflejó información necesaria para el receptivo análisis e interpretación del estudio.

Los 25 empleados de la empresa reflejan el 100% de la población, de esta manera toda la información nos permitirá contribuir a la toma de decisiones, esta información la hemos tabulado y analizado la misma que se presenta a continuación.

1. ¿Determine qué porcentaje de actividades se detallan en el manual de funciones en relación a su puesto de trabajo?

TABLA N° 1
ACTIVIDADES DEL MANUAL DE FUNCIONES

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE	% ACUMULACIÓN
Totalmente	6	24,00	24
Parcialmente	2	8,00	32
Nada	17	68,00	100
TOTAL	25	100%	

Tabla: Actividades del Manual de Funciones
Elaborado por: Investigador

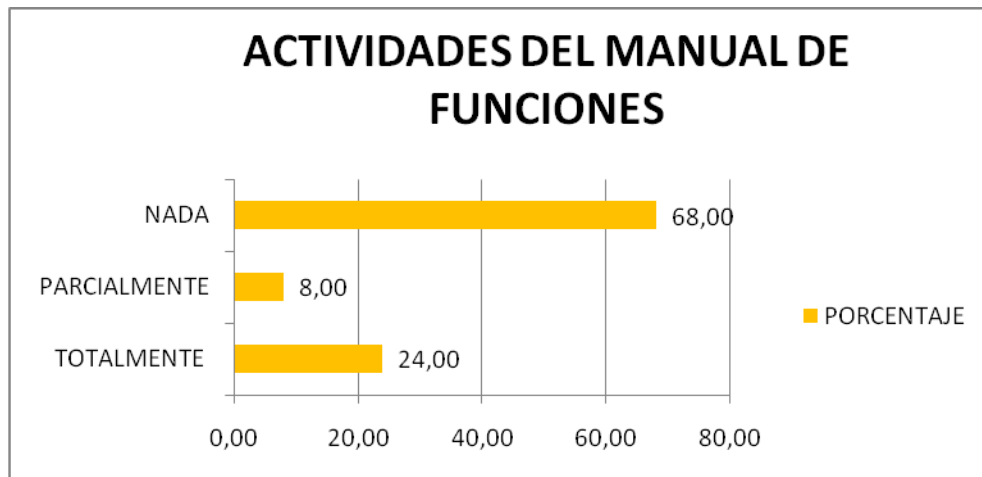


Gráfico: Actividades del Manual de Funciones
Elaborado por: Investigador

INTERPRETACIÓN

- Mediante la realización de la encuesta podemos referirnos a un 68% de los empleados desconocen de las actividades que se registran en el manual de funciones

ANÁLISIS

- Podemos observar que la gran mayoría de los clientes internos de la cooperativa no tienen un conocimiento profundo de sus actividades dentro de sus puestos de trabajo.

2. ¿Existe un plan para logara los objetivos de la organización?

TABLA N° 2
 PLAN LOGRO DE OBJETIVOS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE	% ACUMULACIÓN
Totalmente	4	16,00	16,00
Parcialmente	19	76,00	92,00
Nada	2	8,00	100,00
TOTAL	25	100%	

Tabla: Plan logro de Objetivos
Elaborado por: Investigador

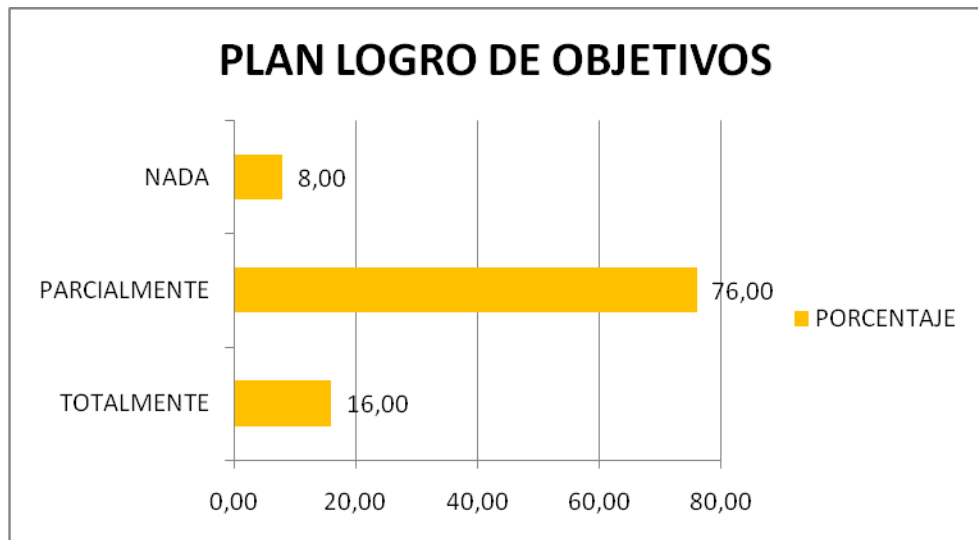


Gráfico: Plan logro de Objetivos

Elaborado por: Investigador

INTERPRETACIÓN

- Un 76% de los encuestados concuerdan que parcialmente existe un plan para lograr los objetivos dentro de la institución, lo cual se debe considerar que todos los involucrados deben conocer los propósitos de institución.

ANÁLISIS

- Los empleados de la cooperativa mantiene que los objetivos de la organización cumplirán sus expectativas, siempre y cuando los departamentos cumplan sus planes y objetivos, con la finalidad de llevar a la institución a un mismo logro.

3. ¿En esta institución, el personal planifica cuidadosamente antes de tomar acciones?

TABLA N° 3
PLANIFICAR Y TOMAR ACCIONES

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE	% ACUMULACIÓN
Totalmente	6	24,00	24,00
Parcialmente	13	52,00	76,00
Nada	6	24,00	100,00
TOTAL	25	100%	

Tabla: Planificar y tomar Acciones

Elaborado por: Investigador

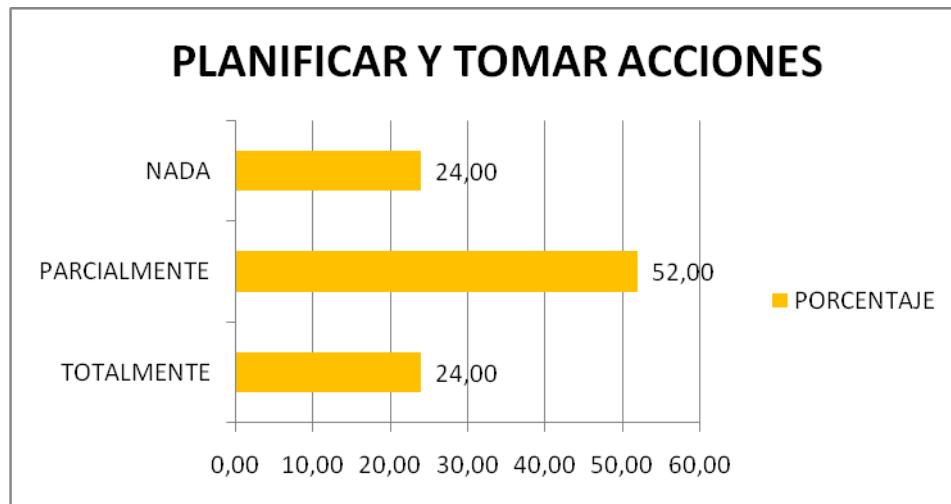


Gráfico: Planificar y Tomar Acciones
Elaborado por: Investigador

INTERPRETACIÓN

- El 52% que manifiesta la encuesta se refiere a que los empleados no están totalmente enmarcados en una planificación para tomar acciones ante una situación que se presente dentro de la situación.

ANÁLISIS

- La planificación de acciones que se desarrollan dentro de la organización son tomadas de forma empírica, debido a que los empleados desarrollan actividades ajenas a su departamento, imposibilitando así lo planificado.

4. ¿La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identificación entre sus miembros?

TABLA N° 4
 LOS OBJETIVOS CREAN UN SENTIDO COMÚN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE	% ACUMULACIÓN
Totalmente	8	32,00	32,00
Parcialmente	17	68,00	100,00
Nada	0	0,00	100,00
TOTAL	25	100%	

Tabla: Los Objetivos crean un sentido común
Elaborado por: Investigador

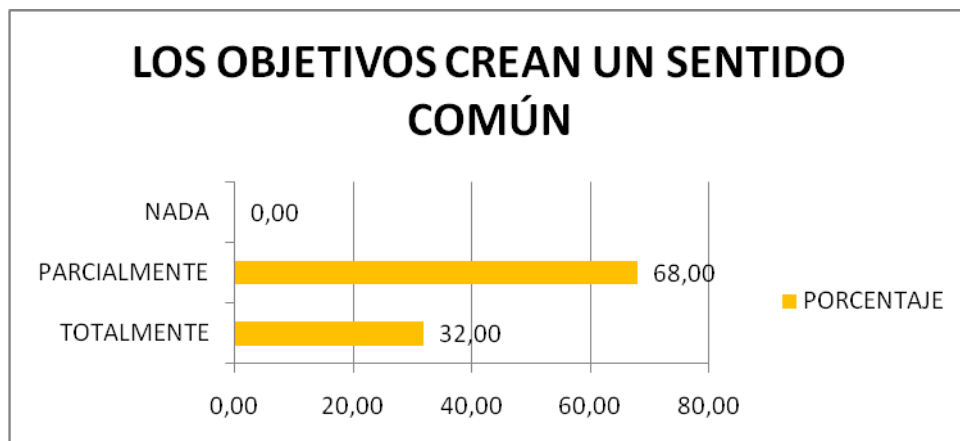


Gráfico: Los Objetivos crean un sentido común
Elaborado por: Investigador

INTERPRETACIÓN

- Si los objetivos de la institución están definidos pero él no conocer las funciones cada uno de los empleados, el 68% es una cifra alarmante ya que no se mantiene un sentido común para alcanzar los objetivos.

ANÁLISIS

- Los objetivos de la organización se encuentra delineados, pero al no compaginarse las actividades del personal con relación a sus puestos de trabajo se verán afectados a futuro.

5. ¿Conoce usted las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo?

