



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

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

**TEMA: “La estructura administrativa y su incidencia en el nivel  
del desempeño laboral en la cooperativa de ahorro y crédito  
“CREDI SERVICIOS” del cantón Pangua provincia de Cotopaxi”**

**Autora: Liliana Raquel Villacís Barona**

**Tutor: MBA. Ing. Fernando Silva.**

Ambato – Ecuador

Febrero 2013



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Certifico que el presente trabajo de investigación y en calidad de Director de Tesis ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo a la Srta. Liliana Raquel Villacís Barona con el Tema: La estructura administrativa y su incidencia en el nivel del desempeño laboral en la cooperativa de ahorro y crédito “CREDI SERVICIOS” del cantón Pangua provincia de Cotopaxi, la misma que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, 25 de Octubre del 2012

---

MBA. Ing. Fernando Silva

**TUTOR DE LA TESIS DE GRADO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo, Liliana Raquel Villacís Barona, declaro que el presente Tema de Investigación es absolutamente original, auténtico y personal y que el contenido expuesto en la Tesis de Grado es de mi exclusiva responsabilidad.

---

**Liliana Raquel Villacís Barona**

**CI. 172117878-6**

**Autora.**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

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

f.) -----  
DR. KLEVER MORENO

f.) -----  
DR. CARLOS FUENTES

Ambato, Noviembre del 2012

## **DERECHOS DE AUTOR**

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

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

---

**Liliana Raquel Villacís Barona**

**CI. 172117878-6**

## **DEDICATORIA**

La presente tesis le dedico a Dios, a mis padres Juan y Susana, sobre todo a mi adorada madrecita que ya no se encuentra entre nosotros, quien siempre quiso lo mejor para mí y mi familia, porque con su amor, apoyo y dedicación nos supo guiar en todo momento; nadie en el mundo se puede sentir más orgulloso de sus hijos que sus padres.

A mis hermanos Daniel, Omar y Joselyn por el apoyo incondicional en todo momento ya que como hermanos siempre estamos unidos y ellos son un pilar fundamental en mi vida.

A mis queridas amigas Inés, Paola T, Pao P, Jessenia y Carolina que estuvieron en los buenos y malos momentos a mi lado.

**LILIANA V.**

## **AGRADECIMIENTO**

Con profundo sentimiento agradezco a la Universidad Técnica de Ambato, a sus autoridades y docentes quienes con entrega transmitieron sus conocimientos los mismos que han sido útiles para el éxito hoy alcanzado, a la COOPERATIVA “CREDI SERVICIOS” por la apertura y confianza depositada en mi persona.

A mi tío Salvino por el apoyo brindado a lo largo de mi carrera.

Sobre todo a mi papi y hermanos que fueron un apoyo incondicional en esta etapa de mi vida.

**LILIANA V.**

## ÍNDICE GENERAL

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORIA DE LA TESIS .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
INDICE DE CUADROS .....	vii
INDICE DE GRÁFICOS .....	xii
INDICE DE TABLAS .....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	2
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN .....	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.2 Análisis crítico .....	5
1.2.3 Prognosis.....	7
1.2.4 Formulación del Problema .....	7



1.2.4.1 Preguntas Directrices .....	7
1.2.4.2 Delimitación del Problema.....	8
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	8
1.4 OBJETIVOS .....	9
1.4.1 Objetivo General .....	9
1.4.2 Objetivos Específicos.....	9
CAPÍTULO II .....	11
MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	11
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA .....	13
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	14
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES .....	15
2.4.1 DEFINICION DE CATEGORÍAS .....	18
2.5 HIPÓTESIS.....	43
2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES.....	43
CAPÍTULO III.....	44
MARCO METODOLÓGICO.....	44
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	44
3.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN.....	45
3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	45
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	46

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	47
3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	49
3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	51
 CAPITULO IV .....	 52
4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	52
4.2 INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS .....	52
PREGUNTA No. 1.....	53
PREGUNTA No. 2.....	54
PREGUNTA No. 3.....	55
PREGUNTA No. 4.....	56
PREGUNTA No. 5.....	57
PREGUNTA No. 6.....	58
PREGUNTA No. 7.....	59
PREGUNTA No. 8.....	60
PREGUNTA No. 9.....	61
PREGUNTA No. 10.....	62
4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	63
4.3.1 Combinación de frecuencias.....	63
4.3.2 Nivel de significación.....	65
4.3.3 Calculo del Chi Cuadrado.....	65
4.3.4 Grafico de verificación.....	66
 CAPITULO V .....	 67
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	67

5.1 CONCLUSIONES .....	67
5.2 RECOMENDACIONES .....	68
CAPITULO VI.....	69
PROPUESTA.....	69
6.1. DATOS INFORMATIVOS .....	69
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....	70
6.3 JUSTIFICACIÓN .....	70
6.4 OBJETIVOS .....	71
6.4.1 Objetivo General.....	71
6.4.2 Objetivos Específicos.....	72
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD .....	72
6.6 FUNDAMENTACIÓN TEORICA.....	73
6.7 METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO .....	75
6.7.1 FILOSOFÍA .....	76
MISIÓN.....	76
VISIÓN.....	76
OBJETIVOS CORPORATIVOS.....	76
VALORES.....	77
6.7.2 ANALITICA.....	78
6.7.2.1 ANALIS DE LAS AREAS DEPARTAMENTALES.....	86
6.7.2.2 MANUAL .....	88
6.7.2.3 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	89
6.7.2.4 ORGANIGRAMA FUNCIONAL.....	90
6.7.2.5 DESCRIPCION DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.....	91
6.7.3 PLAN DE ACCION.....	100
6.7.4 PRESUPUESTO.....	102

6.7.5 INDICADORES DE GESTION .....	103
6.7.6 ADMINISTRACION .....	105
BIBLIOGRAFÍA.....	109
FUENTES DE INTERNET .....	110
ANEXOS.....	111
ANEXO No. 1 .....	112
ANEXO No. 2 .....	116
ANEXO No. 3 .....	117
ANEXO No. 4 .....	118
ANEXO No. 5 .....	120
ANEXO No. 6 .....	121
ANEXO No. 7 .....	123
ANEXO No. 8 .....	124
ANEXO No. 9 .....	125
ANEXO No. 10 .....	126

### **ÍNDICE DE CUADROS**

CUADRO No. 1 Árbol de Problemas.....	5
CUADRO No. 2 Operacionalizacion de Variable independiente.....	47
CUADRO No. 3 Operacionalizacion de Variable Dependiente.....	48
CUADRO No. 4 Recolección de la Información.....	49
CUADRO No. 5 Técnica e instrumento.....	50
CUADRO No. 6 Plan de Accion.....	100

### **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

GRÁFICO No. 1 Superordinación de variables.....	16
GRÁFICO No. 2 Subordinación de variables.....	17

GRÁFICO No. 3	Estructura Administrativa.....	53
GRÁFICO No. 4	Funciones del puesto de trabajo.....	54
GRÁFICO No. 5	Nivel de educacion .....	55
GRÁFICO No. 6	Nivel jerarquico.....	56
GRÁFICO No. 7	Desempeño Laboral.....	57
GRÁFICO No. 8	Perfil Profesional.....	58
GRÁFICO No. 9	Objetivo de la empresa.....	59
GRÁFICO No. 10	Estrategia de trabajo.....	60
GRÁFICO No. 11	Estructura administrativa.....	59
GRÁFICO No. 12	Requerimiento de funciones.....	60
GRÁFICO No. 13	Campana chi2.....	64

### **INDICES DE TABLAS**

TABLA No. 1	Estructura administrativa.....	53
TABLA No. 2	Fnciones del úesto de trabajo.....	54
TABLA No. 3	Nivel de educacion .....	55
TABLA No. 4	Nivel Jerarquico.....	56
TABLA No. 5	Desempeño laboral.....	57
TABLA No. 6	Perfil profesional.....	58
TABLA No. 7	Objetivo de la empresa.....	59
TABLA No. 8	Estrategia de trabajo.....	60
TABLA No. 9	Estructura administrativa.....	61
TABLA No. 10	Requerimiento de funciones.....	62
TABLA No. 11	Frecuencia observada.....	64
TABLA No. 12	Frecuencia esperada.....	64
TABLA No. 13	Cálculo del Chi Cuadrado.....	65
TABLA No. 14	Presupuesto.....	102
TABLA No. 15	Cronograma.....	106
TABLA No. 16	Precision de la informacion.....	107

## RESUMEN EJECUTIVO

La cooperativa de ahorro y crédito “CREDI SERVICIOS”, según los estudios realizados se pudo determinar que su problema principal es la falta de una estructura administrativa lo que se refleja en el desempeño laboral.

Es interesante plantear un modelo de una estructura administrativa para poder competir con las demás instituciones y así logran una mejor acogida en el mercado financiero. Como es evidente conforme al crecimiento la cooperativa “CREDI SERVICIOS” del cantón Pangua las responsabilidades laborales son más grandes, la estructura administrativa necesita estar bien definida para un buen progreso de las actividades de la institución. El desarrollo del presente trabajo constituye el diseño de la estructura administrativa, manual de funciones, procesos, de la cooperativa “CREDI SERVICIOS” con el fin de facilitar el conocimiento de las funciones de los trabajadores.

Desde el punto de vista estructural y sirviendo de guía hacia sus empleados, para que conozcan el funcionamiento de la empresa a la cual pertenecen, fomentamos la responsabilidad y localidad de los servicios prestados para que hagan de esta una institución competitiva a nivel nacional.

Es así, que las actividades del cargo comprenden asignar el total de funciones y el empleado tenga el control de las actividades encomendadas y los realice con eficiencia y eficacia, cada empleado debe cumplir y responder a las exigencias de su función o cargo.

La estructura administrativa es indispensable dentro de toda la cooperativa para el cumplimiento de actividades y así conseguir los objetivos y metas planteadas por la institución.

**Palabras claves:** Estructura administrativa, incidencia, nivel, desempeño laboral.

## INTRODUCCIÓN

**En el capítulo I,** se encuentra el planteamiento del problema, decir la razón de la tesis. Se especifica la importancia que tiene con la ciencia de la comunicación, así como de la empresa. Hay una justificación de lo realizado, los objetivos generales y específicos de lo que pretende ser esta tesis. Y finalmente los alcances y limitaciones que puede llegar a tener la presente investigación.

**En el capítulo II,** está conformado por los antecedentes investigativos que sirven de soporte para respaldar mi investigación, también se detalla la fundamentación teórica básicamente puntualizando conceptos de las variables intervinientes en mi problema, así como la formulación de la hipótesis.

**En el capítulo III,** se detalla la metodología de la investigación así como, las modalidades aplicadas en la investigación en donde se establece que para el presente trabajo se utilizó información primaria a través de la encuesta y secundaria porque también contiene información bibliográfica, además se determinó la población objeto de estudio.

**En el capítulo IV,** está compuesto por el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas y la verificación de la hipótesis en donde la pregunta de mayor relevancia se aplicara en la propuesta.

**En el capítulo V,** se establece las conclusiones y las recomendaciones a las que se ha llegado al concluir en este trabajo de investigación

**En el capítulo VI,** contiene la propuesta este capítulo contiene todo lo referente a las alternativas de solución a la empresa que está orientada este trabajo de investigación en donde consta el título de la propuesta sus objetivos, justificación así como las actividades los recursos el presupuesto que se utilizara en el desarrollo del mismo.

## **CAPÍTULO I**

### **1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION**

#### **1.1 Tema de investigación**

La estructura administrativa y su incidencia en el nivel del desempeño laboral en la cooperativa de ahorro y crédito “CREDI SERVICIOS” del cantón Pangua provincia de Cotopaxi.

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

La deficiente estructura administrativa incide en el nivel del desempeño laboral de la cooperativa de ahorro y crédito “CREDI SERVICIOS” del cantón Pangua provincia de Cotopaxi.



### **1.2.1 Contextualización**

En la actualidad en el Ecuador existen muchos intereses que manejan las cooperativas ya que otorgan beneficios los mismos que deben ser promocionados en el mercado para su incremento en la participación del mercado ya que el entorno es cambiante y exigente, las estructuras administrativas son básicas para una empresa ya que conducen a la organización por la dirección adecuada en tal sentido las empresas requieren de una buena estructura administrativa para conocer de mejor manera los conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes así como los valores que permitan lograr un buen desempeño laboral por parte de todo el personal que labora en la cooperativa.

En la provincia de Cotopaxi existe muchas empresas crediticias y pues hoy en día a existido un crecimiento extraordinario en lo que respecta a cooperativas de ahorro y crédito, de esta manera han obtenido una acogida en toda la provincia y su imagen corporativa ha sido una de las mejores mencionadas con las facilidades y servicios que ofrecen al mercado, cabe mencionar que algunas cooperativas utilizan estructuras administrativas muy específicas que hacen que cada vez tienen mayor aceptación ya que se estructura de mejor manera los niveles jerárquicos dentro de una institución.

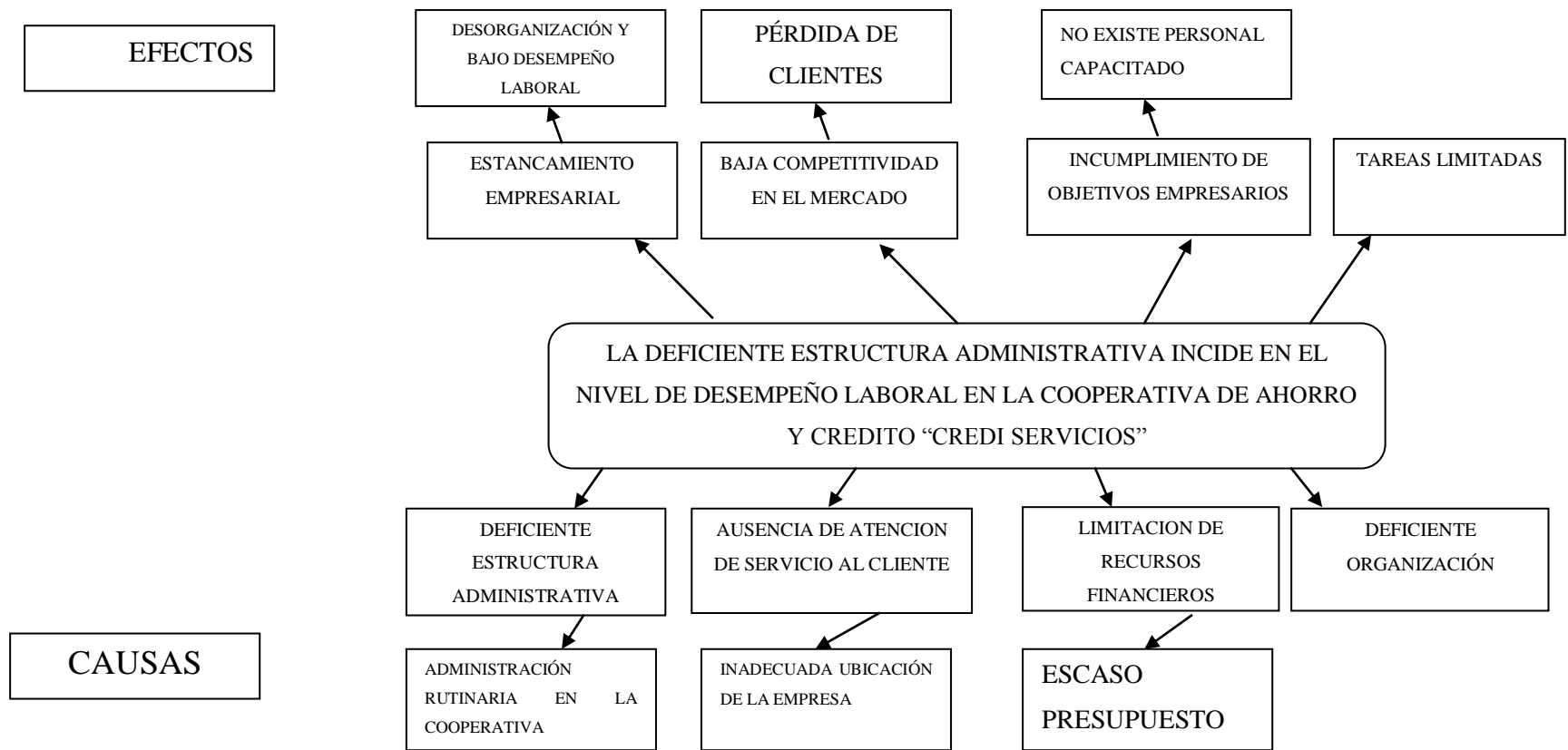
En el cantón Pagua provincia de Cotopaxi parroquia el Corazón se encuentra ubicada la cooperativa de ahorro y créditos “CREDI SERVICIOS”. Una entidad solidaria que dinamiza el ahorro interno, el sistema de pago, la inversión, y el emprendimiento.

Esta cooperativa inicia sus labores en el año 2007 fue creada la cooperativa por parte de un grupo de amigos dirigidos por el Ing. Luis Oñate y el Sr. Daniel Villacís, con el fin de ayudar a la comunidad con créditos, tales como Quirografarios, Prendarios, emergentes Hipotecarios, etc., en el transcurso de los años el mercado se hace más competitivo. Sobre la base de los aspectos planteados, surge el presente estudio, el

cual pretende determinar la relación entre la estructura administrativa y el desempeño laboral de la cooperativa de ahorro y crédito “CREDI SERVICIOS”, con la finalidad de formular un manual organizativo que permita mejorar la estructura administrativa para el mejoramiento continuo del desempeño laboral.

### 1.2.2 Análisis Crítico

Cuadro N°1 Árbol de Problemas



Elaborado por: Liliana Villacís.

El problema que se ha planteado en la cooperativa está ocasionando en primera instancia por que la estructura administrativa no es la correcta, el cual soporta un estancamiento empresarial, se evidencia también que existe restricción de recursos destinado a fortalecer el área financiera limitando eso el cumplimiento de los objetivos empresariales, se observa que la poca atención del servicio al cliente disminuye su competitividad, también se observa una administración rutinaria lo cual produce una desorganización y bajo desempeño laboral, existe una inadecuada ubicación de la empresa y esto ocasiona pérdida de clientes, escaso presupuesto esto da como efecto que no exista un personal capacitado.

La cooperativa “CREDI SERVICIOS” del cantón Pangua provincia de Cotopaxi presenta en la actualidad, la carencia de una inadecuada estructura administrativa, lo que ha impedido lograr un mejor desempeño laboral que precisa este tipo de empresas; además, que no existe organización estructural y funcional, procedimientos administrativos, normas reguladoras adecuados que orienten el manejo de los recursos y el control en los procesos de trabajo establecidos.

Las causas que originaron esta situación, se debieron a que en la cooperativa de ahorro y crédito “CREDI SERVICIOS”, existe una inadecuada disposición de recursos producida por la carencia de un sistema de planificación. La cooperativa, se maneja con informalismo por lo que se la conduce con una evidente desorganización administrativa.

Los directivos de la cooperativa de ahorro y crédito “CREDI SERVICIOS” tienen conocimientos limitados sobre la aplicación de una estructura administrativa y de los principios de administración, generalmente aceptados lo que ha ocasionado que la cooperativa limite las tareas encomendadas. Tampoco se han asignado funciones específicas al personal, lo que ha generado incompetencia funcional y casi ninguna coordinación en la ejecución de las actividades, funciones y tareas que desempeña el personal.

Los efectos producidos por las falencias anotadas, demuestran que existe desmotivación e incertidumbre del personal, que a la postre representa inestabilidad y desconfianza.

Es evidente que los directivos de la empresa cooperativa de ahorro y crédito “CREDI SERVICIOS” practican una administración por crisis, que añadidas a la carencia de normativa genera pérdidas económicas, que de continuar sin formular el proceso administrativo que de manera urgente requiere esta empresa le ocasionaría el fracaso y su segura quiebra y liquidación.

### **1.2.3 Prognosis**

De no realizarse una adecuada estructura administrativa en la cooperativa de ahorro y crédito “CREDI SERVICIOS” no se podrá lograr los procedimientos para el desempeño laboral, ni tampoco se podrá aprovechar las oportunidades de crédito o crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la institución, teniendo en cuenta por una parte los objetivos empresariales y por lo otro los objetivos individuales, conduciendo a un mal servicio al cliente, desmotivación y mala imagen institucional.

### **1.2.4 Formulación del problema**

¿De qué manera incide la deficiente estructura administrativa en el nivel de desempeño laboral de la cooperativa de ahorro y crédito “CREDI SERVICIOS” del cantón Pangua provincia de Cotopaxi?

### **1.2.5 Preguntas Directrices**

¿Cómo implementaremos las funciones adecuadas para mejorar la estructura administrativa de la cooperativa de ahorro y crédito “CREDI SERVICIOS”?

¿Qué aspectos se deben tomar en cuenta para mejorar el desempeño laboral en la cooperativa de ahorro y crédito “CREDI SERVICIOS”?

¿Por qué se obstaculiza el desempeño laboral en la cooperativa de ahorro y crédito “CREDI SERVICIOS”?

### **1.2.6 Delimitación del problema**

#### **Límite de Contenido.**

Campo: Administración

Área: Estructura Administrativa

Aspecto: Desarrollo Laboral

#### **Límite Espacial.**

Razón Social: Cooperativa de ahorro y crédito “CREDI SERVICIOS”

Provincia: Cotopaxi

Cantón: Pangua

#### **Límite Temporal.**

Octubre del 2012

### **1.3 Justificación**

De acuerdo a este entorno dinámico y competitivo actual, nace el interés del estudio en el área de la estructura administrativa y desempeño laboral con el afán de adquirir resultados positivos para la cooperativa y su desarrollo empresarial.

Este estudio que se realiza aportará con conocimiento teórico y práctico a través de la información adquirida en libros, experiencias de empresas, de estudios anteriores realizados para ayudar un desarrollo sustentable de la cooperativa destacando que servirá estudios futuros.

Hay que resaltar que la estructura administrativa será útil en la cooperativa y en el medio, a través de un estudio previo del problema de la empresa que ayudará a tener una visión clara donde queremos enfocarnos.

Aportará a su mejoramiento y desarrollo tanto económico y social de la cooperativa de ahorro y crédito “CREDI SERVICIOS” por lo que será de utilidad para las personas que laboran en las diversas áreas de la cooperativa.

Por consiguiente podría afirmar que al poner en práctica la aplicación de metodologías basada específicamente en la estructura administrativa de la cooperativa, podrá mejorar el desempeño laboral de la misma.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 General**

Desarrollar una estructura administrativa para que contribuya a mejorar el nivel del desempeño laboral de la cooperativa de ahorro y crédito “CREDI SERVICIOS”

### **1.4.2 Específicos**

- Analizar la estructura administrativa existente de la cooperativa de ahorro y crédito “CREDI SERVICIOS”, a través de un estudio minucioso que nos ayudará a conocer la situación actual.
- Establecer las normas adecuadas para un correcto desempeño laboral en la cooperativa con el fin de mejorar la atención al cliente.

- Diseñara el mecanismo adecuado que me ayude a tener una estructura administrativa eficiente para mejorar el desempeño laboral de la cooperativa de ahorro y crédito “CREDI SERVICIOS”.



## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

En la cooperativa de ahorro y crédito “CREDI SERVICIOS” no existen estudios sobre la formulación de una estructura administrativa, pues al ser considerada como una pymes no ha despertado interés en los profesionales, para realizar el presente estudio, tomo como referencia los siguientes antecedentes investigativos:

Luego de efectuar una revisión y análisis bibliográfico, en la biblioteca de la facultad de Ciencias Administrativas, se han encontrado algunos temas relacionados con la presente tesis y son los siguientes:

**VALVERDE. M. (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 V. (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 procesos administrativos.

**MOYA. M (2009)** Plan de procesos administrativos y su incidencia en el funcionamiento organizacional en LLANTA FÁCIL S.A.

## OBJETIVO

Proponer un plan de procesos 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 procesos 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 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

Todo trabajo de investigación para su desarrollo debe respaldarse en leyes o normas legales que determinan las instituciones que regulan el desarrollo económico del país.

La cooperativa “CREDI SERVICIOS” se rige principalmente en base a la ley constitucional de la república del Ecuador. Por otra parte cumple con el servicio de rentas internas con una calificación “A”, gracias a su cultura en cuanto al pago de tributos, cumpliendo y desarrollando sus actividades bajo la ley de régimen tributario, ya que la cooperativa cumple con los requisitos que exige ésta, tales como son: Declaraciones de impuestos, tanto de IVA, como de Impuesto a la Renta, emisión de comprobantes, entre otros.

El código de trabajo regula las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo, siendo los empleados de la cooperativa “CREDI SERVICIOS” remunerados y tratados como lo indica la ley social, cumpliendo así con las obligaciones adquiridas dentro de este campo.

Además cooperativa “CREDI SERVICIOS”, está legalmente registrada en la superintendencia de bancos y seguros (SBC), al ministerio de inclusión económica y social (MIES), registro N° 7124 26-11-2007, afiliada a la asociación nacional de cooperativas de ahorro y crédito controladas por la superintendencia de bancos y seguros, desde su fundación hace ya cinco años.

#### **2.4. CATEGORIAS FUNDAMENTALES**

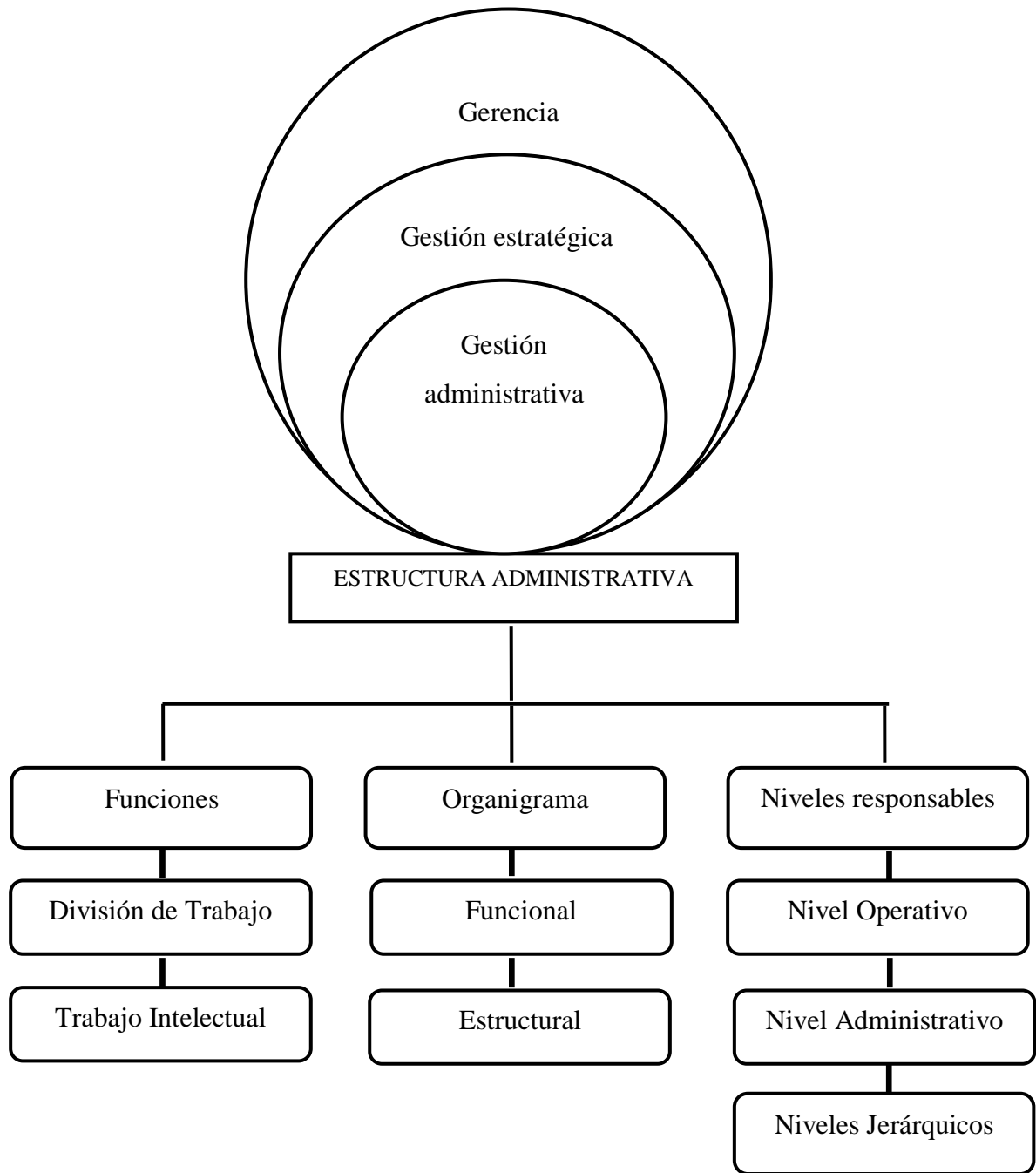
¿De qué manera incide la deficiente estructura administrativa en el nivel de desempeño laboral en la cooperativa de ahorro y crédito “CREDI SERVICIOS” del cantón Pangua provincia de Cotopaxi?

**X = Estructura Administrativa      —>    Variable independiente**

**Y = Desempeño Laboral              —>    Variable dependiente**

**Variable Independiente: ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA**

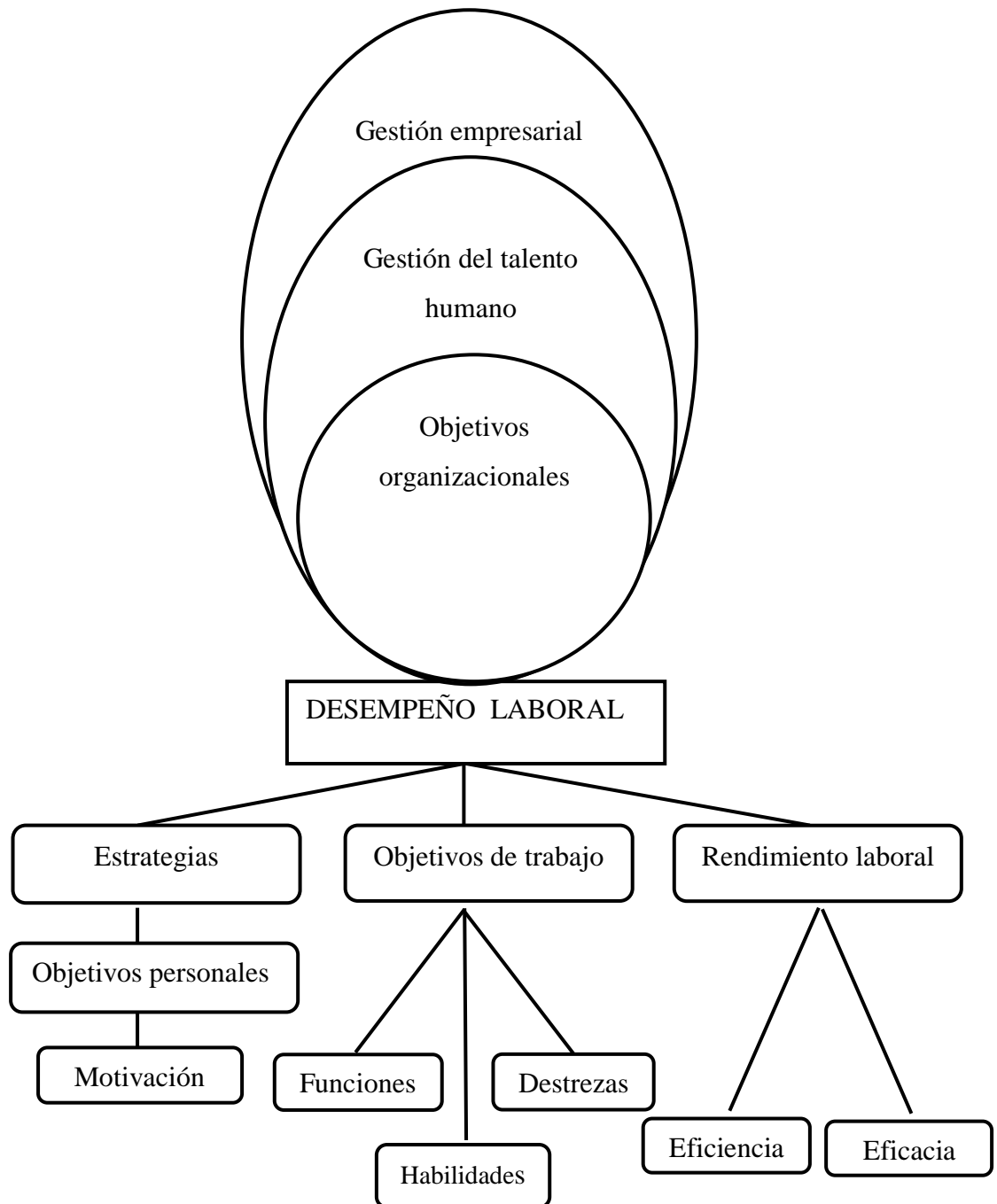
**Gráfico N° 1: Categorización Variable Independiente**



Fuente: Chiavenato 2010  
Elaborado por: Liliana Villacis

**Variable Dependiente: DESEMPEÑO LABORAL**

**Gráfico N° 2: Categorización Variable Dependiente**



Fuente: Chiavenato 2010  
Elaborado por: Liliana Villacis

## **2.4.1 DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS**

### **GERENCIA**

La Gerencia es la ciencia que enseña la más eficiente forma de conducir empresas hacia metas previamente fijadas.

Es un proceso social que lleva la responsabilidad de planear, regular y ejecutar las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.

Gerencia es organizar, mandar, coordinar y controlar las operaciones de una empresa.

La Gerencia fija la dirección de un organismo social y genera la efectividad para alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de coordinar a sus integrantes.

La Gerencia es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.

**Henry, Sisk y Mario Sverdlik(2007)** expresan que: El término gerencia es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas.

### **GESTIÓN ESTRATÉGICA**

La gestión estratégica es un proceso global que apunta a la eficacia, integrando la planificación estratégica (más comprometida con la eficiencia) con otros sistemas de gestión, a la vez que responsabiliza a todos los gerentes por el desarrollo e implementación estratégicos.

Es un proceso de decisión continuo que modela el desempeño de la organización, teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas que enfrenta en su propio medio, además de las fuerzas y debilidades de la organización misma.

Recuperado de: <http://www.idisc.net/en/publication.336.html>



## **Gestión Administrativa**

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que la administración es la acción de administrar (del Latín Administrativo- onis). Acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar.

Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles.

Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos.

Podemos decir que la gestión administrativa moderna es la acción de confeccionar una sociedad que sea económicamente estable cumpliendo con una mejora en cuanto a las normas sociales y con un gobierno que sea mucho más eficaz. Pero si nos referimos a la gestión administrativa de una empresa entonces debemos tener en claro que la misma funciona en base a la determinación y la satisfacción de muchos de los objetivos en los aspectos políticos, sociales y económicos que reposan en la competencia que posea el administrador. En los casos donde se presentan situaciones algo más complejas para las que se necesitara la acumulación de los recursos materiales en una empresa, la gestión administrativa ocupa un lugar importantísimo para el cumplimiento de los objetivos.

En resumen podemos decir que en cualquier empresa o institución se desenvuelve una cierta cantidad de tareas que se apoyan en la gestión administrativa de la misma. Para que se produzca el correcto desarrollo de la gestión administrativa es necesario que la misma contribuya en una mejora para la eficiencia en el seno de la organización.

El fin de la persona responsable de la gestión administrativa es garantizar la disposición de determinadas capacidades y habilidades con respecto a este tema, por ejemplo, la capacidad de liderazgo, la de dirección y en especial, la capacidad de motivación que le puede proporcionar a su equipo de trabajo. Como complemento imprescindible no podemos ignorar el hecho de que en la actualidad para lograr el desarrollo de estas capacidades mencionadas, el responsable de la gestión administrativa de cualquier entidad debe disponer de fundamentos coherentes cuando lleve a cabo la utilización de los recursos económicos, materiales y humanos para el cumplimiento de los objetivos de la misma.

Recuperado de : <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-administrativa.html>

## **ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA**

Según **Joaquín Rodríguez** (2003) Forma en que se agrupan las unidades responsables de una dependencia o entidad, de acuerdo con una coordinación de funciones y líneas de mando, jerárquicamente establecidas.

Según **Marrero Escarli** (2003) La estructura administrativa es el sistema de relaciones formales que se establecen en el interior de una organización/empresa para que ésta alcance sus objetivos de conservación, productivos y económicos.