TABLA N° 5
 FUNCIONES DE SU PUESTO DE TRABAJO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE	% ACUMULACIÓN
Totalmente	1	4,00	4,00
Parcialmente	9	36,00	40,00
Nada	15	60,00	100,00
TOTAL	25	100%	

Tabla: Funciones de su Puesto de Trabajo
Elaborado por: Investigador

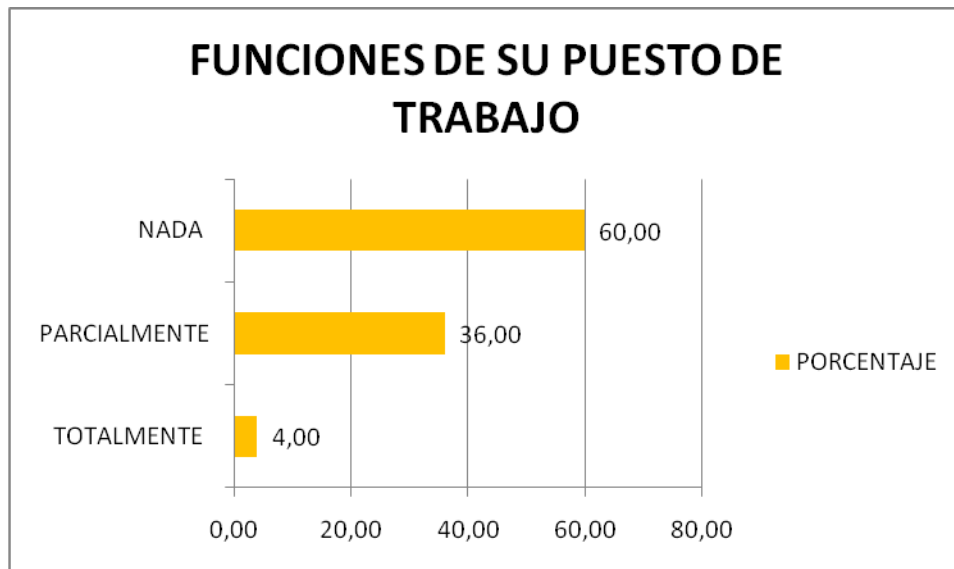


Gráfico: Funciones de su Puesto de Trabajo
Elaborado por: Investigador

INTERPERTACIÓN

- El 60% de los empleados desconocen las funciones que se deben realizar dentro de su puesto de trabajo, por lo que realizan funciones ajenas a sus funciones.

ANÁLISIS

- La mayoría de los empleados desarrollan actividades cruzadas entre departamentos, que imposibilitan tener conocimientos de cuáles son sus verdaderas funciones dentro de sus áreas.

6. ¿Cumple las metas propuestas por la entidad financiera desde su puesto de trabajo?

TABLA N° 6
 CUMPLE METAS PROPUESTAS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE	% ACUMULACIÓN
Totalmente	2	8,00	8,00
Parcialmente	9	36,00	44,00
Nada	14	56,00	100,00
TOTAL	25	100%	

Tabla: Cumple Metas Propuestas
Elaborado por: Investigador

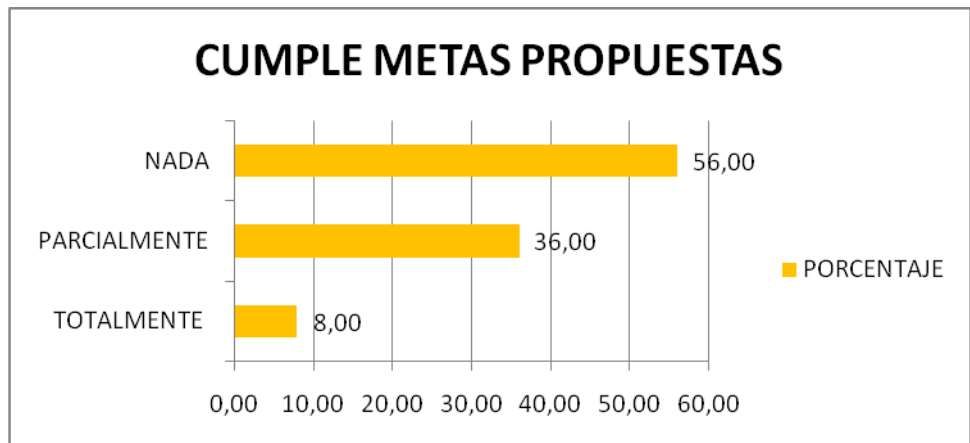


Gráfico: Cumple Metas Propuestas

Elaborado por: Investigador

INTERPRETACIÓN

- Si el 36% de los involucrados manifiestan que cumplen las metas únicamente parcialmente, es preocupante ya solamente el 8% de los encuestados manifiestan cumplen totalmente las metas propuestas.

ANÁLISIS

- El conformismo de los empleados ha llegado afectar sus propios intereses, ya que las metas no son cumplidas a un 100%, generando un descontento en todo el personal.

7. ¿Participa usted en la fijación de metas?

TABLA N° 7
FIJACION DE METAS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE	% ACUMULACIÓN
Si	8	32,00	32,00
No	17	68,00	100,00
TOTAL	25	100%	

Tabla: Fijación de Metas

Elaborado por: Investigador

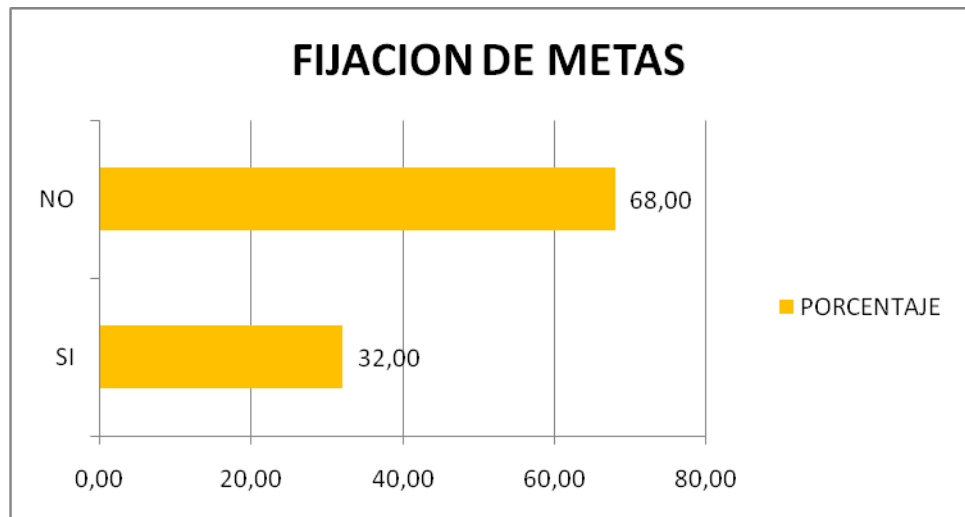


Gráfico: Fijación de Metas
Elaborado por: Investigador

INTERPRETACION

- Existe un porcentaje muy significativo del 68% de empleados que no participan en la fijación de metas dentro de la institución lo cual debe ser muy importante para tener una misma visión.

ANÁLISIS

- Al realizar actividades ajenas a sus áreas, es muy complicado que un empleado pueda opinar en la fijación de metas ya que sus funciones no están definidas.

8. ¿Recibe información de cómo desempeñar su trabajo?

TABLA N° 8
 DESEMPEÑA SU TRABAJO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE	% ACUMULACIÓN
Si	21	84,00	84,00
No	4	16,00	100,00
TOTAL	25	100%	

Tabla: Desempeña su Trabajo
Elaborado por: Investigador

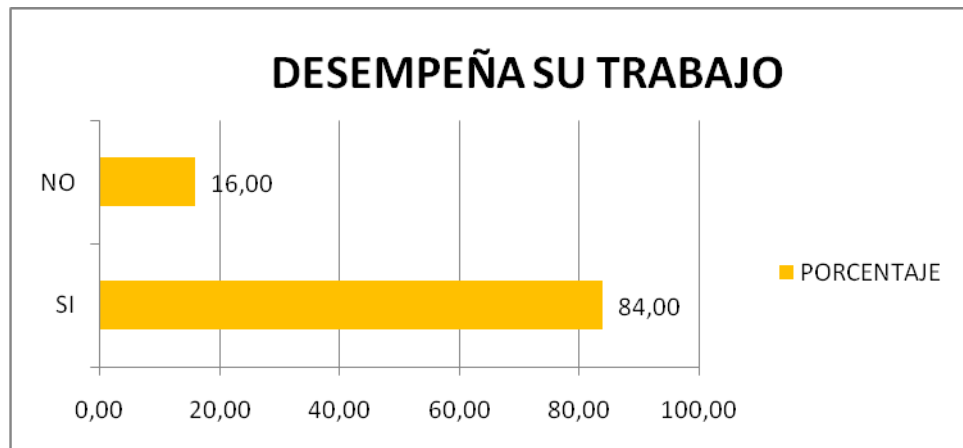


Gráfico: Desempeña su Trabajo
Elaborado por: Investigador

INTERPRETACIÓN

- El 84% de los empleados si reciben información de cómo desempeñar su trabajo, ya que lo realizan por medio de capacitaciones, mas no manejan un manual de funciones el que les permita verificar y aclarar cuáles son sus responsabilidades dentro de la institución.

ANÁLISIS

- Las capacitaciones que reciben los empleados hacen referencia a sus puestos de trabajo, pero no desarrollan al máximo sus conocimientos adquiridos, por desarrollar actividades foráneas.

9. ¿Es motivado y le gusta el trabajo que desempeña?

TABLA N° 9
 ES MOTIVADO EN EL TRABAJO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE	% ACUMULACIÓN
Totalmente	5	20,00	20,00
Parcialmente	17	68,00	88,00
Nada	3	12,00	100,00
TOTAL	25	100%	

Tabla: Es Motivado en el Trabajo
Elaborado por: Investigador



Gráfico: Es Motivado en el Trabajo
Elaborado por: Investigador

INTERPRETACIÓN

- El 68% de los empleados tiene una motivación parcial ya que al no cumplir sus metas tampoco se puede llegar a la re-contribución económica para su bienestar como persona.

ANÁLISIS

- La motivación dentro de la entidad es evidente, pero al realizar actividades fuera de sus departamentos, empezamos a generar conformismo al momento de cumplir los objetivos, razón por la cual tenemos una satisfacción parcial frente a una buena motivación.

10. ¿Cómo califica su relación con los compañeros?