## **ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA**

Los elementos de la estructura administrativa consisten en la especificación de las tareas a realizar en cada posición de trabajo y agrupamiento de las tareas similares y/o relacionadas en departamentos, los que a su vez serán ordenados en unidades mayores que los contengan, de acuerdo a su especialización, similitud o vinculación de procesos y funciones. A este proceso se lo denomina departamentalización.

La estructura formal representa una cadena de niveles jerárquicos, o cadena escalar, superpuestos, formando una pirámide. En cada uno de estos se presenta una división administrativa en la cual los superiores tienen autoridad sobre los subordinados que se encuentran en los inferiores, aumentando la autoridad y la responsabilidad a medida que se asciende en la escala jerárquica.

Recuperado de: <http://www.definicion.org/estructura-administrativa>.

## **DIVISION DE TRABAJO**

Se llama división del trabajo, a la separación de las operaciones productoras. A esta división cada obrero se ocupa siempre de la misma clase de operaciones, y entre todos los obreros de una fábrica se alcanza un resultado común por la reunión de sus esfuerzos

Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

En la práctica es hoy día tan importante su aplicación que sólo con ella y por ella puede haber grande y buena producción; pudiéndose también añadir que la división del trabajo camina al compás de la civilización del mundo, pues cuanto más adelantado es un pueblo, más divide el trabajo y más separa las ocupaciones, porque con ello consigue mayor aumento de fuerza productiva y mejor satisface las necesidades de la producción.

Por sencillas que parezcan las operaciones industriales, siempre son susceptibles de descomponerse, de donde se infiere que la divisibilidad del trabajo tiene analogía con la divisibilidad de la materia

Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006a/ah-prod/2o.htm>

## **TRABAJO INTELECTUAL**

Es la actividad cerebral en la producción de bienes, en el que los estudiantes, profesionales e investigadores realizan determinadas actividades intelectuales como el estudio y la investigación científica.

## ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO INTELECTUAL

Para qué estudiar:

Organizar metas y objetivos a mediano o largo plazo de estudio e investigación.

Qué estudiar:

Contenidos científicos que benefician a la formación profesional.

Cómo estudiar:

Métodos y técnicas de estudio e investigación científica. Existen fracasos en el trabajo intelectual, precisamente cuando no se tiene en cuenta los aspectos señalados de manera clara y precisa.

## IMPORTANCIA DEL MÉTODO DEL TRABAJO INTELECTUAL

Tiene gran importancia por las siguientes razones:

- ✓ Permite al estudiante, profesional e investigador organizar, planificar, estructurar y sistematizar el estudio y la investigación.
- ✓ Permite conocer distintos métodos, técnicas e instrumentos de estudio e investigación de los diferentes campos del conocimiento científico.
- ✓ Permite el desarrollo de las capacidades intelectuales (pensamiento, lenguaje), habilidades (mecánicas y políticas)
- ✓ Permite el desarrollo de las destrezas, habilidades y aptitudes en el conocimiento y manejo de una determinada disciplina científica.

Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/51788865/2/TRABAJO-INTELECTUAL>

## **ORGANIGRAMA**

Un organigrama es un esquema de la organización de una empresa, entidad o de una actividad. El término también se utiliza para nombrar a la representación gráfica de las operaciones que se realizan en el marco de un proceso industrial o informático.

Un organigrama permite analizar la estructura de la organización representada y cumple con un rol informativo, al ofrecer datos sobre las características generales de la organización.

Los organigramas pueden incluir los nombres de las personas que dirigen cada departamento o división de la entidad, para explicitar las relaciones jerárquicas y competencias vigentes.

De esta manera, los organigramas deben representar de forma gráfica o esquemática los distintos niveles de jerarquía y la relación existente entre ellos. No tienen que abundar en detalles, sino que su misión es ofrecer información fácil de comprender y sencilla de utilizar.

Pueden mencionarse tres tipos de organigrama. Los organigramas generales son aquellos que ofrecen una visión simplificada de la organización, ya que sólo exhiben la información más importante.

Los organigramas analíticos, en cambio, muestran datos más detallados y son más específicos. Por último, los organigramas suplementarios son un complemento de los analíticos.

Es importante tener en cuenta que ningún organigrama puede ser fijo o invariable. Es decir, un organigrama es una especie de fotografía de la estructura de una organización en un momento determinado.

Recuperado de: <http://definicion.de/organigrama/>

## **ORGANIGRAMA FUNCIONAL.**

Los organigramas funcionales también llamados por actividad, indican, además de lo anterior, las principales actividades que desarrolla cada órgano. La información que brindan es mucho más rica que la que aporta los organigramas estructurales, ya que permiten apreciar la división del trabajo en la organización. Presentan como inconveniente que es difícil su diseño en un formato reducido. Con frecuencia, se realizan en forma parcial. Son utilizados en el desarrollo de estudios de reorganización.

Muestran las unidades y sus relaciones, las principales funciones de cada departamento.

Incluyen las principales funciones que tienen asignadas a demás de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

El organigrama funcional reúne en un departamento a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas que se denominan funciones. Es el tipo de estructura que aplica al principio funcional o principio de la especialización de las funciones.

Ventajas del organigrama funcional:

- Máxima especialización
- Comunicación directa más rápida
- Cada órgano realiza únicamente su actividad específica.

Recuperado de: <http://www.slideshare.net/luxa87/organigrama-tipos-jerarquias#btnNext>

## **ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

Un organigrama estructural es aquel que está representado jerárquicamente o sea por el cargo que ocupan en la compañía. Es por decir la espina dorsal de una empresa, en donde se señalan los puestos jerárquicos tanto de forma horizontal como vertical, desde los puestos más bajos hasta los que toman las decisiones.

Los organigramas estructurales son los más frecuentemente utilizados en la administración pública y en las organizaciones medianas y grandes.

Permiten una rápida visualización de los órganos, las relaciones de autoridad que los vinculan y las distintas jerarquías. Mediante los mismos se aprecia rápidamente el ámbito de control de cada unidad, las relaciones formales y la cantidad de niveles jerárquicos que componen la estructura de la organización.

Recuperado de:

<http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catoym/material/Organigramas2010.pdf>

## **NIVELES RESPONSABLES**

Existen varios niveles responsables en una empresa los cuales vamos a detallar a continuación.

## **NIVELES JERARQUICOS**

Los niveles jerárquicos constituyen el orden vertical de la estructura y a través de éste se definen las líneas de autoridad y de responsabilidad que conllevan a la participación en la toma de decisiones. El conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que poseen, independientemente de la función que realicen.

Recuperado de: <https://sites.google.com/site/209organizacion/niveles-jerarquicos>

## **NIVEL OPERATIVO**

Su función es realizar en forma eficaz las tareas que se realizan en la organización. Se realizan tareas rutinarias programadas previamente por el nivel medio. Pertenecen a este nivel empleados administrativos, obreros, etcétera.

Recuperado de: [http://es.wikipedia.org/wiki/Piramide\\_organizacional](http://es.wikipedia.org/wiki/Piramide_organizacional)

Agrupar las unidades administrativas que dentro de las instituciones hacen posible alcanzar los objetivos institucionales y gubernamentales en pro del beneficio de la comunidad en general (son unidades "fines", fundamentales en la institución).

Es responsable directo ante el Nivel Político y Directivo de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades sustantivas institucionales dirigidas al logro y éxito de los objetivos de la institución con productos de alta calidad y costos aceptables.

Recuperado de: <http://www.educacion.gob.pa/n-operat.htm>

## **NIVEL ADMINISTRATIVO**

Sirven a las actividades de supervisión, control y la toma de decisiones, y administrativas de los gerentes de nivel medio. La pregunta principal que plantean estos niveles es: ¿Van bien las cosas? Por lo general este tipo de sistemas proporcionan informes periódicos más que información instantánea de operaciones.

Apoyan a las decisiones no rutinarias y tienden a enfocarse en decisiones menos estructuradas para las cuales los requisitos de información no siempre son claros.

Recuperado de: <http://www.slideshare.net/eem439exn2/estructura-organizacional-presentation#btnNext>



Las funciones del nivel administrativo son:

Planeación.- Función de la Administración en la que se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades.

Organización: Consiste en determina qué tarea hay que hacer, quien las hace, cómo se agrupan quien rinde asunto a quien y donde se toman las decisiones.

Dirección: Consiste en motivar a los subordinados influir en los individuos y los equipos mientras haces su trabajo. Elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquier otra manera del comportamiento de los empleados.

Control: Vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones que hicieron falta.

Recuperado de:

<http://www.buenastareas.com/ensayos/NivelesAdministrativos/2888061.html>

## **GESTION EMPRESARIAL**

Es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una optima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más 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.

Recuperado de:

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/318/la%20gestion%20empresarial.htm>

El concepto de gestión posee preliminares básicos correspondientes a la organización, lo que implica que éste aplicado en una empresa o en un negocio examina algunos de los objetivos principales correspondientes a la misma.

Es importante tener en cuenta en este concepto que ninguna empresa puede subsistir si no posee algún tipo de beneficio, por lo que siempre se debe mantener un cierto nivel de competencia con las otras empresas que se dedican a fabricar y elaborar los mismos productos que la nuestra.

El concepto de gestión se mueve en un ambiente en el cual, por lo general, los recursos disponibles escasean, y en base a esto, la persona encargada de la gestión debe aplicar diferentes fórmulas para que se esta manera se logren persuadir y motivar constantemente a todas las fuentes del capital empresarial, con el objetivo de lograr que las mismas apoyen todos los proyectos que la empresa planea emprender.

Si nos enfocamos en la aplicación del concepto de gestión para llevar a cabo las actividades de una empresa, es importante destacar que por lo general, el mismo suele tener mucha más aplicación en las empresas de propiedad privadas, que son más conocidas como el sector privados empresarial.

De todas formas debemos decir que las empresas que le pertenecen al sector público, es decir, aquellas que son propiedad del estado, también suelen tener buenos modelos de gestión, pero los mismos suelen independizarse bastante de lo que es el concepto de gestión más técnico.

Y es aquí en donde radica la diferencia más grande, ya que el sector privado, aplicando el concepto de gestión en el desarrollo de sus actividades obtiene muchas más ganancias que una empresa correspondiente al sector público, es por ello que es importante considerar la tecnicidad del concepto de gestión como parte de la gestión empresarial.

De todas formas es importante también que se haga mención del hecho lógico que nos confirma que las empresas privadas cuentan con muchos más recursos que aquellas del Estado, y uno de esos recursos es la tecnología, una herramienta que ha ayudado ampliar el concepto de gestión en todas las aplicaciones correspondientes.

Concepto de gestión: sus cuatro funciones principales

Debemos decir que el concepto de gestión aplicado a la administración de empresas obliga a que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales para el desempeño de la empresa; la primera de esas funciones es la planificación, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos nos referimos a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados.

La segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es la organización en donde se agrupan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.

La dirección de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.

El control es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio.

Teniendo todo esto que ha sido mencionado en cuenta, podemos notar la eficiencia que posee el hecho de llevar a cabo la administración de empresas en base al concepto de gestión. El mismo aporta un nivel mucho más alto de organización permitiendo así que la empresa pueda desempeñarse muy bien en su área de trabajo.

En el caso de que emprenda un nuevo negocio o una empresa, con el objetivo de que la misma llegue a grandes estatutos empresariales, le recomendamos entonces que la administración correspondiente a su empresa se encuentre regida por el concepto de gestión, y de esta manera se aumentaran los niveles de posible éxitos que se pueda tener en la empresa.

Recuperado de: <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/concepto-de-gestion.html>

## **GESTION DEL TALENTO HUMANO**

La gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La gestión del talento<sup>1</sup> en este contexto, no refiere a la gestión del espectáculo. La Gestión del Talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo.

En la Gestión del Talento Humano los objetivos constituyen las contribuciones que se esperan realizar desde ésta área, al logro de las metas superiores de la empresa. Aquí también se presentan objetivos de carácter general para el Programa de Personal y objetivos específicos para cada uno de los sub-programas de los procesos del sistema de la Gestión del Talento Humano. Por ejemplo, el enunciado del objetivo general de un Programa de Personal bien puede presentarse así: "Incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa".

Recuperado de: [http://unitexto.net/Gesti\\_n\\_Talento\\_Humano.php](http://unitexto.net/Gesti_n_Talento_Humano.php)

## **OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

### **FUNCIONES DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

- a. Presentación de una situación futura: se establecen objetivos que sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones.
- b. Fuente de legitimidad: los objetivos justifican las actividades de una empresa.
- c. Sirven como estándares: sirven para evaluar las acciones y la eficacia de la organización.
- d. Unidad de medida: para verificar la eficiencia y comparar la productividad de la organización.

La estructura de los objetivos establece la base de relación entre la organización y su Medio ambiente. Es preferible establecer varios objetivos para satisfacer la totalidad de necesidades de la empresa.

Los objetivos no son estáticos, pues están en continua evolución, modificando la relación de la empresa con su medio ambiente. Por ello, es necesario revisar continuamente la estructura de los objetivos frente a las alteraciones del medio ambiente y de la organización.

## IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Los objetivos organizacionales dan a los gerentes y a los demás miembros de la organización importantes parámetros para la acción en áreas como:

1°. Guía para la toma de decisiones: una parte importante en la responsabilidad de los gerentes es tomar decisiones que influyen en la operación diaria y en la existencia de la organización y del personal de la misma. Una vez que los gerentes formulan los objetivos organizacionales, saben en qué dirección deben apuntar. Su responsabilidad se convierte, pues, en tomar las decisiones que lleven a la empresa hacia el logro de sus objetivos.

2°. Guía para la eficiencia de la organización: dado que la ineficiencia se convierte en un costoso desperdicio del esfuerzo humano y de los recursos, los gerentes luchan por aumentar la eficiencia de la organización cuando sea posible.

La eficiencia se define en términos de la calidad total del esfuerzo humano y de recursos que una empresa invierte para alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, antes de que pueda mejorar la eficiencia de una empresa, los gerentes deben lograr una clara comprensión de los objetivos organizacionales. Sólo entonces los gerentes podrán utilizar los recursos limitados a su disposición tan eficientemente como les es posible.

3°. Guía para la coherencia de una organización: el personal de una organización necesita una orientación relacionada con su trabajo. Si los objetivos de la empresa se usan como actividad productiva, la toma de decisiones de calidad y la planeación efectiva.

4°. Guía para la evaluación de desempeño: el desempeño de todo el personal de una empresa debe ser evaluado para medir la productividad individual y determinar lo

que se puede hacer para aumentar. Los objetivos organizacionales son los parámetros o criterios que deben utilizar como base de estas evaluaciones.

Los individuos que aportan más al cumplimiento de los objetivos organizacionales deben ser considerados como los miembros más productivos de ella. Las recomendaciones específicas para aumentar la productividad deben incluir sugerencias sobre lo que los individuos pueden hacer para contribuir a que la empresa se dirija hacia el alcance de sus objetivos.

Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales.shtml>

## **DESEMPEÑO LABORAL**

El desempeño laboral según **Chavenato** (2005) Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”

Otros autores como **Milkovich y Boudrem** (2003) Consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

Según **Coulter R.** (2010): Es el comportamiento del trabajador en busca de los objetivos fijados, este comportamiento constituye la estrategia(s) que utilizará para lograr dicho objetivos

Según **Araujo y Guerra**, (2007): El desempeño laboral se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado

Es la disciplina que permite la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura bien definida.

Recuperado de: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>

## FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL.

Las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

## SATISFACCIÓN DEL TRABAJO

Según, **Davis y Newstrom**, (2003), plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.” La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros.

Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

## AUTOESTIMA.

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La



autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades.

Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

## TRABAJO EN EQUIPO

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo.

Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

## CAPACITACIÓN DEL TRABAJADOR

Según, **Drovett** (2004), “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible”

Según **Nash**, (2002), “los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos” El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.

Recuperado de: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>

**LAS ESTRATEGIAS** .- Son acciones que se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, pero que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución, es decir, son acciones que al momento de formularlas, requieren de cierto análisis; y que al momento de ejecutarlas, requieren de cierto esfuerzo .Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

Recuperado de:<http://www.crecenegocios.com/las-estrategias-de-una-empresa/>

## MOTIVACION

Es el impulso mental que nos da la fuerza necesaria para iniciar la ejecución de una acción y para mantenernos en el camino adecuado para alcanzar un determinado fin.

La motivación es una fuerza en movimiento. La intensidad de esa fuerza es cambiante y es así como una persona, altamente motivada, posteriormente puede mostrar menor interés en desarrollar la acción.

Recuperado de: <http://riquezaintegral.wordpress.com/2007/11/08/que-es-motivacion/>

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

El impulso más intenso es la supervivencia en estado puro cuando se lucha por la vida, seguido por las motivaciones que derivan de la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias.

Recuperado de: <http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>

## **OBJETIVOS PERSONALES**

Los objetivos personales son resultados que una persona se propone alcanzar en la vida.

Establecer objetivos personales es esencial para el éxito de una persona ya que nos ayudan a ordenar nuestra vida, nos señalan el camino, nos sirven de guía, nos revelan prioridades, nos ayudan a programar nuestro inconsciente para poder alcanzarlos, y nos sirven como fuente de motivación.

En la vida, si queremos lograr convertir nuestros sueños en realidad, es imprescindible contar con un plan efectivo que permita un correcto desarrollo de objetivos personales.

Desarrollar objetivos personales es un conjunto de actividades que van desde el planteamiento de objetivos hasta su consecución. Específicamente hablamos de objetivos personales a corto y largo plazo.

Recuperado de: <http://www.sebascelis.com/desarrollo-de-objetivos-personales/>

## **DESARROLLO DE COMPETENCIAS**

.Las competencias son las capacidades de poner en operación los diferentes conocimientos, habilidades, pensamiento, carácter y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral.

Conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de Idoneidad Demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones.

Recuperado de: [http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia\\_%28aprendizaje%29](http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_%28aprendizaje%29)

## **FUNCIONES**

Las funciones, organizan, integran y manejan otras funciones. Hacen que las personas sean capaces de medir las consecuencias de corto y largo plazo de sus acciones y de planear los resultados.

Permiten que las personas sean capaces tanto de evaluar sus acciones al momento de llevarlas a cabo como de hacer los ajustes necesarios en casos en los cuales las acciones no están dando el resultado deseado.

Las funciones son un conjunto de herramientas de ejecución y habilidades cognitivas que permiten el establecimiento del pensamiento estructurado, planificar y ejecutar en función de objetivos planteados, anticipar y establecer metas, el seguimiento rutinario de horarios a través del diseño de planes y programas que orienten al inicio, desarrollo y cierre de las actividades académicas o laborales, el desarrollo del pensamiento abstracto y operaciones mentales, la autoregularización y monitorización de las tareas y su organización en el tiempo y en el espacio.

Recuperado de: <http://www.help4adhd.org/faq.cfm?fid=40&varLang=es>

## **DESTREZAS**

Son las actividades que debe realizar cada integrante de una organización con responsabilidad.

Es una capacidad una manifestación de una serie de elementos o de un conjunto sólido guiado por la imaginación por la mente, y, por todos aquellos aspectos se desarrollan dentro de nosotros a través de sensaciones y su interpretación.

Por todo aquello que, aunque se expresa a través de elementos físicos, no necesita de

ellos para transformarse y evolucionar...el principio básico de desarrollo es la creación y la imaginación.

Recuperado de: <http://lasdestrezas.blogspot.com/2007/04/qu-es-eso-de-la-destreza.html>

## **HABILIDADES**

**Fayol y Katz** (2005) Sugieren que, si bien las tres habilidades son esenciales para un gerente, su importancia relativa dependerá, sobre todo, del rango del gerente en la organización. La habilidad técnica es más importante en los niveles bajos. La habilidad humanista, aunque importante para los gerentes de todos los niveles, es primordial para los mandos medios; para despertar las habilidades técnicas de sus subalternos es más importante que su eficiencia técnica personal.

**Robert L y Katz** (2004) Identificó tres tipos de habilidades para los administradores. A ellos se les puede agregar un cuarto: la capacidad para diseñar soluciones.

Es el sistema de acciones y operaciones dominado por el sujeto que responde a un objetivo

- Es la capacidad adquirida por el hombre, de utilizar creadoramente sus conocimientos y hábitos tanto en el proceso de actividad teórica como práctica
- Significa el dominio de un sistema complejo de actividades psíquicas, lógicas y prácticas, necesarias para la regulación conveniente de la actividad, de los conocimientos y hábitos que posee el sujeto

- Es la asimilación por el sujeto de los modos de realización de la actividad, que tienen como base un conjunto determinado de conocimientos y hábitos.

Las definiciones anteriores destacan que la habilidad es un concepto en el cual se vinculan aspectos psicológicos y pedagógicos indisolublemente unidos. Desde el punto de vista psicológico hablamos de las acciones y operaciones, y desde una concepción pedagógica, el cómo dirigir el proceso de asimilación de esas acciones y operaciones.

Recuperado de:

<http://www.eumed.net/librosgratis/2008b/395/QUE%20SON%20LAS%20HABILIDADES.htm>

## **RENDIMIENTO LABORAL**

Según **Bohórquez**, (2007) Como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

Según, **Chiavenato**, (2007) Rendimiento laboral es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, el rendimiento laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

También otro aporte importante en la conceptualización del desempeño laboral es dada por **Stoner** (2005), quien afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.

Recuperado de: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Desempe%C3%B1o-Laboral/1986568.html>

## **EFICIENCIA**

Capacidad que tiene un individuo, instructor, maestro para inducir la generación de determinados procesos de forma rápida, efectiva y con alta calidad.

Según **Ramirez Cardona** (2004): Se refiere a la técnica aplicada en el proceso administrativo. Es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas.

En términos generales, la palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos.

Recuperado de: <http://es.wiktionary.org/wiki/eficiencia>.

## **EFICACIA**

Para **Reinaldo O. Da Silva** (2005), La eficacia" está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado". Es la actuación para cumplir los objetivos previstos.

Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva", con la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Recuperado de: <http://es.wiktionary.org/wiki/eficacia>.



## **2.5 HIPOTESIS**

La estructura administrativa mejora el nivel del desempeño laboral en la cooperativa “CREDI SERVICIOS” del cantón Pangua provincia de Cotopaxi.

## **2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS**

### **Variable Independiente**

Estructura Administrativa

### **Variable Dependiente**

Desempeño Laboral

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

De conformidad con el paradigma crítico- propositivo seleccionado en la fundamentación filosófica, concierne seguir el enfoque cualitativo por las siguientes razones:

En la investigación se utilizó técnicas cualitativas que nos ayudaron a visualizar la realidad de la cooperativa de ahorro y crédito “CREDI SERVICIOS”, el por qué posee un problema de desorganización, el no cumplimiento de los objetivos planteados.

Mediante la observación se visualizó el origen de los problemas que tiene la organización, sabiendo si la hipótesis es real, se investigó a los clientes internos.

### **3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

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

#### **Investigación bibliográfica-documental**

Se utilizó esta modalidad de investigación porque, permitió analizar la información escrita sobre el problema en libros, tesis de grado, revistas, etc.

#### **Investigación de campo**

Investigación de campo, esta se desarrolló dentro de la cooperativa, por ende el investigador tuvo contacto directo con la situación real de la organización, su finalidad es recolectar y registrar datos que se relacionen con el tema de investigación, para ello se hizo uso de herramientas necesarias como entrevistas y encuestas a los integrantes de la entidad.

### **3.3 TIPO DE INVESTIGACION**

Para la ejecución de la presente, se aplicó los siguientes tipos de investigación que se citan a continuación:

#### **Investigación explicativa**

Se aplicó la investigación explicativa en mención que nuestro objeto esta en explicar el fenómeno, llegar al conocimiento de la causa para analizarlos.

## **Investigación correlacional**

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

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La investigación se realizó en la cooperativa de ahorro y crédito “CREDI SERVICIOS”, específicamente a los clientes internos.

Se consideró proveniente trabajar con treinta personas pertenecientes al personal, administrativo y operativo que labora en la cooperativa. En vista que la población es pequeña, se trabajó con estos elementos que la conforman y se realizó un censo a todos ellos.

La presente investigación, no precisa seleccionar una muestra debido a que la población citada no es tan grande, ya que el problema influye de manera directa a todos los miembros de la cooperativa por lo tanto el total de la muestra es de 30 personas.

### 3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable Independiente: **ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA**

**CUADRO No. 2 Variable Independiente: Estructura Administrativa**

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>Estructura administrativa</b></p> <p><b>Forma en que se agrupan los niveles responsables de una dependencia o entidad, de acuerdo con una coordinación de funciones jerárquicamente establecidas.</b></p>	<p>Niveles responsables</p> <p>Funciones</p> <p>Jerárquicamente</p>	<p>Administrativo Operativo</p> <p>Designación de tareas Desempeño Capacidad</p> <p>Directivo Administrativo Operativo</p>	<p>¿Considera usted que los niveles responsables de la cooperativa deben planificar las operaciones de sus empleados mediante una adecuada Estructura administrativa?</p> <p>¿Conoce usted las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo?</p> <p>¿En qué nivel jerárquico de la empresa labora usted?</p>	<p>Encuesta, cuestionario realizado al personal de la cooperativa de ahorro y crédito “CREDI SERVICIOS”.</p>

**Elaborado por:** Liliana Villacís

**VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL**

**CUADRO No. 3 Variable Dependiente: Desempeño Laboral**

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>Desempeño Laboral</b></p> <p>Es el comportamiento del trabajador en busca de los objetivos fijados, este comportamiento constituye la estrategia(s) que utilizará para lograr dicho objetivos.</p>	<p>Objetivos del trabajador</p> <p>Estrategias</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento económico</li> <li>• Aprendizaje Técnico</li> <li>• Reconocimiento de logros</li> <li>• Reciprocidad</li> <li>• Compromiso organizacional</li> <li>• Participación</li> </ul>	<p>¿Cuáles objetivos observa usted que los trabajadores persiguen dentro de la Cooperativa?</p> <p>¿Qué tipo de estrategias observa usted que los trabajadores utilizan en su desempeño diario para alcanzar sus objetivos laborales?</p>	<p>Encuesta y cuestionario realizado a los empleados de la Cooperativa “CREDI SERVICIOS”.</p>

**Elaborado por:** Liliana Villacís

### 3.6. PLAN PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACION

En el siguiente cuadro se concretó la descripción del Plan de Recolección de la Información, contestando algunas preguntas como son:

**CUADRO N° 4**  
**Recolección de la Información**

<b>PREGUNTAS BASICAS</b>	<b>EXPLICACION</b>
<b>1.- ¿Para qué?</b>	La formulación de la Estructura administrativa que contribuya a fortalecer el Desempeño Laboral en la Cooperativa CREDI SERVICIOS.
<b>2.- ¿De qué personas u Objetos?</b>	La Recolección de Información se la aplicara a todos los colaboradores de la Cooperativa CREDI SERVICIOS.
<b>3.- ¿Sobre qué aspectos?</b>	Los datos se basarán en el Talento Humano, la Estructura Administrativa, la eficiencia del desempeño, los objetivos primordiales de la Cooperativa, sus funciones, etc.
<b>4.- ¿Quién?</b>	La información fue obtenida por Liliana Villacís
<b>5.- ¿Cuándo?</b>	La Recolección de la Información se realizará todo el tiempo que sea necesario.
<b>6.- ¿Dónde?</b>	En la Cooperativa CREDI SERVICIOS.
<b>7.- ¿Cuántas veces?</b>	Dos veces, la primera se encuestó a los empleados, y la segunda se entrevisto al Gerente.
<b>8.- ¿Qué técnicas de recolección?</b>	Encuesta, para los clientes internos de la cooperativa.
<b>9.- ¿Con qué?</b>	Cuestionarios ,ficha de observación
<b>10.- ¿En qué situaciones?</b>	Horarios de Oficina

**Elaborado por:** Liliana Villacís.

**La información se obtuvo por medio de las siguientes Técnicas e Instrumentos:**

**CUADRO N° 5  
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

<b>TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b>
Información secundaria Lectura científica  Internet  Información primaria Observación Encuesta	Tesis de Grado de Manual de Funciones Libros especializados en estructura administrativa  Páginas web  Ficha de observación Cuestionario

**Elaborado por:** Liliana Vilacís.



### **3.7. PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION**

En la presente investigación, para el procesamiento y análisis de los datos recolectados se procedió de la siguiente manera

En primer lugar se procedió a diseñar la encuesta, misma que será dirigida al personal que labora en la cooperativa “CREDI SERVICIOS”, las preguntas que se realizaron son de vital importancia para responder y aclarar ciertas inquietudes relacionadas con el tema de investigación.

Segundo, se aplico de la encuesta al personal de “CREDI SERVICIOS”, y de esta manera recopilar la información necesaria para seguir con el estudio del problema encontrado en la cooperativa.

Tercero.- La información recopilada para efectos de la investigación fue analizada, depurada, organizada y tabulados en una hoja de cálculo de excel para su mejor codificación y tabulación de los mismos, logrando con ello, obtener información precisa para luego representarla en cuadros estadísticos y de forma gráfica para facilitar su interpretación.

Por último se procedió al análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. 1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **4.2. INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS**

Para recolectar la información primaria, se utilizó la investigación de campo para lo cual fue necesario la aplicación de encuestas a través del cuestionario, las mismas que recogieron información necesaria para el posterior análisis e interpretación del problema objeto de estudio.

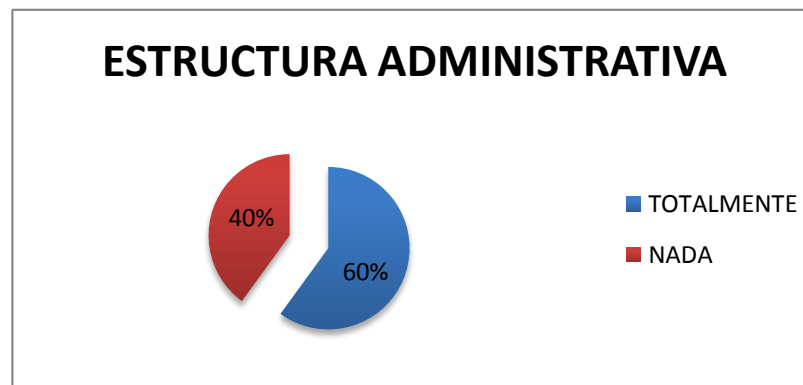
El análisis y la interpretación de datos son la base fundamental para tomar decisiones y contribuir a la empresa con datos reales. De los treinta clientes internos encuestados que corresponde al 100% de la información obtenida a la cual hemos realizado la tabulación de los resultados y análisis que se expresan a continuación.

1. ¿Considera usted que los niveles responsables de la cooperativa deben planificar las operaciones de sus empleados mediante una adecuada estructura administrativa?

**TABLA N°1  
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
TOTALMENTE	18	60	60
NADA	12	40	100
TOTAL	30	100	

**Gráfico N° 3**



**Elaborado por:** Liliana Villacís  
**Fuente:** Encuesta

### **Interpretación**

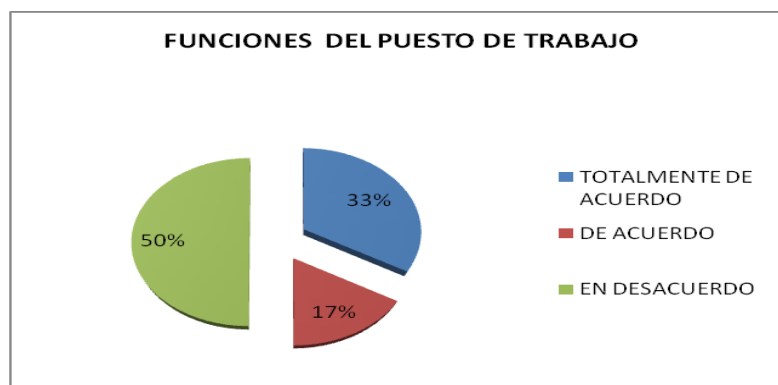
Del 100% de personas encuestadas el 60% manifiestan que están de acuerdo que se debe planificar las operaciones de los trabajadores mediante una adecuada estructura administrativa dentro de la empresa, mientras que 40% indican que no está de acuerdo que se implemente una estructura administrativa en la empresa por lo que cada quien trabaja por su lado.

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

**TABLA N°2**  
**FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
TOTALMENTE DE ACUERDO	10	33	33
DE ACUERDO	5	17	50
EN DESACUERDO	15	50	100
TOTAL	30	100	

**Gráfico N° 4**



**Elaborado por:** Liliana Villacís  
**Fuente:** Encuesta

**Interpretación.**

Del total de clientes encuestados se obtuvo que el 50% corresponde a 15 clientes internos expresan que no conocen las funciones que deben realizar, sin embargo el 17% pertenece a 5 trabajadores que dicen que están de acuerdo con la cooperativa acerca de la estructura administrativa que lleva y el 33% que pertenece a 10 personas están totalmente de acuerdo.

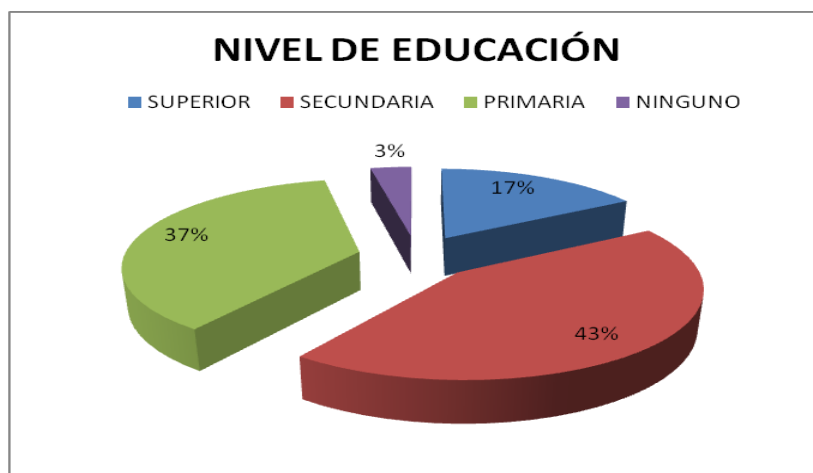
La mayoría de trabajadores de la cooperativa encuestados manifiestan que desconocen que la cooperativa tenga una estructura administrativa el cual es un elemento que hay que tomar en cuenta para dar solución.

3. ¿Por favor indique el nivel de educación que tiene usted?

**TABLA N° 3**  
**NIVEL DE EDUCACIÓN**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
<b>SUPERIOR</b>	5	17	17
<b>SECUNDARIA</b>	13	43	60
<b>PRIMARIA</b>	11	37	97
<b>NINGUNO</b>	1	3	100
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	

**Gráfico N° 5**



**Elaborado por:** Liliana Villacís  
**Fuente:** Encuesta

**Interpretación.**

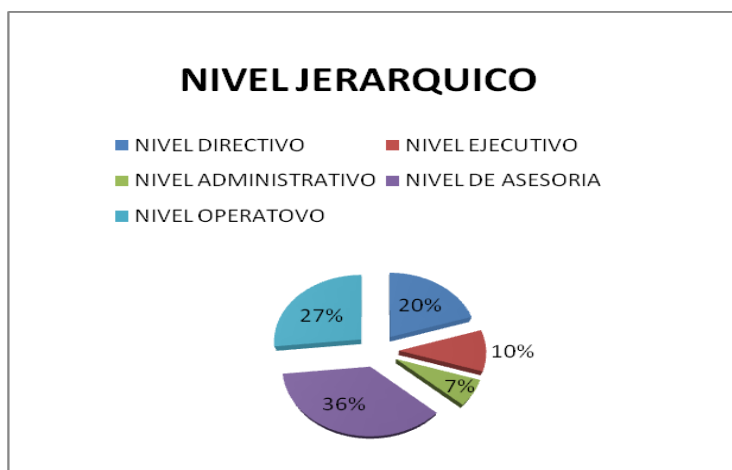
Del total de clientes encuestados el 17% manifiestan que su nivel de educación es superior, el 43% señala que solo estudio la secundaria, mientras que, el 37% indica que su nivel de educación es primaria y el 3% manifiesta que no tiene preparación alguna. Según los resultados conseguidos por las encuestas se ha determinado que los clientes internos que laboran en la cooperativa la mayoría no tienen un nivel de educación acorde a las expectativas del puesto de trabajo, lo cual se debe tomar en consideración para sus correctivos pertinente.

4. ¿En qué nivel jerárquico de la empresa labora usted?