TABLA N° 10
 RELACION CON SUS COMPAÑEROS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE	% ACUMULACIÓN
Excelente	19	76,00	76,00
Bueno	4	16,00	92,00
Malo	2	8,00	100,00
TOTAL	25	100%	

Tabla: Relación con sus Compañeros
Elaborado por: Investigador

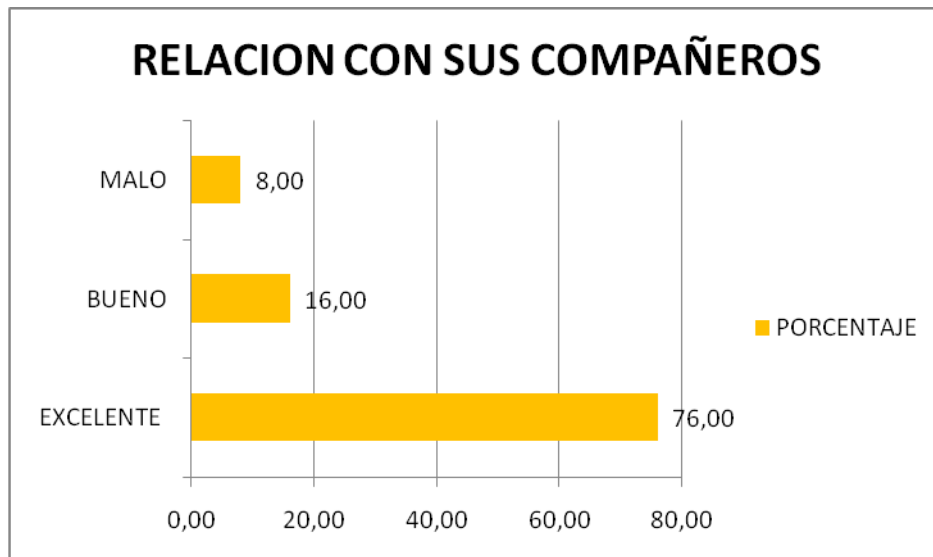


Gráfico: Relación con sus Compañeros

Elaborado por: Investigador

INTERPRETACIÓN

- Debemos analizar el 8% de empleados que no mantiene una buena relación con sus compañeros de trabajo lo cual es una debilidad para la empresa ya que no está fomentado una relación compacta en la institución.

ANÁLISIS

- Al existir una excelente relación entre compañeros, debemos tomar como una ventaja para llegar a fusionar las actividades de los diferentes departamentos para elevar el nivel de cumplimiento de los objetivos.

11. ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?

TABLA N° 11
PARTE DE UN EQUIPO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE	% ACUMULACIÓN
Totalmente	22	88,00	88,00
Parcialmente	2	8,00	96,00
Nada	1	4,00	100,00
TOTAL	25	100%	

Tabla: Parte de un Equipo

Elaborado por: Investigador

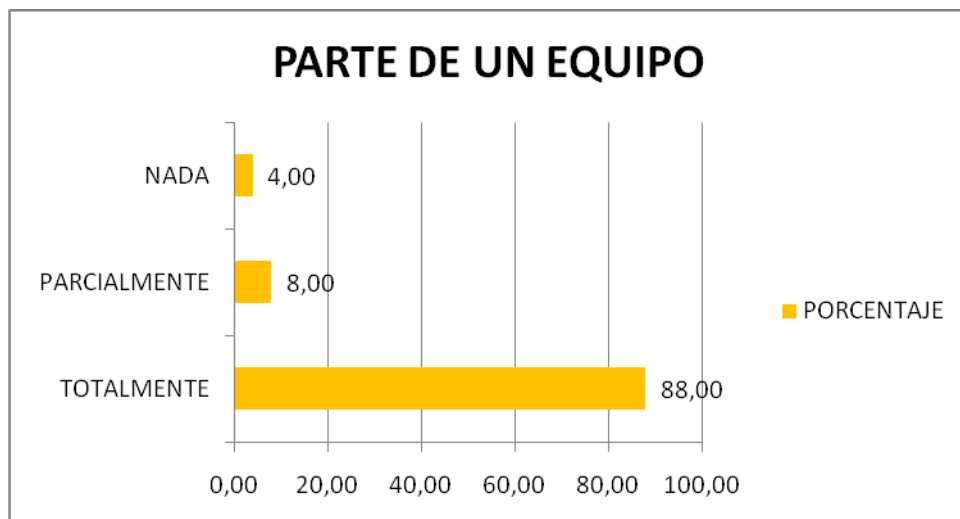


Gráfico: Parte de un Equipo
Elaborado por: Investigador

INTERPRETACIÓN

- El 4% de los encuestados expresan, el no sentirse parte de un equipo, razón por la cual debe existir algún paradigma que no les permita incluirse al equipo, los mismos que disminuye las expectativas para el logro de los objetivos de la institución.

ANÁLISIS

- El sentirse parte de un equipo dentro de la organización contribuye el cumplimiento de objetivos, pero si un empleado no se siente parte de un grupo de trabajo disminuye la expectativa de llegar a la meta.

12. ¿Conoce usted las tareas que desempeña otras áreas?

TABLA N° 12
 CONOCE TAREAS DE OTRAS AREAS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE	% ACUMULACIÓN
Totalmente	13	52,00	52,00
Parcialmente	12	48,00	100,00
Nada	0	0,00	100,00
TOTAL	25	100%	

Tabla: Conoce Tareas de otras Áreas
Elaborado por: Investigador

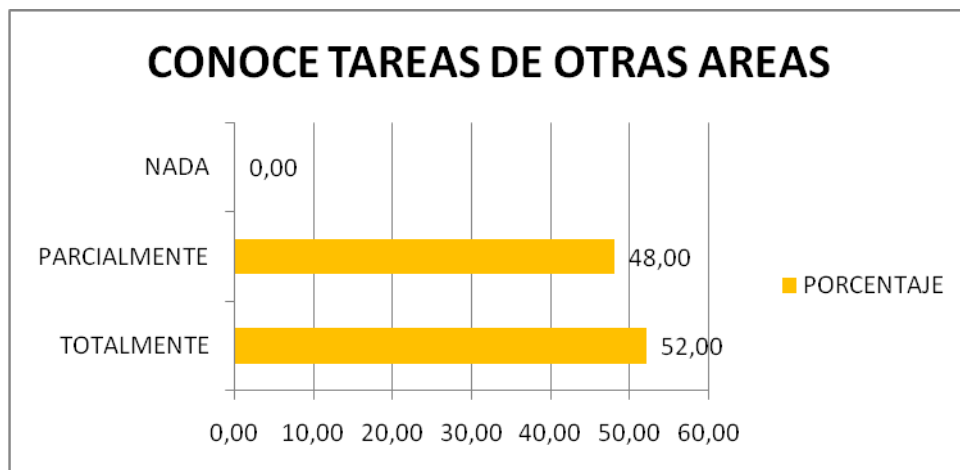


Gráfico: Parte de un Equipo

Elaborado por: Investigador

INTERPRETACIÓN

- Al existir un manual de funciones, el mismo que no lo tienen bien identificado los empleados las tareas de cada uno de los subordinados arroja un porcentaje muy alto, que es evidente que los clientes internos conocen las actividades de otros departamentos y no tienen claro las actividades de su puesto de trabajo.

ANÁLISIS

- Si no manejamos un manual de funciones, estamos generando a que los empleados se conviertan en todólogos de actividades que no les competen dentro de sus departamentos, ocasionando despreocupación en sus áreas de trabajo.

13. ¿El trabajo en su área está bien organizado?

TABLA N° 13
SU AREA ES BIEN ORGANIZADA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE	% ACUMULACIÓN
Totalmente	19	76,00	76,00
Parcialmente	6	24,00	100,00
Nada	0	0,00	100,00
TOTAL	25	100%	

Tabla: Su Área es bien Organizada

Elaborado por: Investigador

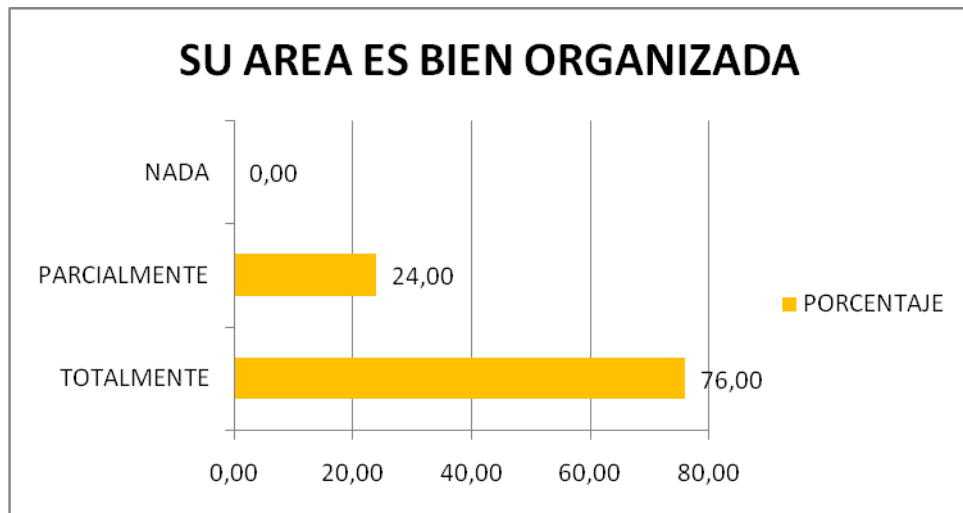


Gráfico: Su Área es bien Organizada
Elaborado por: Investigador

INTERPRETACIÓN

- El 76% de los encuestados manifiestan que su área de trabajo está bien organizada

ANÁLISIS

- El análisis de esta pregunta se debe hacer en relación a la pregunta anterior ya que como todos los empleados conocen y realizan las actividades de otros departamentos, es evidente que el área de trabajo está bien organizada, pero deben tomar en cuenta que departamento y que actividades están realizando.

4.2 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Cuando la población de análisis es pequeña se toma la decisión de trabajar con el estadígrafo no para métrico que permite establecer correspondencia entre valores observados y esperados.

4.2.1 Combinación de frecuencias

Una vez concluido el análisis e interpretación de los resultados, se selecciona dos preguntas del cuestionario, en este caso son la pregunta 1 y 6 las mismas que nos

permitieron efectuar el proceso de combinación, dichas preguntas se eligieron por mantener referencias a la variable independiente.

1 ¿Determine qué porcentaje de actividades se detallan en el manual de funciones en relación a su puesto de trabajo?

TABLA N° 1
ACTIVIDADES DEL MANUAL DE FUNCIONES

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE	% ACUMULACIÓN
Totalmente	6	24,00	24
Parcialmente	2	8,00	32
Nada	17	68,00	100
TOTAL	25	100%	

Tabla: Actividades del Manual de Funciones

Elaborado por: Investigador

6. ¿Cumple las metas propuestas por la entidad financiera desde su puesto de trabajo?

TABLA N° 6
CUMPLE METAS PROPUESTAS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE	% ACUMULACIÓN
Totalmente	2	8,00	8,00
Parcialmente	9	36,00	44,00
Nada	14	56,00	100,00
TOTAL	25	100%	

Tabla: Cumple Metas Propuestas

Elaborado por: Investigador

TABLA N° 14
FRECUENCIA OBSERVADA

POBLACIÓN	ALTERNATIVAS			TOTAL
	TOTALMENTE	PARCIALMENTE	NADA	
Pregunta 1	6	2	17	25

Pregunta 6	2	9	14	25
TOTAL	8	11	31	50

Tabla: Frecuencia Observada

Elaborado por: Investigador

TABLA N° 15

FRECUENCIA ESPERADA

POBLACIÓN	ALTERNATIVAS			TOTAL
	TOTALMENTE	PARCIALMENTE	NADA	
Pregunta 1	4,00	5,50	15,50	25,00
Pregunta 5	4,00	5,50	15,50	25,00
TOTAL	8,00	11,00	31,00	50,00

Tabla: Frecuencia Esperada

Elaborado por: Investigador

H₀ = La implementación de un nivel de coordinación NO mejorar el desempeño laboral en la cooperativa de ahorro y crédito “PRODUCTIVA LTDA” del cantón Quero Provincia de Tungurahua.