**TABLA N°4**  
**NIVEL JERÁRQUICO**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
NIVEL DIRECTIVO	6	20	20
NIVEL EJECUTIVO	3	10	30
NIVEL ADMINISTRATIVO	2	7	37
NIVEL DE ASESORIA	11	36	73
NIVEL OPERATIVO	8	27	100
TOTAL	30	100	

**Gráfico N° 6**



**Elaborado por:** Liliana Villacís

**Fuente:** Encuesta

**Interpretación.**

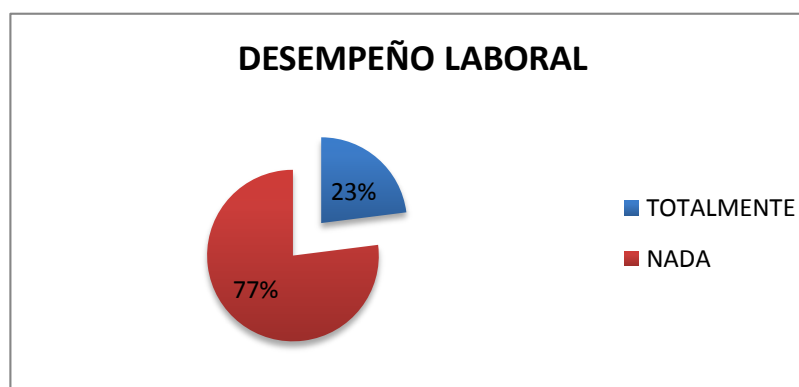
De acuerdo a las respuestas obtenidas en un total de 30 personas encuestadas, el 20% manifiesta que labora en el nivel directivo, el 7% en el nivel administrativo, el 27% en el nivel operativo, el 10% en el nivel ejecutivo y el 36% en el nivel de asesoría. Según los resultados obtenidos por las encuestas se ha determinado que el mayor porcentaje de clientes internos pertenecen al nivel ejecutivo y operativo.

5. ¿Tiene usted definido sus funciones de trabajo para un adecuado desempeño laboral?

**TABLA N° 5**  
**DESEMPEÑO LABORAL**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
TOTALMENTE	7	23	23
NADA	23	77	100
TOTAL	30	100	

**Gráfico N° 7**



**Elaborado por:** Liliana Villacís  
**Fuente:** Encuesta

### **Interpretación**

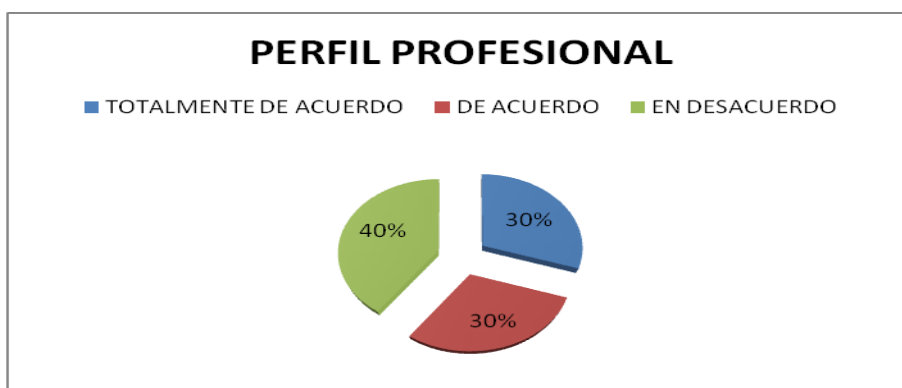
En la pregunta 5 referente a la definición de las funciones de trabajo para un adecuado desempeño laboral manifiesta que el 23% no tiene totalmente definido las funciones, mientras que el 77% que si tiene definido. Por lo tanto en la cooperativa debe existir un manual de funciones para la funciones de cada trabajador.

6. ¿Cree usted que su puesto donde labora, está acorde a su perfil profesional?

**TABLA N° 6**  
**PERFIL PROFESIONAL**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
TOTALMENTE DE ACUERDO	9	30	30
DE ACUERDO	9	30	60
EN DESACUERDO	12	40	100
TOTAL	30	100	

**Gráfico N° 8**



**Elaborado por:** Liliana Villacís  
**Fuente:** Encuesta

**Interpretación**

Los trabajadores de la cooperativa el 30% están totalmente de acuerdo con su puesto de trabajo, el 30% esta solo de acuerdo pero el 40% de los empleados están en desacuerdo con el puesto donde labora.

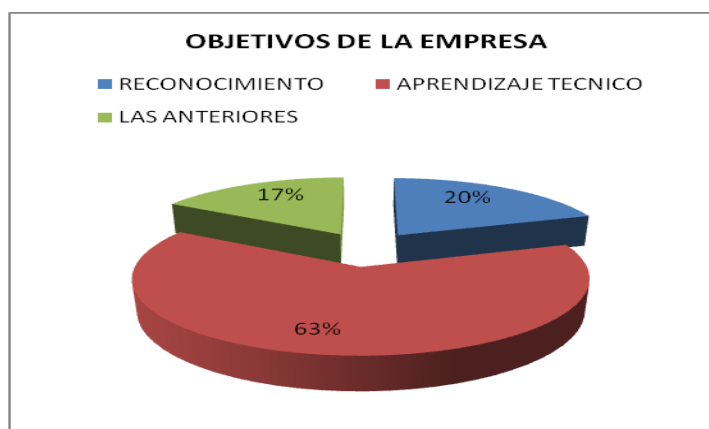


7. ¿Cuáles objetivos observa o considera usted que los trabajadores persiguen dentro de la empresa?

**TABLA N° 7**  
**OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
RECONOCIMIENTO	6	20	20
APRENDIZAJE TECNICO	19	63	83
LAS ANTERIORES	5	17	100
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	

**Gráfico N° 9**



**Elaborado por:** Liliana Villacís  
**Fuente:** Encuesta

### **Interpretación**

Los resultados de la pregunta numero 7 indican que todos los directivos concuerdan en que han observado a los trabajadores perseguir todos los objetivos planteados en la encuesta, tales como los reconocimientos económicos, aprendizaje técnico puesto que todos ellos son la motivación que los impulsa a continuar trabajando para la empresa.

8. ¿Qué tipo de estrategias observa usted que los trabajadores utilizan en su desempeño diario para alcanzar sus objetivos personales?

**TABLA N° 8**  
**ESTRATEGIA DE TRABAJO**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
RECIPROCIDAD CON LA COOPERATIVA	14	47	47
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	12	40	87
PARTICIPACIÓN	4	13	100
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	

**Gráfico N° 10**



**Elaborado por: Liliana Villacís**

**Fuente:** Encuesta

### **Interpretación**

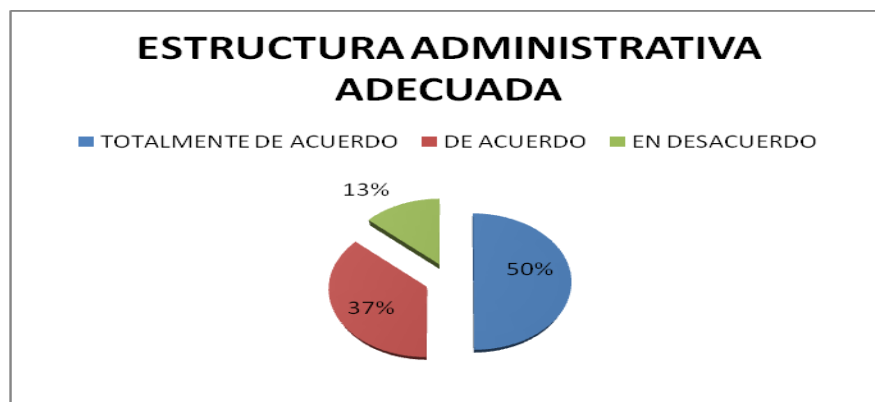
Los resultados de la pregunta N° 8 claramente muestran que existe una total falta de compromiso organizacional por parte de los trabajadores, mientras que el 47% de los directivos que observan reciprocidad de los colaboradores y el 13% indican que la principal estrategia observada es la participación, que básicamente correspondería al cumplimiento de las labores encomendadas a cada trabajador.

9. ¿Considera usted que con una adecuada estructura administrativa mejoraría el desempeño laboral al personal de la cooperativa?

**TABLA N° 9**  
**ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA ADECUADA**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
TOTALMENTE DE ACUERDO	15	50	50
DE ACUERDO	11	37	87
EN DESACUERDO	4	13	100
TOTAL	30	100	

**Gráfico N° 11**



**Elaborado por:** Liliana Villacís  
**Fuente:** Encuesta

### **Interpretación**

El 50% del personal que labora en la empresa está totalmente de acuerdo, el 37% es de acuerdo y tan solo el 13% está en desacuerdo por lo tanto una adecuada estructura sin lugar a dudas es una gran herramienta para solucionar diversos problemas que tiene la cooperativa, eso manifiestan la mayoría de encuestados.

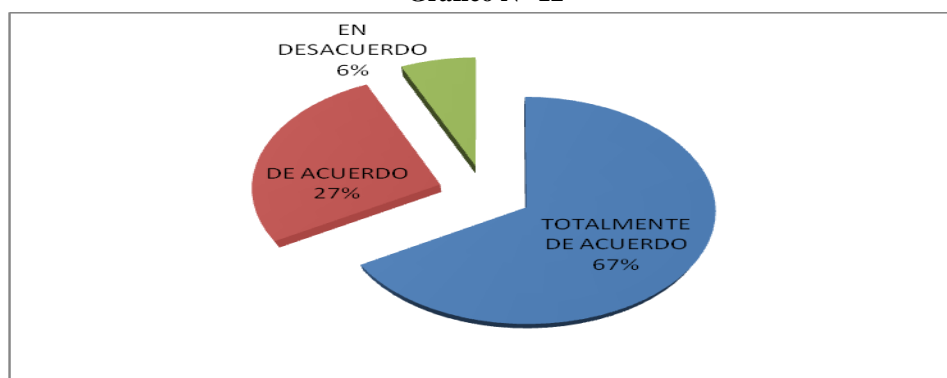
10. ¿Considera usted que la cooperativa requiere de una estructura administrativa para mejorar el desempeño laboral en sus funciones?

**TABLA N° 10**  
**REQUERIMIENTO DE FUNCIONES**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
TOTALMENTE DE ACUERDO	20	67	67
DE ACUERDO	8	27	94
EN DESACUERDO	2	6	100
TOTAL	30	100	

**REQUERIMIENTO DE FUNCIONES**

**Gráfico N° 12**



**Elaborado por:** Liliana Villacís  
**Fuente:** Encuesta

### Interpretación

La mayor parte de persona que laboran en la cooperativa considera que requiere una estructura administrativa para mejorar el desempeño laboral, tan solo el 6% está en desacuerdo.

### 4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Para verificar la hipótesis se utilizó la prueba estadística del chi-cuadrado que es un estadígrafo no paramétrico o de distribución libre que nos permite establecer correspondencia entre valores observados y esperados, llegando hasta la comparación de distribuciones enteras.

#### 4.3.1 Combinación de frecuencias

Para establecer la correspondencia de las variables se eligió dos preguntas al azar a través del formulario de encuestas de cada una de las variables, en el cual la probabilidad de la pregunta 1 y 5 permitió efectuar el proceso de combinación, posteriormente, se eligió esta pregunta por cuanto hace referencia a la variable independiente:

1. **¿Considera usted que los niveles responsables de la cooperativa deben planificar las operaciones de sus empleados mediante una adecuada estructura administrativa?**

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
TOTALMENTE	18	60	60
NADA	12	40	100
TOTAL	30	100	

Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Liliana Villacís

- 5 **¿Tiene usted definido sus funciones de trabajo para un adecuado desempeño laboral?**

DESEMPEÑO LABORAL

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
TOTALMENTE	7	23	23
NADA	23	77	100
TOTAL	30	100	

Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Liliana Villacís.

**FRECUENCIA OBSERVADA**

**TABLA N°11**

POBLACION	ALTERNATIVAS		TOTAL
	TOTALMENTE	NADA	
PREGUNTA 1	18	12	30
PREGUNTA 5	7	23	30
TOTAL	25	35	60

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Liliana Villacís.

$$f_e = \frac{(Total\ o\ marginal\ de\ renglon)(total\ o\ marginal\ de\ columna)}{N}$$

**TABLA N° 12**

**Frecuencias Esperadas**

POBLACION	ALTERNATIVAS		TOTAL
	TOTALMENTE	NADA	
PREGUNTA 1	12,5	17,5	30,0
PREGUNTA 5	12,5	17,5	30,0
Fuente: La encuesta			<b>60,0</b>

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Liliana Villacís.

**Modelo Lógico**

**H<sub>0</sub>** = La implementación de una estructura administrativa NO mejora el desempeño laboral en la cooperativa “CREDI SERVICIOS” del cantón Pangua provincia de Cotopaxi.

**H<sub>1</sub>** = La implementación de una Estructura administrativa SI mejora el desempeño laboral en la cooperativa “CREDI SERVICIOS” del cantón Pangua provincia de Cotopaxi.

### 4.3.2 Nivel de Significación

El nivel de significación con el que se trabaja es del 5%.

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

En donde:

$X^2$  = Chi-cuadrado

$\sum$  = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada o teórica

Nivel de Significación y Regla de Decisión

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente fórmula:

**TABLA N° 13**

### 4.3.3 Cálculo matemático del chi cuadrado

$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$	O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	(O - E) <sup>2</sup> E
	PREGUNTA 1 / TOTALMENTE	18	12,5	5,5	30,25
PREGUNTA 1 / NADA	12	17,5	-5,5	30,25	1,73
PREGUNTA 5 / TOTALMENTE	7	12,5	-5,5	30,25	2,42
PREGUNTA 5 / NADA	23	17,5	5,5	30,25	1,73
	60	60,0		<b>X<sup>2</sup> =</b>	<b>8,3</b>

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Liliana Villacís.

GRADOS DE LIBERTAD

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

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

$$GL = 1*1$$

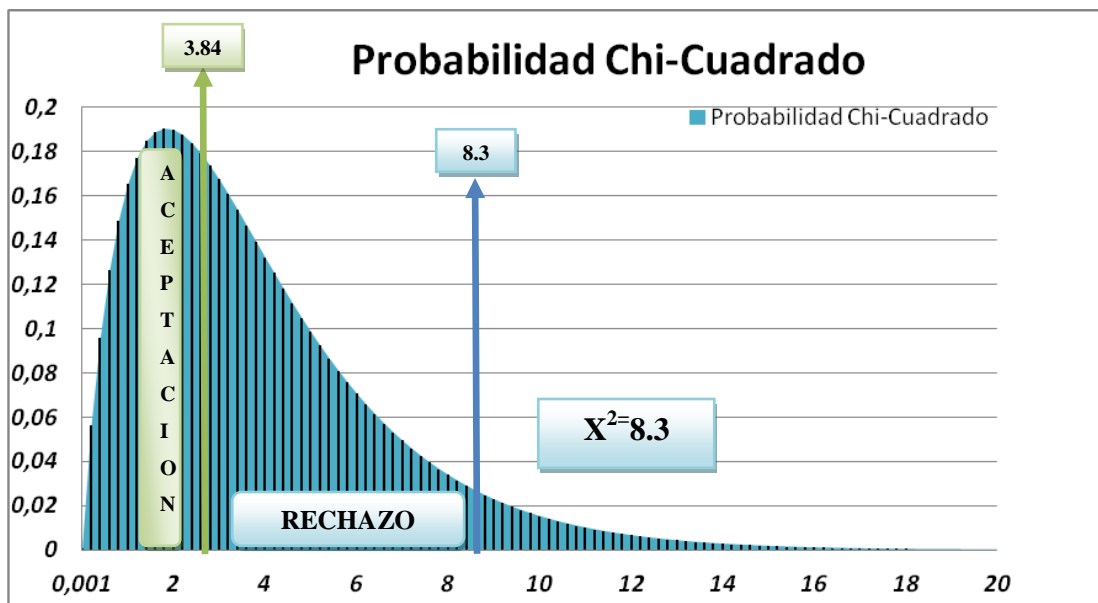
$$GL = 1$$

### Grado de significación

El valor tabulado de  $X^2$  con 1 grado de libertad y un nivel de significación de 0.05 es de 3,84

GRAFICO N°. 13

#### 4.3.4 Gráfico de Verificación



### Decisión

El valor de  $X^2 t = 3.84 < X^2 c = 8,3$ , por consiguiente se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, La implementación de una estructura administrativa mejora el desempeño laboral en la cooperativa “CREDI SERVICIOS” del cantón Pangua provincia de Cotopaxi.



## **CAPÍTULO V**

### **5 CONCLUSIONES RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- La cooperativa “CREDI SERVICIOS” del cantón Pangua provincia de Cotopaxi no cuenta con una estructura administrativa ya que carece de organigramas tanto funcional como organizacional, en donde no se encuentran definidos, la jerarquización de la organización y la funcionalidad de cada departamento.
- El talento humano que se desempeña en la cooperativa “CREDI SERVICIOS” del cantón Pangua provincia de Cotopaxi se encuentra desmotivado en el momento de realizar las funciones de su trabajo, con lo expuesto se puede determinar que es un factor por el cual el personal tiene un bajo desempeño laboral.

- Un gran porcentaje de trabajadores de la cooperativa “CREDI SERVICIOS” del cantón Pangua provincia de Cotopaxi no gozan de una instrucción formal avanzada, ya que en la empresa misma no existe un esquema donde se detalle los requisitos mínimos para que puedan acceder a un puesto de trabajo dentro de la cooperativa.
- Luego de los estudios realizados concluyo que a la cooperativa “CREDI SERVICIOS” del cantón Pangua provincia de Cotopaxi le hace falta una estructura administrativa, la inconsistencia del mismo ocasiona la desorganización interna de la cooperativa.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- Después de haber analizado tanto teóricamente y visualmente concluyo las siguientes recomendaciones:
- Estructurar orgánicamente y funcionalmente la cooperativa “CREDI SERVICIOS” del cantón Pangua provincia de Cotopaxi para que de ésta manera se pueda definir los niveles jerárquicos de la empresa para su buen desempeño laboral.
- La cooperativa “CREDI SERVICIOS” del cantón Pangua provincia de Cotopaxi debe dar mayor capacitación a su personal correspondiente a los procedimientos y funciones de cada departamento y cursos motivacionales que ayuden a sentirse orgullosos de laborar en la empresa y de esta manera mejorar el rendimiento laboral.
- Diseñar un manual de funciones que permita mejorar el desempeño laboral de la cooperativa de ahorro y crédito “CREDI SERVICIOS”.

## **CAPÍTULO VI**

### **6 PROPUESTA**

#### **TEMA:**

Diseño e implementación un manual de funciones para mejorar el nivel del desempeño laboral en la cooperativa “CREDI SERVICIOS” del cantón Pangua de la provincia de Cotopaxi.

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS.**

**Autora:** Liliana Raquel Villacís Barona

**Institución Ejecutora:** Cooperativa “CREDI SERVICIOS”

**Beneficiario:** Directivos clientes internos de la cooperativa.

**Correo Electrónico:** crediservicios2009@hotmail.com

**Teléfono:** 032684248

**Provincia:** Cotopaxi

**Cantón:** Pangua

**Parroquia:** El Corazón

**Dirección:** Sucre y Ramón Campaña

**Representante legal:** Gerente Ing. José Luis Oñate

**Equipo técnico responsable:** Gerente General, personal Administrativo, Operativo.

**Financiamiento:** Propio de la Cooperativa, 6.820,00 dólares.

## **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.**

El manual de funciones es un documento que delimita permite recopilar información de la empresa y sirve de igual para ejecutar las actividades de la misma de manera eficaz y eficiente con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

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

En la tesis antes mencionada se desarrolla un manual de funciones en la empresa Avícola San Andrés del cantón Patate, con ello se busca mejorar la organización interna y que el desempeño laboral sea más fructífero con la finalidad, que la empresa vaya a un repunte en su organización.

**MORALES V. (2009)** Aplicación de las funciones administrativas y su incidencia en la calidad del servicio en la empresa de servicios FUMICEN Cía. Ltda.

La administración dentro de la empresa FUMICEN Cía. Ltda. Cumple con la delegación de funciones del recurso humano dejando a un lado el desempeño laboral por ello se desarrolla un estructura administrativa.

## **6.3 JUSTIFICACIÓN.**

Actualmente, los organismos se ven destinados a enfrentar nuevos retos y desafíos, para lo cual deben implantar sus propios procesos y seguir un camino original y

auténtico por ello la mayoría de las cooperativas tiene algo en común, todas ellas se concentran de manera primordial en el cliente, es decir compartir una absoluta dedicación a servir y satisfacer las necesidades de los clientes, mediante un adecuado conocimiento del mercado.

Las cooperativas buscan alcanzar un perfeccionamiento permanente en su funcionamiento, la manual de funciones constituye una valiosa metodología, que permite ubicar a los trabajadores en los diferentes niveles jerárquicos de la estructura orgánica para que tengan claridad y pleno conocimiento de su competencia funcional y responsabilidad a nivel de cada puesto de trabajo.

Por lo que la cooperativa “CREDI SERVICIOS” del cantón Pangua; deberá contar con un manual de funciones para alcanzar una buena jerarquización.

Se espera además que la propuesta de la aplicación del manual de funciones, se convierta, en primer lugar en una herramienta útil para la empresa, al ser capaz de reportar información veraz y precisa. En segundo lugar, proporcionará a la gerencia información oportuna. En tercer lugar servirá de base para establecer lineamientos para optimizar el talento humano.

Por último facilitará la aplicación de herramientas para el mejoramiento continuo de la organización.

## **6.4 OBJETIVOS.**

### **6.4.1 OBJETIVO GENERAL.**

Diseñar e implementar un manual de funciones para mejorar el nivel del desempeño laboral en la cooperativa “CREDI SERVICIOS” del cantón Pangua de la provincia de Cotopaxi.

#### **6.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Identificar las áreas que conforman la estructura administrativa en la cooperativa “CREDI SERVICIOS” del cantón Pangua de provincia de Cotopaxi.
- Elaborar un manual de funciones que facilite las actividades dentro de la cooperativa “CREDI SERVICIOS”.
- Proponer la aplicación de una estructura administrativa que facilite la adecuada relación entre los niveles jerárquicos de la cooperativa “CREDI SERVICIOS”.

#### **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.**

El manual de funciones, se podrá desarrollar de manera eficiente gracias al apoyo de la cooperativa “CREDI SERVICIOS”, la que proporcionará la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo investigativo.

**En el aspecto socio cultural.-** cooperativa “CREDI SERVICIOS”, se preocupa por el aspecto socio cultural, manteniendo buenas relaciones, con los clientes internos y externos, incluye a grupos de personas con sistemas de valores compartidos que se basan en las experiencias o situaciones de la vida común que afectan las preferencias y comportamientos básicos de la sociedad como por ejemplo los hábitos de endeudamiento.

**En el aspecto Organizacional.-** Desde el punto de vista administrativo, cuenta con el apoyo de los directivos de la empresa, siendo el soporte central para el desarrollo y ejecución de esta propuesta. Las personas que integran cooperativa “CREDI SERVICIOS”, se encuentran con la disposición de adaptarse a cambios y nuevos retos que exige el mercado actual, todos estos aspectos ayudarán a la ejecución de los objetivos propuestos y al diseño de una estructura administrativa.

**Aspecto Económico – Financiera.-** Se refiere a todas aquellas variables que miden de alguna forma, la marcha de la economía como: la Evolución del Producto Interno Bruto, la tasa de inflación, la política monetaria que tiene el país, si bien esto no es una cifra demasiado alta pero afecta a cierta parte de la población especialmente en el poder adquisitivo de las personas.

**En el factor legal.-** cooperativa “CREDI SERVICIOS”, está regida a cumplir con todas las leyes, decretos, estatutos, resoluciones determinadas por el gobierno nacional la aplicación de una estructura administrativa depende en gran medida de los acontecimientos en el ámbito político.

La presente propuesta no tiene ninguna resistencia con las normas de la empresa ya que va ser un beneficio para la misma, por consiguiente es aplicable y adicionalmente por estar regida por la superintendencia de bancos, cumple con todos los requisitos legales.

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.**

### **EL MANUAL DE FUNCIONES**

El manual de funciones es el "sistema de relaciones formales que se establecen en el interior de una organización o empresa para que ésta alcance sus objetivos de conservación, productivos y económicos".

Una organización para poder alcanzar los propósitos propuestos, partiendo, en la casi totalidad de los casos, de recursos limitados, resulta necesaria la construcción de un esquema o modelo, que permita la interrelación e interacción de sus elementos. El manual será entonces, la herramienta que le permita a la organización alcanzar sus objetivos.

Permite lograr una determinada disposición de sus recursos, facilita la realización de las actividades y coordinación de su funcionamiento. De esta manera, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización.

En la estructura, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de toda la organización a través del diseño de un manual de funciones de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia .

La estructura formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos.

Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos73/estructura-administrativa-desarrollo-organizacional.shtml>

#### **Etapas de la estructura administrativa:**

1. **Planeación**
2. **Organización**
3. **Dirección**
4. **Control**

#### **Planeación.**

Planificar implica que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas.

Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos.



### **Organización:**

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

### **Dirección:**

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

### **Control:**

Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas.

Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos25/gestion-administrativa/gestion-administrativa.shtml>

## **6.7 MÉTODO MODELO OPERATIVO.**

### **Delimitación del negocio**

La actividad que desarrolla la cooperativa “CREDI SERVICIOS” es de gran importancia para la colectividad, porque de una u otra forma, aporta con la económica del cantón Pangua.

La cooperativa “CREDI SERVICIOS” es una entidad privada que promueve el crecimiento económico, y el desarrollo comercial con la capacidad de mejorar el sector comercial, ofreciendo servicios de calidad.

### **6.7.1 FILOSOFÍA.**

#### **MISIÓN.**

La cooperativa “CREDI SERVICIOS” es una entidad dedicada a la prestación de servicios crediticios en el mercado local, que satisface las necesidades y preferencias de los clientes brindándoles calidad, y facilidad en el servicio.

#### **VISIÓN.**

Ser la cooperativa Cotopaxense líder en prestación de servicios crediticios en el mercado nacional, brindando a nuestros clientes un servicio de calidad que sea garantizado y de esta manera obtener la lealtad de nuestros clientes.

#### **POLÍTICAS.**

- Mejorar el funcionamiento interno de la Cooperativa.
- Servir con alta calidad a nuestros clientes.
- Trabajar por el bienestar de los empleados, y la comunidad
- Propender la continuidad del empleo al personal.
- Innovar.
- Generar rentabilidad.
- Manejar adecuadamente los costos.

#### **OBJETIVOS CORPORATIVOS.**

- Posicionar la imagen de la empresa en el mercado.
- Servir con alta calidad a nuestros clientes.
- Trabajar por el bienestar de los empleados.

- Propender la continuidad del empleo al personal.
- Innovar.
- Generar rentabilidad.
- Manejar adecuadamente los costos.

## **VALORES.**

Los valores de la Cooperativa están dirigidos para toda la organización y así lograr el respeto tanto para la empresa como para los clientes.

- **Innovación:** Desarrollo de diferentes estrategias que nos permitan crear productos y servicios con diseños innovadores para ofrecer un amplio portafolio de servicios a nuestros clientes.
- **Puntualidad:** En la entrega de los pedidos que nos solicitan nuestros clientes, cumpliendo a cabalidad con los tiempos que estipulemos en el momento que realizamos la transacción. También este valor involucra a la puntualidad de los empleados de nuestra cooperativa para la máxima realización de las actividades.
- **Responsabilidad:** toda la organización está comprometida a responder por sus actividades que realizan dentro y fuera de la empresa lo que nos permitirá dar una buena imagen de nuestra empresa.
- **Compromiso:** Con nuestros clientes, al brindar un servicio de calidad; con la sociedad, al brindar estabilidad en familias de nuestro personal, y con el medio ambiente.
- **Reconocimiento:** La organización siempre tomará en cuenta todos los esfuerzos y resultados positivos de los empleados.

## **6.7.2 ANALÍTICA**

### **ANÁLISIS MACRO Y MICRO AMBIENTE**

El análisis situacional es el primer paso para diseñar un modelo de la estructura administrativa, ofrece funciones y actividades primarias de las situaciones actuales y futuras de la organización respecto a sus funciones la misma que se llaman planeación, organización, dirección y control: interno, del cliente y externo, permitiendo conocer la situación actual en la que se encuentra la cooperativa.

### **ANÁLISIS MACRO AMBIENTE**

Constituye todos los elementos externos a una organización, los mismos que no son controlables para las organizaciones y que, resultan relevantes para su operación, incluso factores de acción directa e indirecta. Un análisis del macro ambiente permitirá monitorear a la cooperativa y las fuerzas externas a las que está expuesta, de igual forma conocer los posibles efectos que se presenten por la variación de ellas. El estudio de este escenario es muy importante ya que incurre directamente en los movimientos del área de administración, cualquier cambio de este entorno puede tener serias repercusiones en las actividades de la cooperativa.

### **FACTOR POLÍTICO – LEGAL**

El Ecuador vive hoy una crisis política debido a las diferentes ideologías de los diversos partidos que existen, y la permanente confrontación de los medios de comunicación del Ecuador con el Presidente Rafael Correa; los mismos que en las últimas semanas en bases de hechos de escándalos han tenido al país pendientes de estas confrontaciones.

Los factores políticos son determinantes para el sector cooperativo, el modelo de la estructura administrativa depende en gran medida de los acontecimientos internos de

la cooperativa. Sin embargo este ambiente está integrado por leyes, decretos, resoluciones que responden a determinadas políticas de gobierno.

## **FACTOR TECNOLÓGICO**

El escenario tecnológico es un poco más complicado de definir. Está referido principalmente a los cambios que pueden esperarse para el período que se está considerando; en términos de desarrollos de nuevas tecnologías industriales, comerciales o de servicios, así como también la potencial aparición de nuevos productos o nuevos materiales.

La tecnología a pesar de las restricciones a las importaciones no se ha visto afectada y el país a actualmente en gran parte dispone de los medios tecnológicos necesarios para su desarrollo.

Lo que ha favorecido a la cooperativa ya que de esta manera a podido adquirir los equipos técnicos para realizar las diferentes transacciones que son necesarias para el beneficio de los clientes.

Los proveedores de los equipos técnicos, conscientes de este giro de los nuevos mercados y de las necesidades de los clientes, se han concentrado en la creación de equipos que incrementen la productividad, competitividad impensable que permiten a sus dueños ingresar con éxito en los nichos de mercado.

## **FACTOR ECONÓMICO**

El negocio de la prestación de servicios crediticios al igual que muchos otros depende en gran parte de las variables económicas, la diferencia primordial es que en muchos de los casos la crisis muestra un repunte en este tipo de negocios. Entre los factores económicos más relevantes para este negocio están:

## ❖ PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

Este indicador mide la cantidad de productos y servicios producidos por una economía en un período de tiempo determinado, la Evolución del Producto Bruto Interno que se ha visto claramente en crecimiento en los últimos 10 años para lo cual tomamos como referencia el crecimiento del año 2010 que es de 3.6%, mientras que para el 2011, el Banco Central del Ecuador (BCE) prevé una tasa del 5,06%, indico el presidente del directorio del organismo Diego Borja.

En comparación del 2009 el Producto Interno Bruto creció a un ritmo del 0,36% es todo afectado por la crisis financiera interlocal, el cierre del 2010 con un 3,6% lo que representa una recuperación de más de tres puntos.

Este mercado está directamente relacionado con la inversión que las cooperativas, la cual depende del tipo de bienes y servicios que estas promueven. Ecuador, en los últimos años ha presentado un fortalecimiento del sector, lo que se refleja en mayores tasas de crecimiento de este sector frente a otros de la economía, lo cual ofrece expectativas de incremento en la demanda de servicios crediticios pudiendo manifestar que económicamente este sector está en progreso.

## ❖ INFLACIÓN

La inflación en concepto es el alza sostenida de los precios en un periodo determinado.

Según la cifras publicadas al año 2009 la inflación acumulada presenta una disminución ubicándose en 4,10%, 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 tomada a diciembre del 2010 que fue de 3.33% convirtiéndose en una de las más bajas de América.

## GRÁFICO No.14 Inflación Últimos años



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

La inflación más alta registrada el año anterior fue del 4,31% en el mes de Diciembre, mientras que el mes de diciembre de 2010 la inflación registrada fue de 3,33%; es decir que el porcentaje de incremento de la inflación se ha desacelerado.

### ❖ VALOR AGREGADO BRUTO:

El Valor Agregado Bruto (VAB) o Valor Añadido Bruto es una macro magnitud económica que mide el valor añadido generado por el conjunto de productores de un país, en definitiva recoge los valores que se agregan a los bienes y servicios.

El valor añadido de una cooperativa es la diferencia entre el importe de las ventas de la Cooperativa y las compras hechas a otras cooperativas sin incluir la depreciación del capital fijo durante el período. Al deducir la depreciación se obtiene el Valor Agregado Neto.

### ❖ TASAS DE INTERÉS

La tasa de interés es el porcentaje al que se está invirtiendo un capital en una unidad de tiempo, es fijada por el Banco Central a los otros bancos.

La Tasa de Interés Activa, es la que 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 intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad.

**GRÁFICO No. 15**  
**Tasa de Interés Activa**



Fuente: Banco Central del Ecuador

La política económica que el gobierno está aplicando causará la disminución del circulante, las tasas de interés tendrán una tendencia de alza, provocando que los créditos sean más costosos.

## **FACTORES SOCIO CULTURAL**

Todos los países tienen sus propias culturas, las mismas que los hacen ser diferentes de otras existentes en el mundo, nuestro país posee una amplia gama de culturas, el cual abre sus puertas al intercambio comercial y cultural, esto ha hecho que se den cita muchos inversionistas de otras naciones.

Las costumbres de compra que ha adquirido la sociedad ecuatoriana en su mayoría son influenciadas por el precio de los productos ya que al existir mucha competencia, el cliente tiene la posibilidad de escoger un precio accesible. Las personas, los grupos y la sociedad como un todo cambian constantemente en función de lo que consideran formas deseables y aceptables de vida y de comportamiento.



Es importante considerar esto para comprender y predecir los cambios en los valores individuales y sociales que pueden ser considerados fundamentales por los grupos de clientes y cómo estos repercuten en las actividades de cada organización, debido a que sus servicios se verán influenciadas por este factor, importante en el momento de cualquier adquisición.

## **FACTOR DEMOGRÁFICO**

La creciente población en el Ecuador y por lo tanto en cada provincia del país, exige a las familias a encontrar su sustento económico, por lo que en la actualidad la apertura de negocios es cada vez mayor, por lo que la provincia de Cotopaxi no es la excepción, dando así apertura de mercado con oportunidades de crecimiento de créditos demandados por los componentes de cada segmento.

## **MODELO OPERATIVO**

### **ANÁLISIS MICROAMBIENTE**

El presente capítulo tiene como objetivo dar a conocer la manera cómo opera actualmente la cooperativa. Para ello se llevó una investigación desde el punto de vista administrativo, que tuvo como unidad de análisis la totalidad de la cooperativa.

El estudio se realizó con la aplicación de las técnicas de la observación directa e indirecta, la entrevista y el cuestionario y el mismo se enfoca desde la perspectiva de las etapas de la estructura administrativa que son planeación, organización, integración, dirección y control.

### **Generalidades de la Cooperativa**

Para la elaboración del presente trabajo de tesis se entrevistaron a los treinta empleados que tiene la cooperativa y se determinó que ellos no cuentan con una estructura administrativa.

## **Constitución de la Cooperativa**

El código de trabajo regula las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo, siendo los empleados de la Cooperativa “CREDI SERVICIOS” remunerados y tratados como lo indica la ley social, cumpliendo así con las obligaciones adquiridas dentro de este campo.

La cooperativa “CREDI SERVICIOS”, está legalmente registrada en la superintendencia de Bancos y seguros SBC, al Ministerio de Inclusión Económica y Social, registro N° 7124 26-11-2007, afiliada a la Asociación Nacional de Cooperativas de ahorro y crédito controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, desde su fundación hace ya cinco años.

## **Ejercicio fiscal y financiero**

La cooperativa “CREDI SERVICIOS” se rige principalmente en base a la ley constitucional de la República del Ecuador. Por otra parte cumple con el Servicio de Rentas Internas con una calificación A, gracias a su cultura en cuanto al pago de tributos, cumpliendo y desarrollando sus actividades bajo la Ley de Régimen tributario, ya que la Cooperativa cumple con los requisitos que exige ésta, tales como son: Declaraciones de impuestos, tanto de IVA como de Impuesto a la Renta, emisión de comprobantes, entre otros.