H₁ = La implementación de un nivel de coordinación SI mejorar el desempeño laboral en la cooperativa de ahorro y crédito “PRODUCTIVA LTDA” del cantón Quero Provincia de Tungurahua.

4.3.2 Nivel de Significancia

Se trabajara con el 5% del Nivel de Significancia.

$$X^2 = \left[\frac{\sum(O-E)^2}{E} \right]$$

En donde:

X^2 = Chi-cuadrado

\sum = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada o teórica

Una vez obtenida las frecuencias esperadas, se aplica la fórmula del chi cuadrado

TABLA N° 16
CÁLCULO DEL CHI CUADRADO

CHI CADRADO	O	E	O - E	(O -E) ²	(O -E) ²
					E
Pregunta 1 totalmente	6	4,00	2,00	4,00	1,00
Pregunta 1 parcialmente	2	8,00	-6,00	36,00	4,50
Pregunta 1 nada	17	13,00	4,00	16,00	1,23
Pregunta 6 totalmente	2	4,00	-2,00	4,00	1,00
Pregunta 6 parcialmente	9	8,00	1,00	1,00	0,13
Pregunta 6 nada	14	13,00	1,00	1,00	0,08
				X ² =	7,93

Tabla: Cálculo del Chi-Cuadrado

Elaborado por: Investigador

GRADOS DE LIBERTAD

$$GL = (f-1)*(c-1)$$

$$GL = (2-1)*(2-1)$$

$$GL = 1*1$$

$$GL = 1$$

Grado de Significancia

El valor tabulado de X² con grado de libertad de 1 y un nivel de significancia de 0.05 es de 3.84

DECISIÓN

El valor de $X^2 t = 3,84 < X^2 c = 7,93$ por cuanto la hipótesis nula se rechaza y se acepta la hipótesis alterna, es decir, la implementación de un nivel de coordinación mejorara el desempeño laboral en la cooperativa de ahorro y crédito “PRODUCTIVA LTDA” del Cantón Quero Provincia de Tungurahua.

CAPÍTULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La cooperativa “PRODUCTIVA LTDA” no cuenta con un nivel de coordinación organizacional - funcional, por lo cual, no existe un esquema específico para la organización.
- Considerando al talento humano de la cooperativa “PRODUCTIVA LTDA”, podemos decir que sus labores no son realizadas, factor por el cual su rendimiento dentro de su departamento es bajo.

- Previos estudios realizados a la cooperativa “PRODUACTIVA LTDA” determinamos que el nivel de coordinación en la empresa produce una desorganización interna en la institución.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se debe realizar una reestructuración orgánica – funcional, con la finalidad de poder definir de manera clara y precisa, los niveles jerárquicos y funcionales de la entidad para desarrollar un desempeño laboral óptimo.

- Es importante para la cooperativa “PRODUACTIVA LDTA” dar mayor énfasis en las capacitación a sus subalternos, desarrollando confianza y compromiso para realizar sus actividades, con el apoyo de talleres de motivación los mismos que contribuirán a mejorar el rendimiento laboral dentro de la empresa

- Elaborar un manual de funciones que permita mejorar el desempeño laboral de la cooperativa “PRODUACTIVA LTDA”

CAPÍTULO VI

6 PROPUESTA

TEMA:

Elaboración y aplicación de un manual de funciones que permita elevar el nivel del desempeño laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “PRODUCTIVA LTDA”.

6.1 DATOS INFORMATIVOS

Institución Ejecutora: Cooperativa de Ahorro y Crédito “PRODUCTIVA LTDA”

Representante Legal: Ing. Lorgio R. Palacios M.

Beneficiarios: Directivos, Clientes Internos de la Cooperativa.

Dirección: García Moreno y Eloy Alfaro

Provincia: Tungurahua

Cantón: Quero

Parroquia: La Matriz

Correo Electrónico:

Teléfono: 032746606

Autor: Lorgio Patricio Palacios Ocaña

Financiamiento: Propio de la Cooperativa

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Para la presente propuesta el manual de funciones es un elemento importante que permite recopilar información de los procesos de los departamentos de la institución, el cual se aproveche de manera eficaz y eficiente todos los recursos de la cooperativa, con el fin de que los objetivos sean alcanzados y las metas sean cumplidas.

BELDUMA, (2010) El diseño de un manual de funciones que permita mejorar al personal la productividad de la avícola San Andrés del cantón Patate.

El trabajo antes citado se efectuó en la Avícola San Andrés del cantón Patate el cual pretende mejorar su organización y por ende optimizar el desempeño laboral con la finalidad que la empresa tome un crecimiento favorable.

6.3 JUSTIFICACIÓN

Dentro de las organizaciones de carácter financiero se ven envueltos en nuevos cambios y desafíos por lo que se deben desarrollar procesos que les permita cubrir sus necesidades que se presentan dentro de su estructura, siendo el cliente tanto interno como externo su mayor punto de atención, es decir cooperar con una incondicional dedicación a servir y satisfacer las necesidades de los usuarios.

El manual de funciones permite constituir de manera puntual los diferentes niveles de coordinación con los empleados, con la finalidad de que mantengan un absoluto conocimiento de su competencia funcional y responsabilidad en su área de trabajo.

Para lo cual la Cooperativa Ahorro y Crédito “PRODUCTIVA LTDA” deberá contar con un Manual de Funciones el mismo que le permita mantener un nivel de coordinación excelente entre departamentos.

La expectativa que mantiene la propuesta es la implementación del manual de funciones dentro de la institución, permitirá mantener una información oportuna para la toma de decisiones, un lineamiento específico a cada puesto de trabajo el mismo que accederá a la optimización del recurso humano, que aportará como herramienta para el progreso de la cooperativa.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 OBJETIVO GENERAL

- Proponer un manual de funciones que permita elevar el nivel del desempeño laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “PRODUCTIVA LTDA”.

6.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar los departamentos que conforman la Cooperativa de Ahorro y Crédito “PRODUCTIVA LTDA”.

- Elaborar un manual de funciones que facilite la coordinación de los departamentos dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “PRODUACTIVA LTDA”.
- Aplicar el manual de funciones en base a indicadores de gestión que permita mejorar el desempeño laboral dentro de la cooperativa de Ahorro y Crédito “PRODUACTIVA LTDA”

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “PRODUACTIVA LTDA” quien proporcionará toda la información necesaria para el desarrollo del manual de funciones, se podrá desarrollar de manera eficiente el presente trabajo.

Aspecto Socio Cultural. Dentro de los aspectos socio culturales que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “PRODUACTIVA LTDA”, mantiene buenas relaciones, con clientes internos y clientes externos

6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

EL MANUAL DE FUNCIONES

Un manual de funciones o manual de organización comprende las funciones o responsabilidades de cada área de trabajo, por ejemplo gerencia, producción, ventas, etc.

Una organización para poder alcanzar sus metas propuestas, debe utilizar sus recursos tanto humanos como financieros, los mismos que deben estar bien enfocados a la construcción de un esquema, que permita relacionar todos los recursos que componen la institución para alcanzar sus metas.

El manual de funciones permite determinar y facilitar las actividades en un nivel de coordinación que permita enlazar todos los esfuerzos para conseguir un mismo fin, este instrumento facilita la ubicación y orientación del empleado que permite

establecer claras delimitaciones en las funciones y responsabilidades de cada cargo.

PLANEACIÓN

La planeación es muy común en determinados ámbitos que tienen que ver con acciones a largo plazo, de cuyos resultados se debe realizar un balance global de la institución. Cada gerente debe aplicar la planificación que se enfoca a pensar con prioridad en sus metas, recursos, acciones que se basan en hechos y no en corazonadas.

La importancia de la planeación se centra en el hecho de que permite a la persona o responsable proyectar a medio o largo plazo la actividad a realizar, acercándose de este modo fácilmente a sus objetivos.

ORGANIZACIÓN

La organización es el proceso que permite ordenar y distribuir el trabajo con la finalidad de asignar a todos los miembros de una organización una actividad, la misma que nos permite recoger, complementar y llevar hasta sus últimos detalles todo lo que la planificación ha señalado.

DIRECCIÓN

La dirección es trascendental porque pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización, a través de ella se logran las formas de conducta más deseables, su calidad se refleja en el logro de los objetivos, implementando métodos de organización y la eficacia de los sistemas de control.

CONTROL

El control dentro de una organización es de vital importancia ya que nos permite establecer medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcance los objetivos fijados por la cooperativa, el control para que sea eficaz, necesita ser oportuno, es decir se debe aplicar antes que se efectúe el error. De tal manera que se pueda tomar los correctivos con anticipación

6.7 MÉTODO MODELO OPERATIVO

Delimitación del negocio

Las actividades económicas de la cooperativa “PRODUACTIVA LTDA” es de gran importancia para la colectividad, la misma que aporta para la economía del Cantón Quero.

PRODUACTIVA LTDA permite promover el crecimiento económico y social, con la capacidad de mejorar la situación humana y comercial del cantón, los mismos que se reflejan prestando un servicio de calidad.

6.7.1 FILOSOFÍA

MISIÓN

Realizamos intermediación financiera de calidad, transparente y solidaria, apoyando iniciativas productivas personales y comunitarias eficientes para contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida de las familias y su entorno.

VISIÓN

A diciembre 2018 PRODUACTIVA es una organización de economía solidaria auto sostenible reconocida y de presencia nacional, que presta servicios innovadores y oportunos, satisfaciendo las necesidades de sus socios, clientes y la

comunidad. Cuenta con un equipo operativo eficiente y comprometido con la organización y sus valores. La directiva asume su responsabilidad social y está altamente involucrada con la misión y principios de la cooperativa. Fomenta una cultura asociativa que contribuye al desarrollo integral de las familias y a la generación de iniciativas productivas con la finalidad de aportar en la construcción de una sociedad incluyente y equitativa.

OBJETIVOS CORPORATIVOS

- Desarrollar un crecimiento en conjunto con nuestros socios
- Mantener fortalezas dentro de las diferentes actividades.
- Brindar capacitaciones tanto a clientes internos como externos relacionados en cooperativismo, valores, creación de microempresas y otros.
- Posicionarse en el mercado como una de las entidades financieras más reconocidas a nivel de la provincia.
- Extender un servicio rápido y oportuno a todos nuestros socios.
- Crear fuentes de trabajo para futuros profesionales en responsabilidad, honradez y entrega abnegada al servicio cooperativismo.

VALORES CORPORATIVOS

- Honestidad
- Puntualidad
- Calidad de servicio e imagen
- Trabajo en equipo
- Compromiso con la sociedad

6.7.2 ANALÍTICA

ANÁLISIS MACRO Y MICRO AMBIENTE

Es el primer paso para elaborar un tipo de nivel de coordinación, que se ofrece para las funciones y actividades, las misma que permitirán enmarcar la situación futura de la organización.

MACRO AMBIENTE

Dentro del macro ambiente se debe hacer relevancia a todos los factores externos de la organización, los mismos que no son controlables por la misma. Dicho análisis permite monitorear a la cooperativa PRODUACTIVA LTDA. de las fuerzas externas a las que se encuentra expuestas, de la misma manera conocer todas la posibles efectos que se presenten por la diferenciación de las mismas.

FACTOR TECNOLÓGICO

El factor tecnológico es uno de los más variantes que puede existir, ya que los mismos están en constante cambio y la misma tecnología es aquella que va solicitando más y más cada día, de esta manera se pueden observar nuevas tecnologías industriales, comerciales o de servicio, de la misma forma productos o nuevos materiales.

Una de los factores que a la cooperativa le ha favorecido es adquirir equipos que permitan realizar diferentes transacciones en benéfico de los socios de la misma

FACTOR ECONÓMICO

• PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

Durante los últimos diez años el crecimiento del producto interno bruto a reflejado un crecimiento importante, tomando como referencia el año 2012 que el PIB fue de un 5,1%, mientras que para el 2013, el porcentaje de PIB es de 3,4%, lo cual para el 2014 el Banco central del ecuador pronostica un 4.5%, manifestó el presidente del directorio del Banco Central del Ecuador.

Este tipo de mercado se encuentra enlazado con la inversión que realizan las cooperativas, al igual que dependen del tipo de bienes y servicios que las mismas promueven. Durante los últimos años estas instituciones han generado un crecimiento considerable dentro del sector, para lo cual las expectativas de desarrollo en la demanda de servicios crediticios es favorable ya que este sector está en progreso

•INFLACIÓN

La inflación en el Ecuador durante el año 2013 se posiciona en 2,70%, este indicador afecta de forma directa al mercado cooperativo puesto que el incremento de precios ocasiona el encarecimiento de los insumos, mano de obra y servicios, la tasa de inflación toda a diciembre del 2012 fue de 4,16% convirtiéndose en una de las más altas.

•TASAS DE INTERES

La tasa de interés activa, es la que se reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta tasa siempre es mayor que la tasa de interés pasiva, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermedio financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad.

•FACTORES SOCIO CULTURAL

Dentro del ámbito socio cultural que maneja la cooperativa, considera la influencia de la política ecuatoriana para la economía solidaria, el modelo de economía social y solidaria permite identificar grupos, asociaciones, cooperativas, comunidades, servicios solidarios y de más asociaciones de asociatividad, establecidas para mejorar las condiciones de vida de sus miembros.

Esta iniciativa se alinea con el mandato del artículo 283 de la constitución de la republica del ecuador 2008, capitulo soberanía económica, s3eccion sistema económico y político económico que textual mente manifiesta:

“El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objeto garantizar la producción y reproducción de la condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.”

• FACTOR DEMOGRÁFICO

La creciente población en el ecuador y sus provincias, ha dado apertura a la creación de nuevos negocios, que van creciendo de acuerdo a la oferta y la demanda del mercado, visto de otro punto, al mismo tiempo que la oferta y la demanda del mercado, da oportunidad a incursionar nuevos créditos enmarcados en la demanda de cada uno de los componentes de cada segmento del mercado.

MICRO AMBIENTE

• GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN

Para el respectivo análisis de la problemática se consideró el mismo referente que son los miembros de la cooperativa.

• CONSTITUCIÓN DE LA COOPERATIVA

La cooperativa de ahorro y crédito PRODUCTIVA LTDA está legalmente registrada en el Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES según el acuerdo N° 012 – CZ – 3 – C – 2011 otorgado el 29 de julio 2011 por la Dirección Nacional de Cooperativas.

• REGLAMENTOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA COOPERATIVA

Como es de conocimiento empresarial toda institución o empresa debe regirse a un Reglamento Interno de Trabajo, en el cual se detallan todas y cada una de sus obligaciones y responsabilidades que mantiene con todos los involucrados dentro de las actividades que desarrolla la cooperativa, adentro del reglamento interno se detalla el manual de Funciones, el mismo que la institución lo maneja como requisito para su creación mas no como herramienta en la coordinación de sus actividades, por ende los empleados desconocen cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la institución.

La entidad financiera desarrolla sus actividades en un horario de 8:00 a 17:00 pm ininterrumpidamente, cubriendo así sus 8:00 horas de trabajo diario según establece el código de trabajo. Los pagos y derechos de los empleadores se los realiza cada primero del mes, cubriendo de esta manera las obligaciones que se mantiene con el IESS, las declaraciones de impuestos se las realiza de forma mensual, cubriendo de esta manera las obligaciones que mantiene con el SRI.

6.7.3 ANALISIS DE LOS DEPARTAMENTOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “PRODUACTIVA LTDA”

Asamblea General de Socios

- Es el máximo órgano social de la entidad financiera, está compuesta por los clientes externos de la cooperativa.

Consejo de Administración

- Es el órgano de administración y representación de la cooperativa.

Consejo de vigilancia

- Es el órgano encargado de controlar y supervisar el funcionamiento de la cooperativa.

Gerencia General

- La gerencia ejecuta la Planificación, Organización, Control, de todas las actividades que le competen a la cooperativa dentro del ámbito, financiero, económico y la asignación de las diferentes actividades que se desarrollan con el personal de la cooperativa.

Departamento Financiero

- Es la administración general de los recursos económicos de la empresa.

Departamento de Administración

- Está destinado para la administración del personal, atención al cliente, proveedores y encargada de los trámites de control de pagos generales de la cooperativa.

Departamento Créditos y Cobranza

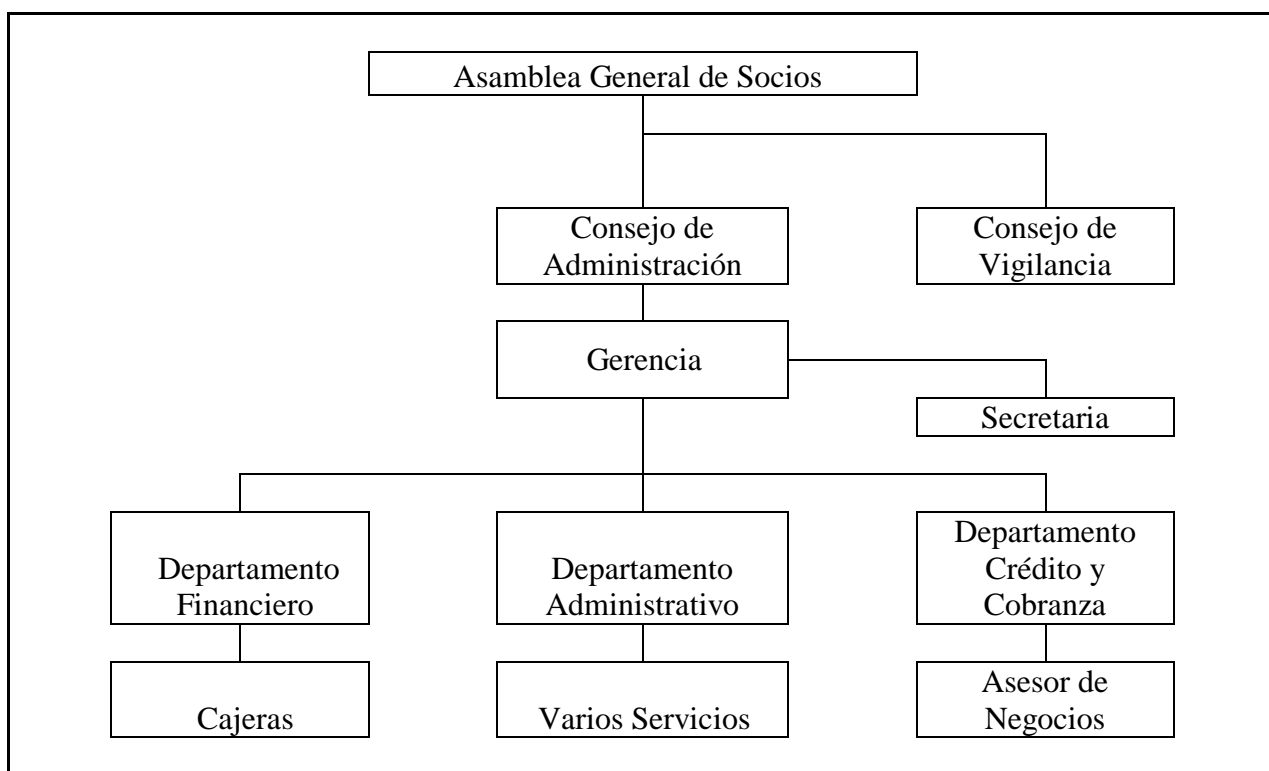
- Se encarga de la planeación y organización de los movimientos de créditos, así como a recuperación de la cartera y capacitación a los nuevos clientes.

6.7.4 ANALISIS DEL MANUAL PROPUESTO PARA LA COOPERATIVA

Dentro de la entidad financiera, se presenta un nivel de coordinación que permita interactuar de forma directa con los miembros de la organización, fomentando así equipos de trabajo que nos permitan llegar a conseguir objetivos, con el aporte de ideas, sugerencias para el engrandecimiento entre empleados y empresa, desarrollando un mismo fin. Dada la situación se plantea un nivel de coordinación entre departamentos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “PRODUCTIVA LTDA”.

MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “PRODUCTIVA LTDA”

6.7.5 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA LA COOPERATIVA “PRODUCTIVA LTDA”



Elaborado por: Investigador

Fuente: Coac Productiva

6.7.6 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO PROPUESTO

La descripción de puestos propuesta permite que la institución adopte un nivel de coordinación en sus diferentes actividades, para lo cual se detalla los puestos de trabajo a quienes se les hará su respectiva delineación.



MANUAL DE FUNCIONES
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
"PRODUACTIVA LTDA"

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO:	Consejo de Administración
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:	Consejo de Administración
JEFE INMEDIATO:	Asamblea General de Socios
SUB ALTERNOS:	Ninguno

DESCRIPCIÓN

Naturaleza del Puesto

Es un puesto de carácter Administrativo Ejecutivo, que tiene a su cargo velar por la seguridad de todos los socios, que los fondos se manejen con total transparencia dentro de la cooperativa

Atribuciones

Elaborar planes y proyectos para el desarrollo de la cooperativa.