## **Normativos y reglamentos para regular el funcionamiento de la Cooperativa**

Para regular su funcionamiento la cooperativa se basa en la Escritura de Constitución, Reglamento Interno de Trabajo, Código de Trabajo, Código de Comercio y por las leyes de la República, pero no cuenta con descripciones de puestos de trabajo y ello provoca que los empleados no conozcan cuáles son sus atribuciones y responsabilidades.

## **Distribución**

La Cooperativa es una organización individual que se dedica a la prestación de créditos quirografarios, prendarios, emergentes sobre firmas, e hipotecarios.

La Cooperativa comercializadora Créditos como:

Quirografarios 1.8%  
Prendarios 2.8%  
Emergentes sobre firmas 3%  
Hipotecarios 2.8%

La Cooperativa logra sus ganancias a través de los intereses de los créditos que proporciona a sus clientes a nivel local. La cooperativa oferta créditos a nivel local y departamental.

También, tanto en la capital, como en los departamentos oferta créditos en forma zonificada y por clientes.

## **Jornada laboral**

En la Cooperativa la jornada laboral es de lunes a viernes de 8:30 a 17:00 horas.

## **Forma de pago a los empleados**

La Cooperativa la forma de pago de sueldos y salarios que utiliza para sus empleados es mensual.

## **6.7.2.1 ANÁLISIS DE LAS AREAS Y FUNCIONES DEPARTAMENTALES QUE CONFORMAN LA COOPERATIVA**

#### **a) Gerencia General**

- Planeación y organización de las actividades de la cooperativa.
- Control de las actividades que realizan los empleados de la organización.
- Supervisión y control de los ingresos y egresos de la cooperativa.

#### **c) Departamento de Administración**

- Administración del presupuesto y cuentas bancarias.
- Revisión y registros contables de la cooperativa.
- Atención con calidad a clientes, proveedores, acreedores y visitantes.
- Control de pagos de impuestos, proveedores, acreedores y pagos en general de la Cooperativa.

#### **d) Departamento de créditos**

- Atención con calidad a clientes.
- Administración de la cartera de clientes.
- Captación de clientes nuevos.
- Planeación y organización de las actividades de otorgar créditos.

### **6.7.2.2 ANALISIS DEL MANUAL PROPUESTO PARA LA COOPERATIVA**

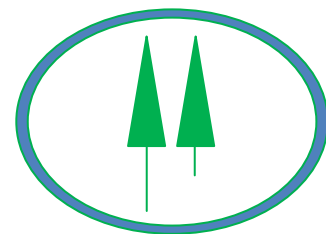
El éxito de toda empresa empieza de una misma estructura administrativa con sus respectivos niveles jerárquicos para que puedan interactuar entre todos los miembros de la cooperativa formando verdaderos equipos de trabajo aportando ideas para el desarrollo mutuo entre empleado y empresa para el beneficio del cliente. Por esta razón se propone una estructura administrativa por departamentos para la cooperativa “CREDI SERVICIOS”

**MANUAL PROPUESTO PARA LA COOPERATIVA  
“CREDI SERVICIOS”**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO  
“CREDI SERVICIOS”**

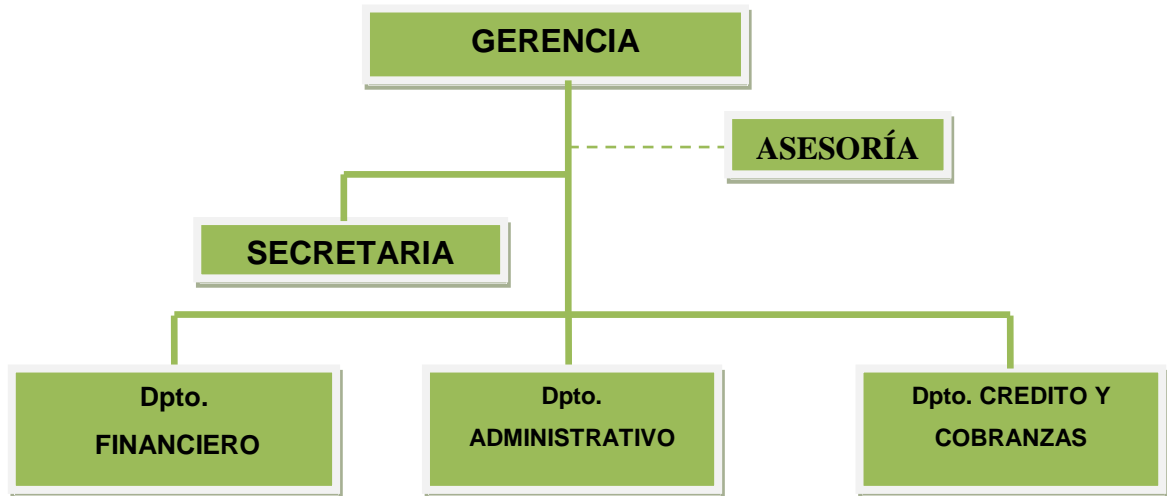


**MANUAL DE FUNCIONES**

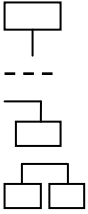


**Elaborado por:** Liliana Villacís.

**6.7.2.3 Organigrama Estructural Propuesto para la cooperativa “CREDI SERVICIOS”**

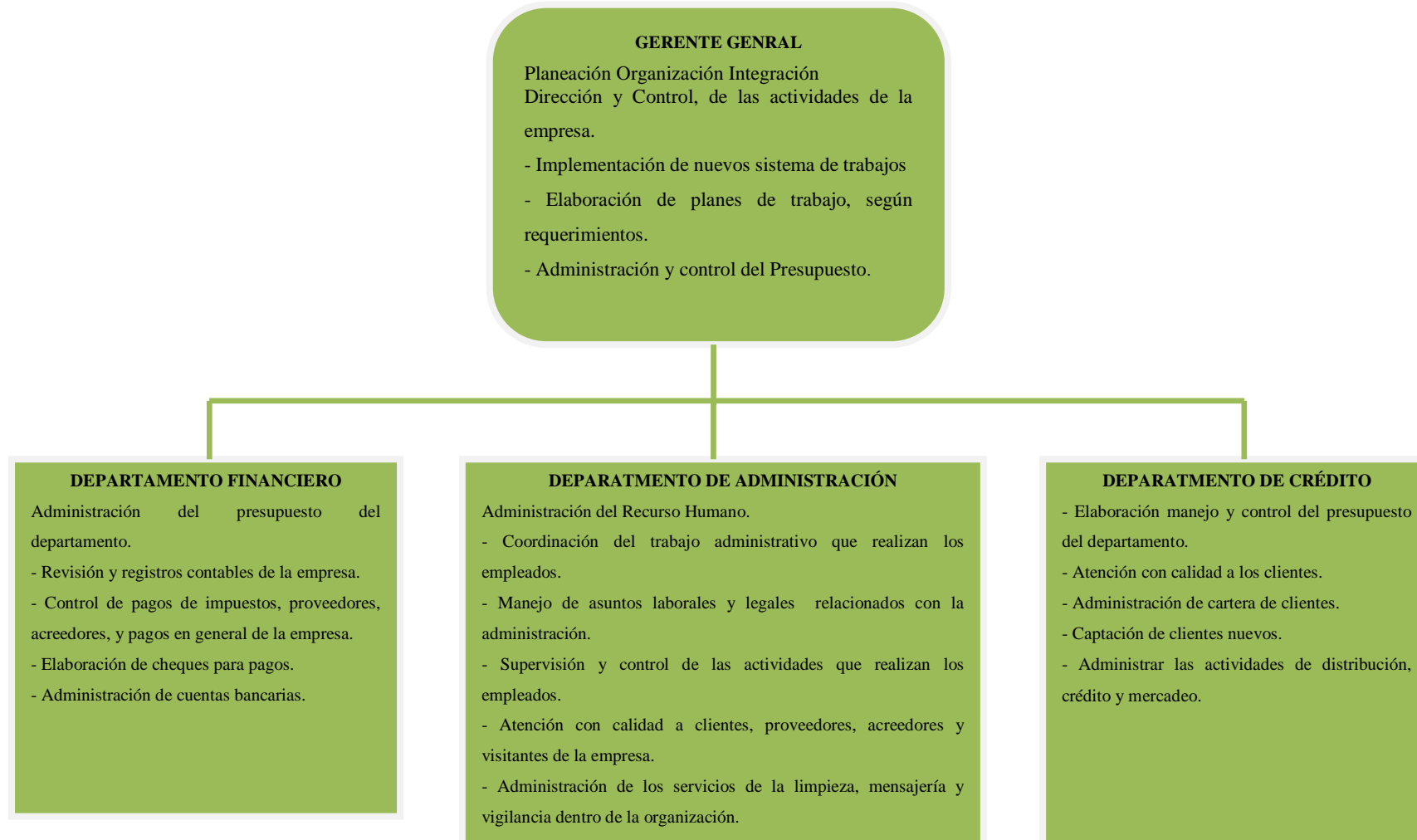


**Cuadro de Referencias**

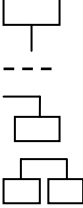
Elaborado por	Aprobado por	Fecha de elaboración	Referencias
Liliana Villacis	MBA Ing. Fernando Silva	08-10-12	 <p>Línea de Autoridad Línea de Asesoría externa Línea Auxiliar Línea de relación de autoridad funcional</p>

## GRÁFICA No.18

### 6.7.2.4 ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO PARA LA COOPERATIVA “CREDI SERVICIOS”



### Cuadro de Referencias

Elaborado por	Aprobado por	Fecha de elaboración	Referencias
Liliana Villacis	MBA Ing. Fernando Silva	08-10-12	 <p>Línea de Autoridad Línea de Asesoría Línea Auxiliar Línea de relación de autoridad funcional</p>

### 6.7.2.5 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO PROPUESTOS

La descripción de puestos de trabajo propuesta permite a la cooperativa una mejor administración en sus diferentes actividades. A continuación se listan los puestos de trabajo a quienes se les hará su respectiva descripción.

1. Gerente General
2. Secretaria de Gerencia
3. Jefe Administrativo
4. Agentes de Crédito y cobranzas
5. Jefe Financiero
6. Contador General
7. Cajera





## MANUAL DE FUNCIONES DE LA COOPERATIVA “CREDI SERVICIOS”

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

#### I. IDENTIFICACIÓN

- a. TÍTULO DEL PUESTO:** Gerente General  
**b. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:** Gerencia General  
**c. INMEDIATO SUPERIOR:** Ninguno  
**d. SUBALTERNOS:** Jefe Administrativo, Jefe de Créditos, y Jefe Financiero.

#### II. 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 Cooperativa
- 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 Cooperativa.
- Transmite 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 EMISION

CÓDIGO	FECHA DE REVISION	PAGINA



## MANUAL DE FUNCIONES DE LA COOPERATIVA “CREDI SERVICIOS”

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

#### I. IDENTIFICACIÓN

- a. TÍTULO DEL PUESTO: Secretaria de Gerencia
- b. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Gerencia General
- c. INMEDIATO SUPERIOR: Gerente General
- d. SUBALTERNOS: Ninguno

#### I. 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 la Gerencia.

##### Atribuciones

- Asistir a Gerencia General, 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 publicaciones de las vacantes disponibles.
- Llevar la agenda de Gerente General.

##### Relaciones de trabajo

Por la naturaleza del puesto la secretaria de Gerencia debe mantener estrecha comunicación con el Gerente General, a quien asiste de manera directa, también se relaciona con el, Jefe Administrativo, Jefe de Créditos, Jefe Financiero y con los clientes externos. Así como, debe mantener comunicación con las demás áreas de trabajo que integran la Cooperativa.

##### Autoridad

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

#### CONTROL DE EMISION

CÓDIGO	FECHA DE REVISION	PAGINA



## MANUAL DE FUNCIONES DE LA COOPERATIVA “CREDI SERVICIOS”

### DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO

#### I. IDENTIFICACIÓN

- a. TÍTULO DEL PUESTO: Jefe Administrativo
- b. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Departamento Administrativo
- c. INMEDIATO SUPERIOR: Gerente General
- d. SUBALTERNOS: Jefe de cobranzas

#### II. DESCRIPCIÓN

##### Naturaleza del puesto

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.

##### Atribuciones

- Realizar la Administración del Recurso Humano.
- Manejar asuntos laborales y legales relacionados con la administración.
- Llevar un control de las actividades que se realizan en el departamento.
- Proceder de acuerdo a las políticas y lineamientos a seguir, recibidos directamente del Gerente General.
- Elaborar informes mensuales indicando las actividades realizadas en el departamento al gerente general.
- De la adecuada administración del presupuesto destinado para el departamento administrativo.
- Otras atribuciones que le sean asignadas.

##### Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus funciones debe mantener relación estrecha con el Gerente General, quien le controla las actividades realizadas y le recibe los informes mensualmente, también se comunica con sus subalternos, con los Gerentes de Mercadeo, Producción y financiero, clientes, proveedores, acreedores y personal de la Cooperativa.

##### Autoridad

- Para delegar funciones al personal del Departamento.
- Para administrar las actividades que se realizan en el departamento administrativo.

#### CONTROL DE EMISION

CÓDIGO	FECHA DE REVISION	PAGINA



## MANUAL DE FUNCIONES DE LA COOPERATIVA “CREDI SERVICIOS”

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

#### I. IDENTIFICACIÓN

- a. TÍTULO DEL PUESTO: Jefe Financiero
- b. UBUCACIÓN ADMINISTRATIVA: Departamento Financiero
- c. INMEDIATO SUPERIOR: Gerente General
- d. SUBALTERNOS: Contador General,

#### II. DESCRIPCIÓN

##### Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter administrativo operativo, que tiene a su cargo la administración financiera de la Cooperativa. Recibe instrucciones verbales y/o escritas del Gerente General.

##### Atribuciones

- Autorizar nóminas de sueldos y salarios de la Cooperativa.
- Llevar un control de las actividades que se realicen en el departamento.
- Revisar los registros contables de la Cooperativa.
- Controlar que se realicen los pagos de los proveedores, acreedores, de la Cooperativa y pagos en general.
- Revisar estados financieros de la Cooperativa.
- Elaborar presupuestos de ingresos y egresos generales de la Cooperativa.
- Realizar manejar y controlar el presupuesto anual del departamento.
- Elaborar informes mensuales de la situación financiera de la Cooperativa al Gerente General.

##### Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus funciones, debe mantener relación estrecha con el Gerente General y demás Gerentes.

##### Autoridad

Para delegar funciones o tareas específicas al personal del departamento.

#### CONTROL DE EMISION

CÓDIGO	FECHA DE REVISION	PAGINA



## MANUAL DE FUNCIONES DE LA COOPERATIVA “CREDI SERVICIOS”

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

#### I. IDENTIFICACIÓN

- a. TÍTULO DEL PUESTO: Jefe de Créditos
- b. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Departamento de Créditos
- c. INMEDIATO SUPERIOR: Gerente General
- d. SUBALTERNOS: ninguno

#### II. DESCRIPCIÓN

##### Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter administrativo ejecutivo, debe coordinar y administrar las labores de distribución, ventas y mercadeo de todos los productos y servicios que oferta la Cooperativa.

##### Atribuciones

- Coordinar, supervisar y controlar las actividades que realicen los vendedores.
- Realizar y coordinar todas las actividades promocionales y publicitarias de la Cooperativa.
- Realizar promociones de sus diferentes servicios para atraer nuevos clientes.
- Llevar registro y control de la cartera de clientes.
- Elaborar, y presentar las solicitudes de crédito. Para su estudio y aprobación
- Presentar reporte mensual de ventas al Gerente General.
- Supervisar la revisión y cuadro de lo cobrado a los clientes.
- Impartir clínicas de ventas al equipo de vendedores.
- Otras atribuciones que le sean asignadas.

##### Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de su puesto, debe mantener comunicación directa con el Gerente General, de quien recibe órdenes. Secretaria de Mercadeo y Créditos, Agentes de crédito y encargado de Facturación, para llevar a cabo la realización de las actividades necesarias dentro de la Cooperativa.

##### Autoridad

Para delegar funciones, actividades o tareas específicas a las personas que ocupen los puestos. Equipo de ventas o agentes de crédito, secretaria de mercadeo y encargado de facturación.

#### CONTROL DE EMISIÓN

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	PÁGINA



## MANUAL DE FUNCIONES DE LA COOPERATIVA “CREDI SERVICIOS”

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

#### I. IDENTIFICACIÓN

- a. TÍTULO DEL PUESTO: Contador General
- b. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Departamento Financiero
- c. INMEDIATO SUPERIOR: Gerente Financiero
- d. SUBALTERNOS: Auxiliar de Contabilidad,

#### II. DESCRIPCION

##### 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 realiza el Gerente Financiero.

##### 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 (Activo y Pasivo).
- 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 y bancos.

##### Autoridad

- Para firmar documentos legales.

#### CONTROL DE EMISION

CÓDIGO	FECHA DE REVISION	PAGINA



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

### I. IDENTIFICACIÓN

- a. TÍTULO DEL PUESTO: Cajera.
- b. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Departamento Financiero.
- c. INMEDIATO SUPERIOR: Jefe Financiero
- d. SUBALTERNOS: Ninguno

### II. DESCRIPCIÓN

#### Naturaleza del puesto

La naturaleza del puesto es administrativa y financiera de apoyo. Tiene como principal actividad asistir al Jefe de créditos en la realización de las actividades del departamento. 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 las personas que solicitan información.
- Lleva el registro y control de los movimientos de caja.
- Registra directamente los movimientos de entrada y salida de dinero.
- Realiza depósitos bancarios.
- Elabora periódicamente relación de ingresos y egresos por caja.
- 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 del puesto, debe mantener comunicación directa con el Jefe Financiero y Administración a quien asiste de manera directa, además debe atender a los clientes.

#### Autoridad

Sobre todas las actividades mercantiles que realiza.