Elaborar el presupuesto de ingresos y gastos del ejercicio económico.

La transferencia de certificados de aportación si lo establecen los estatutos.

Dicta las resoluciones y acuerdos de la Cooperativa.

Decide sobre el retiro y admisión de socios.

Supervisa el desempeño del personal y equipo de la cooperativa.

Nombra a Gerente, Secretario, Contador.

Analiza la inversión de fondos.

Análisis y aprobación de nuevos socios para la cooperativa.

Autoridad

Ejerce autoridad sobre todo el Marco Administrativo de la Cooperativa

CONTROL DE EMISIÓN

CODIGO	FECHA DE REVISIÓN	PÁGINA



MANUAL DE FUNCIONES
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
"PRODUACTIVA LTDA"

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO:	Consejo de Vigilancia
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:	Consejo de Vigilancia
JEFE INMEDIATO:	Asamblea General de Socios
SUB ALTERNOS:	Ninguna

DESCRIPCIÓN

Naturaleza del Puesto

Es un puesto de carácter Administrativo Ejecutivo, quien supervisara todos y cada uno de los Movimientos tanto financieros como administrativos que se realicen dentro de la institución

Atribuciones

Examinar la contabilidad, bienes, papeles y documentos, realizar arquezos de caja verificando disponibilidad, títulos de crédito, obligaciones.

Recabar informes al directorio sobre contratos celebrados o en curso de celebración

Exigir del directorio el envío de un informe trimestral, como mínimo, respecto a su gestión social

Convocar a la asamblea, cuando lo juzgue conveniente o requieran los socios.

Presentar a la asamblea sus observaciones sobre los estados contables y la memoria presentada por el directorio para su consideración

Investigar o examinar denuncias de accionistas.

Autoridad

Ejerce autoridad sobre el área administrativa de la Cooperativa de ahorro y crédito
PRODUCTIVA LTDA

CONTROL DE EMISIÓN

CODIGO	FECHA DE REVISIÓN	PÁGINA



MANUAL DE FUNCIONES
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
"PRODUCTIVA LTDA"

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO: Gerente General
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Gerencia General
JEFE INMEDIATO: Ninguno
SUB ALTERNOS: J. Financiero, J. Crédito y Cobranza, J. Administrativo

DESCRIPCIÓN

Naturaleza del Puesto

Es un puesto directivo, que tiene a su cargo planear, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades de los diferentes departamentos de la Cooperativa

Atribuciones

Implementar nuevos métodos de trabajo que contribuya a la efectividad de cada uno de los procesos de la Institución.

Elaborar el plan de trabajo y el presupuesto de la Cooperativa.

Supervisar y controlar lo planeado en la organización con lo ejecutado.

Conocer las actividades elaboradas por cada uno de los departamentos de la empresa.

Trasmite instrucciones en forma verbal y/o escrita a los jefes de los diferentes departamentos de la organización.

Autoridad

Para planificar, organizar, dirigir y controlar el funcionamiento de la cooperativa.

Para delegar responsabilidad y autoridad a los gerentes de cada departamento.

Para exigir que se cumplan las funciones de acuerdo a los objetivos organizacionales.

CONTROL DE EMISIÓN

CODIGO	FECHA DE REVISIÓN	PÁGINA



MANUAL DE FUNCIONES
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
"PRODUACTIVA LTDA"

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO:	Secretaria de Gerencia
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:	Gerencia General
JEFE INMEDIATO:	Gerente General
SUB ALTERNOS:	Ninguno

DESCRIPCIÓN

Naturaleza del Puesto

Es un puesto de carácter administrativo de apoyo que tiene a su cargo auxiliar al Gerente General, en la realización de las actividades propias de Gerencia.

Atribuciones

Asistir a, en labores secretariales.

Hacer y recibir llamadas.

Recibir y dar mensajes al Gerente General.

Llevar el control, del archivo de la Gerencia General.

Elaborar memorándums para los distintos departamentos informando algunas decisiones por parte de la Gerencia General.

Elaborar programas de reuniones de actividades de la cooperativa.

Elaborar textos de las publicidades de las vacantes disponibles.

Llevar la agenda de Gerente General.

Autoridad

Por la Naturaleza del puesto la secretaria de Gerencia debe mantener estrecha comunicación con el Gerente General, también debe mantener una relación con los diferentes departamentos que integran la cooperativa.

Autoridad

Para proteger y cuidar el archivo de documentos de la Gerencia General.

CONTROL DE EMISIÓN

CODIGO	FECHA DE REVISIÓN	PÁGINA

	<p style="text-align: center;">MANUAL DE FUNCIONES</p> <p style="text-align: center;">COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO</p> <p style="text-align: center;">"PRODUCTIVA LTDA"</p>
<p style="text-align: center;">ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO</p> <p style="text-align: center;">IDENTIFICACIÓN</p> <p>NOMBRE DEL PUESTO: Jefe Administrativo</p> <p>UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Departamento Administrativo</p> <p>JEFE INMEDIATO: Gerente General</p> <p>SUB ALTERNOS: Ninguno</p> <p style="text-align: center;">DESCRIPCIÓN</p> <p>Naturaleza del Puesto</p> <p>Es un puesto de carácter administrativo ejecutivo, que tiene a su cargo el control administrativo de la Cooperativa. Recibe instrucciones verbales y/o escritas del Gerente General.</p> <p>Atribuciones</p> <p>Realizar la Administración del Recurso Humano.</p> <p>Manejar asuntos laborales y legales relacionados con la administración.</p> <p>Llevar un control de las actividades que se realizan en el departamento.</p> <p>Proceder de acuerdo a las políticas y lineamientos a seguir, recibidos directamente del Gerente General.</p> <p>Elaborar informes mensuales indicando las actividades realizadas en el departamento al Gerente General.</p> <p>Reportes del adecuada administración del presupuesto destinado para el departamento.</p> <p>Otras atribuciones que le sean asignadas.</p>	

Relaciones de Trabajo

Por las funciones que debe mantener, la relación con Gerencia debe ser muy explícita, quien controla las actividades realizadas y recibe informes mensuales de las mismas, debe manejar una buena comunicación con el personal de la Cooperativa

Autoridad

Para delegar funciones al personal del Departamento.

CONTROL DE EMISIÓN

CODIGO	FECHA DE REVISIÓN	PÁGINA

MANUAL DE FUNCIONES**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO****"PRODUCTIVA LTDA"****ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO****IDENTIFICACIÓN**

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe Financiero

UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Departamento Financiero

JEFE INMEDIATO: Gerente General

SUB ALTERNOS: Contadora

DESCRIPCIÓN**Naturaleza del Puesto**

Es un puesto de carácter Administrativo Operativo, que tiene a su cargo el control de las actividades financieras de la Cooperativa.

Atribuciones

Realiza nóminas de sueldos de la Cooperativa.

Llevar un control de todos los mecanismos que realiza el departamento.

Control de los movimientos de ingreso y egreso de dinero a la Cooperativa.

Revisa los controles contables de la Cooperativa.

Elaboración y control de Estados Financieros de la Cooperativa.

Elaborar presupuestos para la Cooperativa.

Realizar los pagos de obligaciones Tributarias.

Relaciones de Trabajo

Por la naturaleza de sus funciones, debe mantener relación estrecha con el Gerente General y Directivos de la Cooperativa

Autoridad

Para delegar funciones a todos los empleados a que integran el departamento

CONTROL DE EMISIÓN

CODIGO	FECHA DE REVISIÓN	PÁGINA



MANUAL DE FUNCIONES

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

"PRODUACTIVA LTDA"

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO:	Jefe de Crédito y Cobranza
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:	Departamento de Créditos y Cobranza
JEFE INMEDIATO:	Gerente General
SUB ALTERNOS:	Asesores de Negocios

DESCRIPCIÓN

Naturaleza del Puesto

Es un puesto de carácter Administrativo, debe coordinar y administrar las labores de todos los productos y servicios que se ofertan en la Cooperativa. Así como la cobranza de los mismos.

Atribuciones

Administrar las funciones del departamento de crédito.

Supervisar y coordinar la gestión de servicio al cliente y cobro administrativo.

Asignar y supervisar tareas y actividades específicas al personal a su cargo.

Coordinar con el departamento de cómputo las necesidades inmediatas a nivel de sistemas.

Atender las recomendaciones, observaciones y quejas de los clientes, procurando una solución inmediata a los problemas presentados.

Verificar el proceso de cierre mensual.

Supervisar el cobro y pago de cuentas comerciales.

Tramitar emisiones de cheque con el departamento de Contabilidad.

Tramitar las respuestas del comité de crédito referente a las solicitudes.

Asistir y colaborar con funciones e indicaciones de la Gerencia

Relaciones de Trabajo

Por la naturaleza de su puesto, debe mantener una comunicación directa con el Gerente General y los diferentes departamentos que integran la cooperativa

Autoridad

Para delegar funciones, actividades o tareas específicas a las personas que ocupen los puestos.

CONTROL DE EMISIÓN

CODIGO	FECHA DE REVISIÓN	PÁGINA



MANUAL DE FUNCIONES
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
"PRODUACTIVA LTDA"

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO:	Contador General
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:	Departamento Financiero
JEFE INMEDIATO:	Gerente Financiero
SUB ALTERNOS:	Ninguno

DESCRIPCIÓN

Naturaleza del Puesto

Es un puesto de carácter técnico administrativo - contable que debe realizar las actividades contables y financieras de la cooperativa, conforme a instrucciones recibidas, asiste a las actividades que realizan el Gerente General.

Atribuciones

- Registro de libros contables.
- Registro de gastos mensuales, contra revisión de bancos.
- Supervisar el trabajo de los auxiliares.
- Llevar los registros contables adecuados de la Cooperativa.
- Control de pagos de impuestos correspondientes.
- Elaborar y firmar estados financieros de la Cooperativa.
- Elaborar partidas de diario.
- Elaboración y control de relación de cuentas por liquidar.
- Revisión de provisiones.
- Revisión de codificaciones.
- Otras atribuciones que le sean asignadas.

Relaciones de Trabajo

Con el Gerente Financiero, con el personal de la Cooperativa

Autoridad

Para firmar documentos legales

CONTROL DE EMISIÓN

CODIGO	FECHA DE REVISIÓN	PÁGINA



MANUAL DE FUNCIONES
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
"PRODUACTIVA LTDA"

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO: Cajeros
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Departamento Financiero
JEFE INMEDIATO: Jefe Financiero
SUB ALTERNOS: Ninguno

DESCRIPCIÓN

Naturaleza del Puesto

La naturaleza del puesto es administrativa y financiera de apoyo.
Tiene como principal actividad, la de recibidor pagador de dinero.
Recibe instrucciones de su jefe inmediato superior quien supervisa su trabajo

Atribuciones

Recibe y entrega cheques, dinero en efectivo, depósitos bancarios y otros documentos de valor.
Atiende a los clientes que necesita información.
Lleva el registro y el control de los movimientos de caja.
Registra directamente los movimientos de entrada y salida de dinero.
Realiza depósitos bancarios.
Realiza arqueos de caja.
Realiza conteos diarios de depósitos bancarios, dinero en efectivo.

Es responsable directo de dinero en efectivo, cheques y otros documentos de valor.

Relaciones de Trabajo

Por la naturaleza de su puesto debe mantener una estrecha comunicación con el jefe Financiero y Administrativo, debe atender a los clientes.

Autoridad

Todas las actividades mercantiles que se desarrollan en su lugar de trabajo

CONTROL DE EMISIÓN

CODIGO	FECHA DE REVISIÓN	PÁGINA



MANUAL DE FUNCIONES
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
"PRODUACTIVA LTDA"

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO:	Asesor de Negocios
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:	Departamento Administrativo y Jefe Crédito
JEFE INMEDIATO:	Cobranza
SUB ALTERNOS:	Ninguno

DESCRIPCIÓN

Naturaleza del Puesto

Es un puesto de carácter Administrativo, debe realizar el asesoramiento al cliente sobre los productos y/o servicios que presta la Cooperativa

Atribuciones

Elaborará y presentar solicitudes de crédito, para su estudio y aprobación.

Presentar un informe mensual del requerimiento para colocación de créditos.

Llevar un control de la cartera de clientes.

Analizar e informar indicadores de morosidad.

Buscar nuevos socios aportantes, para que formen parte de la Cooperativa.

Realizar promociones de los productos y servicios que se manejan para atraer nuevos clientes.

Relaciones de Trabajo

Por la naturaleza de su puesto debe mantener una comunicación directa con el Jefe de Crédito y Cobranza

Autoridad

Todas las actividades relacionadas con la venta y oferta de productos y/o servicios

CONTROL DE EMISIÓN

CODIGO	FECHA DE REVISIÓN	PÁGINA



MANUAL DE FUNCIONES
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
"PRODUACTIVA LTDA"

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO:	Vigilante
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:	Departamento Administrativo
JEFE INMEDIATO:	Jefe Administrativo
SUB ALTERNOS:	Ninguno

DESCRIPCIÓN

Naturaleza del Puesto

Es un puesto de carácter operativo, que tiene a su cargo velar por la seguridad de las personas que laboran en la institución y de cuidar los bienes de la Cooperativa. Recibe órdenes del Gerente General

Atribuciones

Elaborar reportes de las personas que visitan la Cooperativa.

Elaborar reportes de la entrada y salida del personal.

Vigilar el edificio de la Cooperativa dentro y fuera de la misma.

Cuidar los vehículos del personal.

Informar al jefe administrativo de cualquier problema que se presente en la

Cooperativa.

Otras atribuciones que le sean asignadas.

Relaciones de Trabajo

Por la naturaleza de su puesto debe mantener una comunicación con el Gerente, con todo el personal, con clientes y visitantes que lleguen a la misma.

Autoridad

Reportar cualquier problema suscitado en la Cooperativa.

Llamadas de emergencia en caso de suscitar un robo.

Para mantener orden en el área de ingreso a la cooperativa

CONTROL DE EMISIÓN

CONTROL DE EMISIÓN		
CODIGO	FECHA DE REVISIÓN	PÁGINA

PLAN DE ACCIÓN

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADORES	RESULTADOS	TIEMPO
Jerarquización de la institución	Entregar herramientas que permitan el cumplimiento de las funciones	-Analizar el manual de funciones. -Seleccionar la información para organizar y controlar la misma -Invertir en una estructura administrativa -Definir niveles jerárquicos	GERENTE	3500	Informe del manual de Funciones	Conseguir una alineación de cada uno de los departamentos que conforma la cooperativa	20 días
Perfeccionar el desempeño laboral con niveles de coordinación	Motivación, incentivos al Recurso Humano	-Charlas, conferencias -Plan de incentivos -Reubicación de cargos	GERENTE	920	Evaluación del desempeño	Lograr resultados de conocimiento en cuanto a su función de trabajo	Semestral
Adquirir responsabilidad y asignación de las tareas	Cauterizar las funciones departamentales, para el desarrollo de la empresa	-Evaluación de departamentos -Control de funciones -Evaluación del conocimiento laboral -Asesoramiento al empleado	ADMINISTRACION	1200	Informe del control del recurso humano	Revisión y evaluación continua de la parte humana para evitar posibles interferencias laborales	Siempre

Elaborado por: Investigador

6.7.7 PRESUPUESTO

DESCRIPCIÓN		TOTAL
NIVEL DE COORDINACIÓN		
	MANUAL DE FUNCIONES	2000,00
	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	1500,00
	TOTAL	3500,00
CAPACITACIONES		
	SEMINARIO	450,00
	TALLERE	200,00
	HERRAMIENTAS Y RECURSOS NECESARIOS	130,00
	TOTAL	780,00
GASTOS VARIOS		
	REFRIGERIOS	100,00
	MATERIAL DE OFICINA	40,00
	TOTAL	140,00
TOTAL PRESUPUESTADOS		4420,00
IMPREVISTOS		
	10% DE IMPREVISTOS	442,00
	TOTAL	442,00
TOTAL PRESUPUESTADOS		4862,00

Elaborado por: Investigador

6.7.8 INDICES DE GESTIÓN

INDICADORES DE GESTIÓN

A partir de la década de siglo XX, las empresas están experimentando un proceso de cambio revolucionario, que pasan de una situación de transformación constante en ambiente del negocio, de esta forma deben tener claro la forma de cómo analizar y evaluar los procesos de su actividad, es decir deben tener presente cual es el sistema de medición del desempeño.

Cada indicador de gestión expresa un comportamiento cuantitativo o cualitativo y avance de un proceso, cuyo resultado al ser cotejado con un nivel de referencia, nos permite tomar correctivos para prevenir acciones negativas sobre un resultado esperado.

La aplicación de indicadores se puede desarrollar dentro de un punto fijo o una zona determinada, la misma que puede ser estable o variable, dependiendo la situación de la organización, considerando que los indicadores son un medio y no un fin.

¿A QUIÉN INTERESA LA MEDICIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN?

La medición de indicadores de gestión, que en estricta lógica tendría que iniciarse por el proceso integral de un nivel de coordinación entre departamentos, debe involucrar en forma democrática y participativa a todos los empleados implicados en la producción de un servicio o función, por lo que su desarrollo e implementación debería beneficiar tanto a sus productores como a sus destinatario.

¿COMÓ SE CONSTRUYEN LOS INDICADORES DE GESTIÓN?

Los indicadores de gestión deben abarcar el margen global de la institución, involucrando un nivel armónico y sistemático de indicadores, con un adecuado conocimiento de sus posibles interrelaciones.

- **Economía** (manejo adecuado de los recursos financieros)
- **Eficacia** (logro de los objetivos institucionales)
- **Eficiencia** (ejecución de las acciones usando el mínimo de recursos)
- **Calidad de servicios** (satisfacción de los requerimientos de los usuarios)

VENTAJAS DE LOS INDICADORES DE GESTION FRENTE A LA ORGANIZACIÓN

Es muy importante la aplicación de indicadores de gestión dentro de un nivel de coordinación, ya que su primera fase en la reducción total de la incertidumbre y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los empleados.

- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- Generar u proceso de innovación e enriquecimiento del trabajo diario.
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades claves de la organización, y la gestión general de los departamentos de la institución con respecto al cumplimiento de sus metas.
- Establecer una gerencia basada en datos y hechos.

TIPOS DE INDICADORES GESTIÓN

Los indicadores de gestión están relacionados con la administración como es, planificar controlar dirigir evaluar un proceso de una tarea o trabajo, el cual nos permitirá disponer realmente un proceso de cumplimiento dentro de una organización.

Para el presente trabajo de investigación, en el cual se hace referencia a un manual de funciones, que nos permita mejorar el desempeño laboral, los mismos que se deberán aplicar mediante indicadores de gestión para verificar la coordinación de tareas y el cumplimiento de las mismas.

Indicador de gestión en la calidad

El indicador de gestión en la calidad, hace referencia a los productos y/o servicios que de una u otra manera satisfacen las necesidades del cliente interno y externo de la organización, involucrando todos los procesos que se deben realizar para llegar a ese bienestar.

Indicador de gestión en la eficiencia

Este tipo de indicadores tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o tarea encomendado, considerando la utilización de los recursos al mínimo, dicho instrumento hace relación con las razones que indican los capitales invertidos en la consecución de tareas.

Indicador de gestión en la eficacia

Los indicadores de eficacia se enfocan en lo que se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente lo que se desea entregar al cliente, de tal manera que un indicador de eficacia nos permite reflejar cuanto de los resultados esperados se alcanzó.

Indicador de gestión en la efectividad

Este indicador de gestión involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo o dinero.

MATRIZ DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA CALIDAD

NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA MATEMÁTICA	UNIDAD DE MEDIDA	TIPO DE INDICADOR	RANGO DE GESTIÓN	OBJETIVO DEL INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Servicio de call center	Total de llamadas efectivas con clientes / Total de llamadas al mes	Porcentaje	Calidad	90%	Mostrar que todas las dudas de nuestros clientes son satisfactorias.	Semanal
Clientes atendidos	Total de clientes satisfechos / Total de clientes al mes	Porcentaje	Calidad	95%	Medir el grado de satisfacción de nuestros clientes.	Mensual
Fidelización del cliente	# de Clientes activos / # Clientes atendidos	Porcentaje	Calidad	95%	Nos permite cotejar la rotación de operación vs nuestros clientes.	Mensual

Elaborado por: Investigador

MATRIZ DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EFICIENCIA

NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA MATEMÁTICA	UNIDAD DE MEDIDA	TIPO DE INDICADOR	RANGO DE GESTIÓN	OBJETIVO DEL INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Asesoría al cliente	Total de asesorías efectivas / total de asesorías al mes	Porcentaje	Eficiencia	90%	Reconoce visualizar el tipo de información otorgada	Mensual
Actividades realizadas	Total de actividades concluidas / total de actividades asignadas	Porcentaje	Eficiencia	100%	Indica la culminación de todas la tareas a realizarse	Mensual
Operaciones concluidas	Total de emisiones otorgadas / total de emisiones	Porcentaje	Eficiencia	90%	Muestra el porcentaje de operaciones que se realiza al mes	Mensual

Elaborado por: Investigador

MATRIZ DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EFICACIA

NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA MATEMÁTICA	UNIDAD DE MEDIDA	TIPO DE INDICADOR	RANGO DE GESTIÓN	OBJETIVO DEL INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Cartera de Clientes	Total de clientes en mora / Total de clientes con cartera	Porcentaje	Eficacia	100%	Manejar un índice de mora controlable	Mensual
Otorgamiento de créditos	Total de operaciones crediticias / total de operaciones crediticias presupuestadas	Porcentaje	Eficacia	100%	Enfocar las actividades de la institución	Mensual
Cumplimiento de objetivos	Total de objetivos concretados al mes / total de objetivos al mes	Porcentaje	Eficacia	100%	Manifiesta el cumplimiento de los objetivos	Mensual

Elaborado por: Investigador

MATRIZ DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EFECTIVIDAD

NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA MATEMÁTICA	UNIDAD DE MEDIDA	TIPO DE INDICADOR	RANGO DE GESTIÓN	OBJETIVO DEL INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Crecimiento institucional	Total de clientes atendidos / Total de clientes atendidos el mes anterior	Porcentaje	Efectividad	90%	Verificar el crecimiento de la institución	Trimestral
Desarrollo de actividades	Total de actividades realizadas / Total de actividades realizadas el mes anterior	Porcentaje	Efectividad	90%	Identificar el cumplimiento de todas la actividades	Trimestral
Cumplimiento de objetivos	Total de objetivos realizados / Total de objetivos realizados el mes anterior	Porcentaje	Efectividad	90%	Equilibrar la culminación de todos los objetivos	Trimestral

Elaborado por: Investigador

6.7.9 COORDINACIÓN

El Presente plan de niveles de coordinación propuesto para la cooperativa de ahorro y crédito “PRODUCTIVA LTDA” está a disposición del señor Gerente, quien con su equipo de colaboradores analizara la propuesta trazada para mejorar el desempeño laboral de la institución, la cual le permitirá realizar sus actividades con mayor eficacia y eficiencia dentro de la organización y de esa forma poder dar un servicio de calidad a sus clientes.

6.8 CRONOGRAMA DE LA PROPUESTA

N°	ACTIVIDADES	MES SEMAN A	may-14				jun-14				jul-14				ago-14			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	TEMA DE PROPUESTA		■	■														
2	ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA				■	■												
3	JUSTIFICACIÓN						■	■										
4	OBJETIVOS							■	■									
5	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD								■									
6	ANÁLISIS DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES									■	■							
7	MODELO OPERATIVO											■	■	■	■			
8	REDACCIÓN DEL INFORME															■		

Elaborado por: Investigador

6.9 REVISION DE LA EVALUACIÓN

Una vez implementado los niveles de coordinación es importante que se realicen una vigilancia constante, para solucionar dudas o efectuar cambios en el momento oportuno, del mismo modo debe comprobar si la aplicación del mismo es eficaz, el cual se conocerán mediante resultados.

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan?	Los interesados en la evaluación de la aplicación un nivel de coordinación en el desempeño laboral, son los propietarios de la Cooperativa "PRODUCTIVA LTDA" junto a sus trabajadores quienes están inmersos de manera directa.
¿Por qué evaluar?	Se deberá evaluar los niveles de coordinación, para ir controlando y verificando la facilidad de la propuesta y compararlos para verificar si se cumple los objetivos
¿Para qué evaluar?	Básicamente para comprobar que las actividades se estén desarrollando según lo planificado, y verificar la posibilidad de realizar correcciones en el mismo
¿Qué evaluar?	Las fases y las etapas planeadas, en relación del tiempo estimado para los mismos y los recursos destinados para su ejecución
¿Cuándo evaluar?	El periodo ideal para la evaluación es de forma trimestral ya que es la manera en la cual se evalúan estas instituciones en otros campos
¿Cómo evaluar?	Se elaborará un documento en el cual se detallan las etapas de la propuesta, procedimientos que permitirán realizar un seguimiento en el transcurso de un periodo.
¿Con qué evaluar?	El talento humano nos permitirá proceder a evaluar cada una de las etapas, con todos los recursos requeridos para su ejecución

Elaborado por: Investigador

BIBLIOGRAFIA

ALCOCER, M. (2011). Gestión de Procesos . Itm.

ANASTASI, A. (2007). Test Spicológicos. Mexico: Perarson Educación.

ARIZA, A. L. (2006). Metodos de compensacion basados en competencias.
Colombia: el inetrmedio.

ARRIAGA, R. (2002). Diseño de un Sistema de Medicion del Desempeño. Chile:
United Nations Publications.

BROOKS, D. (2001). Libro del Personal. España: Paidotribo.

CALDERON, G. (2012). Investigacion en administración en America Latina .
Colombia: Uni Editorial.

DESSLER, G. (2001). Administración del Personal. Chile: Pearson Educación.

DESSLER, G. (2004). Administración de Recursos Humanos . Mexico: Pearson
Educación.

FERNANDEZ, M. (2003). El Control Fundamento de la Gestión por Procesos .
España: ESIC Editorial.

FRANCO, A. (2000). Análisis de Resultados y Toma de Decisiones . Venezuela :
IICA Biblioteca de Venezuela .

HELLRIEGEL, D. (2004). Comportamiento Organizacional. Mexico: Cengage
Learning Editores.

HURTADO, D. (2002). Principios de la Administración. Argentina: Itm.

JARA, C. (2011). Fundamentos Generales de la Gestión de Procesos . Argentina:
Limusa.

KATZENBACH, J. R. (2000). El trabajo en Equipo ventajas y dificultades.
España: Granica S.A.

KIT, W. K. (2007). los Secretos del Kung Fu para Autodefensa. Chile: Editorial
Paidotribo.

LOPEZ, A. M. (2003). El Curriculo en la educación Superior . Mexico:
Publicaciones Cruz.

M., A. R. (2010). Sistema de Control de Gestión. Mexico: Itm.

MENDOSA, J. A. (2008). Coordinación de Equipos de Trabajo. España: Vertice.

MERCADO, S. (2002). Administración Aplicada. Mexico: Limusa.

MICHAEL, F. (2001). Estrategias de Marketing. Argentina: Cengage Learning

MORALES, V. (2009). Aplicacion de las funciones administrativas y su
incidencia en la calidad del servicio en la empresa fumicen cia ltda. Riobamba:
escuela superior politecnica de chimborazo.

MOYA, M. (2009). Plan de procesos administrativos y su incidencia en el
funcionamiento organizacional en llanta facil s.a. Ambato: universidad tecnica de
ambato.

NEIRA, A. C. (2003). sistema de Incentivos a la Producción. España: FC
Editorial.

OROZCO, L. (2005). Planificación del Manejo. Mexico: Catei.

PEREZ, J. A. (2004). Gestión de Procesos . Mexico: Esic Editorial.

PIETRI, P. H. (2005). La Practica del Empowermwnt. Argentina: Cengage
Learning Editores.

PINEDA, E. S. (2009). Las Pymes ante el Desafio del Siglo XXI. Mexico: Geo
Impresores.

PONCE, A. R. (2006). Administración de Personal. Chile: Limusa.

ROBBINS, S. P. (2004). Comportamiento Organizacional. Mexico: Pearson Educación.

SARACHO, J. M. (2005). Un Modelo General de Gestión por Competencias . Chile: Ril Editores .

SUAREZ, P. (2008). Incentivos. Mexico: United Nations Publications.

TOPCHIK, G. S. (2008). Como desarrollar a su Equipo. Estados Unidos: Thomas Nelson Inc.

VALVERDE, M. (2009). El diseño organizacional y su insidencia en la productividad de la avicola san andres del canton patate. Latacunga: universidad técnica de cotopaxi.

WALTER, P. (2011). Conceptos sobre la Gestión. España: Pearson Educación.

WHETTEN, D. (2003). Desarrollo de Habilidades Directivas . Argentina: Pearson Educacion .

ANEXOS N° 1

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES INTERNOS DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PRODUCTIVA LTDA DEL
CANTON QUERO PROVINCIA DE TUNGURAHUA

Instructivo:

La respuesta que provea al presente cuestionario servirá para determinar la situación actual de la empresa, por consiguiente lea detenidamente y marque con una x la respuesta que crea conveniente.

1. ¿Determine qué porcentaje de actividades están relacionadas con su puesto de trabajo y se detalla en el manual de funciones?

- Totalmente
- Parcialmente
- Nada

2. ¿Existe un plan para lograr los objetivos de la organización?

- Totalmente
- Parcialmente
- Nada

3. ¿En esta institución, el personal planifica cuidadosamente antes de tomar acciones?

- Totalmente
- Parcialmente
- Nada

4. ¿La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identificación entre sus miembros?

- Totalmente
- Parcialmente
- Nada

5. ¿Conoce usted las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo?

- Totalmente
- Parcialmente
- Nada

6. ¿Cumple las metas propuestas por la empresa desde su puesto de trabajo?

- Totalmente
- Parcialmente
- Nada

7. ¿Participa usted en la fijación de metas?

- SI
- NO

8. ¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?

- SI
- NO

9. ¿Es motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?

- Totalmente
- Parcialmente
- Nada

10. ¿Cómo califica su relación con los compañeros?

- Excelente
- Bueno
- Malo

11. ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?
- Totalmente
 - Parcialmente
 - Nada
12. ¿Conoce las tareas que desempeñan otras áreas?
- Totalmente
 - Parcialmente
 - Nada
13. ¿El trabajo en su área está bien organizado?
- Totalmente
 - Parcialmente
 - Nada

GRACIAS POR SU COLABORACION

GUIÓN DE ENTREVISTA

Entrevista para Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “PRODUCTIVA LTDA”

• ¿Cuál es su mejor es fuerza?

.....
.....

• ¿Qué le gusta de ser Gerente?

.....
.....

• ¿Prefiere trabajar solo o en equipo?

.....
.....

• ¿Qué habilidades son más importantes para tener éxito?

.....
.....

• ¿Cuándo se presentan problemas con empleados, que hace para resolverlos?

.....
.....

• ¿La estructura administrativa la tiene bien definida?

.....
.....

• ¿La cooperativa de ahorro y crédito tiene manual de funciones?

.....
.....

• ¿El organigrama de la cooperativa la conocen todos los empleados?

.....
.....

• ¿Los empleados cumplen funciones específicas de su área de trabajo?

.....
.....

• ¿Cuáles son las proyecciones de su empresa para los próximos cinco años?

.....
.....

• ¿Cuáles son las ventajas más importantes de la cooperativa?

.....
.....

• ¿Cómo ve el futuro de su institución?

.....
.....

• ¿Cómo califica a su competencia?

.....
.....

• ¿Qué me puede decir sobre sus nuevos productos?

.....
.....