#### CONTROL DE EMISION

CÓDIGO	FECHA DE REVISION	PAGINA



## MANUAL DE FUNCIONES DE LA COOPERATIVA “CREDI SERVICIOS”

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

#### I. IDENTIFICACIÓN

- a. TÍTULO DEL PUESTO: Vigilante
- b. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Departamento Administrativo
- c. INMEDIATO SUPERIOR: Jefe Administrativo
- d. SUBALTERNOS: Ninguno

#### II. DESCRIPCIÓN

##### Naturaleza del puesto

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

##### Atribuciones

- Elaborar reporte de las personas que visitan la Cooperativa.
- Elaborar reporte de las entradas y salidas del personal
- Vigilar el edificio de la Cooperativa por dentro y por fuera.
- 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 comunicación con el Gerente Administrativo de quien recibe órdenes. Con todo el personal de la Cooperativa, con los clientes y visitantes que lleguen a la misma.

##### Autoridad

- Para reportar cualquier problema.
- Para llamar a la policía nacional en casos de asaltos, robos o cualquier situación grave que se presente.
- Para mantener orden en el área del parqueo.

#### CONTROL DE EMISION

CÓDIGO	FECHA DE REVISION	PAGINA



### 6.7.3 PLAN DE ACCIÓN

Cuadro N° 6

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADORES	RESULTADOS	METAS
<b>Organizar a la cooperativa jerárquicamente</b>	Dotar de elementos necesarios que permita el desarrollo de actividades y cumplimiento adecuado de sus funciones	<p><b>Actividades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar el manual de funciones y pedir asesoramiento.</li> <li>- Seleccionar información que permita reforzar la organización y control de la cooperativa.</li> </ul> <p><b>Política</b></p> <p>Invertir en una estructura administrativa que garantice una adecuada función de los departamentos.</p> <p>Definir los niveles jerárquicos de la cooperativa.</p>	GERENTE	3600,00	Presentar un informe del manual de funciones	Obtener un control jerárquico de todos y cada uno de los departamentos.	15 días
<b>Mejorar el desempeño laboral en actividades relacionadas con el desarrollo organizacional.</b>	Brindar motivación al recurso humano, incentivando y motivándolo.	<p><b>Actividades</b></p> <p>Charlas y conferencias de capacitación semestralmente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de incentivos económicos anuales.</li> <li>- Revisión y reubicación de cargos (asensos).</li> </ul> <p><b>Políticas</b></p> <p>Capacitación del equipo de trabajo.</p>	GERENTE	\$800 capacitación	Evaluación de desempeño	Obtener resultados de conocimientos en cuanto a su función de trabajo, y su vez tener la ventaja de capacitarlos	Semestral
<b>Alcanzar mayor claridad en la asignación de tareas y responsabilidades</b>	Corregir las funciones departamentales para garantizar el incremento del desarrollo empresarial en la cooperativa Credi servicios a través de la	<p><b>Actividades</b></p> <p>Efectuar una evaluación de la departamentalización , cada 6 meses</p> <p>Realizar un control de las funciones de cada empleado.</p> <p>Mantenimiento de equipos de oficina y reposición de piezas desgastadas cada 6 meses o cuando sea necesario.</p>	ADMINISTRACION	Todo el departamento en general.	Presentar un informe de control del recurso humano y tecnológico de la cooperativa.	Revisión continua de la empresa para evaluar la parte humana y técnica, y evitar posibles interferencias	SIEMPRE

	implementación de una estructura administrativa.	<p style="text-align: center;"><b>Políticas</b></p> <p>Evaluación permanente de los conocimientos laborales de cada empleado.</p> <p>Control permanente de asistencia de todo el personal.</p> <p>Asesoramiento para orientar a los empleados los nuevos cambios a implementarse.</p>		<p style="text-align: center;"><b>\$1500</b></p> <p style="text-align: center;">reposición de piezas</p>			
--	--	---	--	--	--	--	--

**Elaborado por:** Liliana Villacís.

## 6.7.4 PRESUPUESTO

TABLA N° 14

Descripción	OCT.	NOV.	DIC.	ENE.	FEB.	MAR.	TOTAL	ABR.	MAY.	JUN.	TOTAL
<b>ESTRUCTURA ADMINISTRAT</b>											
MANUAL DE FUNCIONES			1500,00				1500,00				1500,00
ORGANIGRAMA ESTRUCT.			1000,00				1000,00				1000,00
ORGANIGRAMA FUNCIONAL			1100,00				1100,00				1100,00
<b>CAPACITACIÓN</b>											
Seminario		280,00				280,00	560,00				560,00
Herramientas y recursos necesarios		100,00				140,00	240,00				240,00
<b>GASTOS VARIOS</b>											
Refrigerios		90,00				90,00	180,00				180,00
Materiales de Oficina		20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	100,00			20,00	120,00
Mantenimiento de equipos											1500,00
										<b>Sub total</b>	<b>6200,00</b>
										<b>10% imprevisto</b>	<b>620,00</b>
										<b>Total</b>	<b>6820,00</b>

Elaborado por: Liliana Villacís.

## 6.7.5 INDICES DE GESTIÓN

### INDICADOR DE GESTIÓN

Hay que tener presente que un indicador es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, y que por medio de estos permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas establecidos.

De tal manera se entiende que los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, entre otros; es decir, que un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

Los parámetros son aspectos a evaluar en un enfoque sistémico de gestión de unidad u organización (sistema conductual). Efecto, impacto, eficacia, eficiencia, economía y calidad son parámetros de gestión. Los indicadores son referencias numéricas que relacionan variables para mostrar el desempeño de la unidad u organización con relación a uno de los parámetros de gestión. Las variables son representaciones cuantitativas de una característica.

### TIPOS DE INDICADORES

**Indicadores de cumplimiento:** Con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.

**Total de Pedidos no Entregados a Tiempo**

---

**Total de Pedidos Despachados**

**Indicadores de evaluación:** La evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

**Indicadores de eficiencia:** Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos.

**(Resultado Alcanzado/Costo Alcanzado \* Tiempo Alcanzado)**

**EFICIENCIA=-----**

**(Resultado Esperado/Costo Esperado \* Tiempo Alcanzado)**

**Indicadores de eficacia:** Eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.

**EFICACIA= Resultado Alcanzado/ Resultado Esperado**

**Indicadores de gestión:** Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso.

**Indicador de utilización:** Consiente entre la capacidad utilizada y la disponibilidad.

**Capacidad utilizada**

**Utilización =-----**

**Capital disponible**

## **Indicadores del área de recursos humanos**

### **Producción**

**Productividad de mano de obra** =-----  
**Horas-hombre trabajadas**

### **Horas-hombres ausentes**

**Ausentismo** =-----  
**Horas-hombre trabajadas**

## **6.7.6 ADMINISTRACIÓN**

El encargado de administrar la propuesta planteada, será la Gerente general de la Cooperativa, que junto a su contador se encargaran de revisar y analizar el plan de la estructura administrativa propuesto, el mismo que tiene como objetivo lograr la implementación y socialización de la propuesta del modelo de la estructura administrativa ,se realice en un 100 % a corto y mediano plazo, permitiendo que las actividades se realicen con eficiencia y eficacia, para que la cooperativa obtenga una buena organización interna y a su vez que ofrezca servicios de calidad.

TABLA N°. 15

6.8 Cronograma de la Propuesta

No.	Meses Semanas ACTIVIDADES	Julio 2012					Agos2012			Sep./Octubre 2012	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Tema de la 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 Final										◆

Elaborado por: Liliana Villacís

## **6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN**

Cuando se implemente el modelo de la Estructura administrativa es importante que el Gerente General realice una vigilancia constante, para solucionar dudas o para efectuar cambios en el momento que se necesite. Así mismo, debe comprobar si la implementación del mismo es eficaz, pero debe esperar un tiempo prudencial para conocer cuáles son los resultados. También deberá revisarlo y actualizarlo para que éste no se vuelva obsoleto y logre la rentabilidad deseada.



**TABLA N°. 16**  
**PREVISION DE LA INFORMACION**

<b>Preguntas básicas</b>	<b>Explicación</b>
<b>¿Quiénes solicitan cómo evaluar?</b>	Los interesados en la evaluación de la aplicación de una estructura administrativa y el desempeño laboral, son los propietarios de la Entidad Financiera “CREDI SERVICIOS” junto con todos sus socios y trabajadores, quiénes están inmersos de manera directa.
<b>¿Porqué evaluar?</b>	Se deberá evaluar el desarrollo de la estructura administrativa, para ir controlando y verificando la factibilidad de la propuesta y así comparar si el objetivo se cumple.
<b>¿Para qué evaluar?</b>	Los objetivos que persigue la evaluación en la empresa, son básicamente comprobar que las actividades se estén desarrollando según lo planificado y otorgar la posibilidad de realizar correcciones en el desarrollo del mismo.
<b>¿Qué evaluar?</b>	Lo que la propuesta de evaluación mide es el cumplimiento de las fases y de las etapas planteadas, esto en relación al tiempo estimado para los mismos y a los recursos destinados para su ejecución, evaluar cual ha sido el verdadero impacto que ha tenido la aplicación de la estructura administrativa de la cooperativa “CREDI SERVICIOS”.
<b>¿Cuándo evaluar?</b>	Los períodos determinados para la evaluación de la propuesta se harán trimestralmente ya que se necesitara hacer un seguimiento en cada etapa de desarrollo de la misma.
<b>¿Cómo evaluar?</b>	Para la evaluación se elaborará un documento, que servirá como un manual de procedimientos en el cual se evaluará las etapas de las propuestas dichos procedimientos permitirán al Gerente General, hacer un seguimiento de los procesos que se originaran en el transcurso del periodo.
<b>¿Con qué evaluar?</b>	Se procederá a evaluar cada una de las etapas de desarrollo, mediante la colaboración del talento humano y todos los recursos requeridos para su ejecución.

Elaborado por: Liliana Villacís

## **BIBLIOGRAFÍA.**

STANTON, William. *Fundamentos de Marketing*. MC GRAW HILL 13ra Edición. México, 2004

Organización de Cooperativas – Enrique Benjamín Franklin F. Segunda edición, McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, SA. De C.V. 2004 México.

Evaluación de Desempeño – Tom Coens y Mary Lenkins- grupo editorial Norma Bogotá Colombia 2001.

Reglamento Orgánico Funcional- Ministerio e Obras Publicas Y comunicaciones- Julio de 1984.

Diseño de Organizaciones- Leonardo Schavasrten. Editorial Paidos SAICF Primera Edicion Buenos Aires 1998.

Teoría Organizacional Diseño y Cambio en las Organizaciones- Gareth R. Jones Quinta edición- Person Educación México, S.A. de CV. México 2008.

R HALL Organizaciones Estructura y Procesos México 1983 PRENTIC-HALL HISPANOAMERICANA S.A.

MARTHA ALLES. DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EVALUACION DE 360 o EDICIONES GRANICA S.A 2002

G. BOHLANDER, A. SHERMAN, S. SNELL- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS 12 EDICION – THOMSON DITORES SPAIN PARANINFO S.A. 2003

**Internet.**

<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/estrogorg.htm>

<http://www.diario-expreso.com/ediciones/2010/05/28/economia/economia/aranceles-la-horma-ideal-para-industria-del-calzado/>

[http://issuu.com/comercioexteriorecuador/docs/pdf-decreto\\_367-26-05-2010--vr-](http://issuu.com/comercioexteriorecuador/docs/pdf-decreto_367-26-05-2010--vr-)

[http://148.202.148.5/Cursos/Id204/Unidad\\_4/44.htm](http://148.202.148.5/Cursos/Id204/Unidad_4/44.htm)

[http://www.monografias.com/trabajos14/administracion-Cooperativas/administracion-Cooperativas.shtml.](http://www.monografias.com/trabajos14/administracion-Cooperativas/administracion-Cooperativas.shtml)

<http://www.mailxmail.com/curso-administracion-Cooperativas-organizacion/tipos-estructuras-organizativas>

<http://www.swsnet.com.ve/manualweb.pdf>

<http://www.promonegocios.net/Cooperativa/tipos-organizaciones.html>

**ANEXOS**

## **ANEXOS N° 1**

### **UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

#### **ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES INTERNOS DE LA COOPERATIVA “CREDI SERVICIOS” DEL CANTÓN PANGUA PROVINCIA DE COTOPAXI.**

**Objetivo:** El objetivo de la presente encuesta es conocer la percepción de los clientes internos sobre la estructura administrativa y el desempeño laboral en la cooperativa de ahorro y crédito “CREDI SERVICIOS”.

#### **INSTRUCCIONES**

Distinguido Empleado:

Las respuesta que usted facilite al presente cuestionario son de mucha importancia para determinar la situación actual de la empresa, por consiguiente se le pide que sea lo más sincero posible en sus respuestas, lea detenidamente y marque con una X lo que crea conveniente.

Gracias por su colaboración

1.- ¿Considera usted que los niveles responsables de la cooperativa deben planificar las operaciones de sus empleados mediante una adecuada estructura administrativa?

**TOTALMENTE**

**NADA**

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

**TOTALMENTE DE ACUERDO**

**DE ACUERDO**

**EN DESACUERDO**

3.- ¿Por favor indique el nivel de educación que tiene usted?

**SUPERIOR**

**SECUNDARIA**

**PRIMARIA**

**NINGUNA**

4.- ¿En qué nivel jerárquico de la empresa labora usted?

**NIVEL DIRECTIVO**

**NIVEL EJECUTIVO**

**NIVEL ADMINISTRATIVO**

**NIVEL DE ASESORIA**

**NIVEL OPERATIVO**

5.- ¿Tiene Usted definido sus funciones de trabajo para un adecuado desempeño laboral?

**TOTALMENTE**

**NADA**

6.- ¿Cree usted que su puesto donde labora, está acorde a su perfil profesional?

**TOTALMENTE DE ACUERDO**

**DE ACUERDO**

**EN DESACUERDO**

7.- ¿Cuáles objetivos observa o considera usted que los trabajadores persiguen dentro de la empresa?

**RECONOCIMIENTO**

**APRENDIZAJE TECNICO**

**LAS ANTERIORES**

8.- ¿Qué tipo de estrategias observa usted que los trabajadores utilizan en su desempeño diario para alcanzar sus objetivos personales?

**RECIPROCIDAD CON LA COOPERATIVA**

**COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

**PARTICIPACIÓN**

9.- ¿Considera usted que con una adecuada estructura administrativa mejoraría el desempeño laboral al personal de la cooperativa?

**TOTALMENTE DE ACUERDO**

**DE ACUERDO**

**EN DESACUERDO**

10.- ¿Considera usted que la cooperativa requiere de una estructura administrativa para mejorar el desempeño laboral en sus funciones?

**TOTALMENTE DE ACUERDO**

**DE ACUERDO**

**EN DESACUERDO**



## Anexo: 2

### Tabla de la Distribución Chi Cuadrado

gl	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005
1	2.7055	3.8415	5.0239	6.6349	7.8794
2	4.6052	5.9915	7.3778	9.2104	10.5965
3	6.2514	7.8147	9.3484	11.3449	12.8381
4	7.7794	9.4877	11.1433	13.2767	14.8602
5	9.2363	11.0705	12.8325	15.0863	16.7496
6	10.6446	12.5916	14.4494	16.8119	18.5475
7	12.017	14.0671	16.0128	18.4753	20.2777
8	13.3616	15.5073	17.5345	20.0902	21.9549
9	14.6837	16.919	19.0228	21.666	23.5893
10	15.9872	18.307	20.4832	23.2093	25.1881
11	17.275	19.6752	21.92	24.725	26.7569
12	18.5493	21.0261	23.3367	26.217	28.2997
13	19.8119	22.362	24.7356	27.6882	29.8193
14	21.0641	23.6848	26.1189	29.1412	31.3194
15	22.3071	24.9958	27.4884	30.578	32.8015
16	23.5418	26.2962	28.8453	31.9999	34.2671
17	24.769	27.5871	30.191	33.4087	35.7184
18	25.9894	28.8693	31.5264	34.8052	37.1564
19	27.2036	30.1435	32.8523	36.1908	38.5821
20	28.412	31.4104	34.1696	37.5663	39.9969
21	29.6151	32.6706	35.4789	38.9322	41.4009
22	30.8133	33.9245	36.7807	40.2894	42.7957
23	32.0069	35.1725	38.0756	41.6383	44.1814
24	33.1962	36.415	39.3641	42.9798	45.5584
25	34.3816	37.6525	40.6465	44.314	46.928
26	35.5632	38.8851	41.9231	45.6416	48.2898

**ANEXOS N° 3**  
**SOLICITUD DE TRABAJO**  
**COOPERATIVA CREDI SERVICIOS**  
**, COTOPAXI**

Se advierte al solicitante que cualquier convenio entre esta Cooperativa y el que suscribe está basado en la veracidad de la solicitud, de que sus respuestas a las preguntas y los datos solicitados deben ser verídicos y exactos.

<b>Datos Personales</b>
Lugar y Fecha _____ Nombre Completo _____ Dirección _____ Teléfono _____ Profesión u oficio _____ Cédula de Vecindad _____ Fecha de Nacimiento _____ Nacionalidad _____ Estado Civil: (Soltero, Casado, Viudo, Etc.) _____ En caso de Accidente a quien se le avisara _____ _____
<b>Otros datos importantes</b>
Puesto que desea ocupar _____ Sueldo Deseado Q _____ Dentro del trabajo de la empresa que otros puestos le gustaria desempeñar: _____ _____ Personas que dependen Económicamente de usted, Indique Parentesco _____ Esta empleado Actualmente _____ de ser SI, por que quiere cambiar de trabajo _____ Si tiene familiares en la empresa menciónelos _____ _____
<b>Estudios realizados</b>
Marque con una "X" el nivel académico que usted realizó. Primaria <input type="radio"/> Básicos <input type="radio"/> Perito <input type="radio"/> Secretariado <input type="radio"/> Otros _____ Marque con una "X" si usted tiene alguna carrera técnica. Técnico mecánico <input type="radio"/> Técnico electricista <input type="radio"/> Universidad: <input type="radio"/> Computación <input type="radio"/> Sabe otros idiomas _____ Cual (es) _____ Estudia actualmente? _____ Si su respuesta es Si Que estudia _____ En donde _____ Que piensa hacer al terminar sus estudios: _____

**ANEXOS N° 4**

**CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**

\_\_\_\_\_ ; de \_\_\_\_\_ años de edad; \_\_\_\_\_ ;

Nombre y apellido del patrono sexo

\_\_\_\_\_ ; \_\_\_\_\_ ; vecino

de \_\_\_\_\_

Nacionalidad Dirección Municipio

\_\_\_\_\_ ; Cédula de vecindad No.

Orden \_\_\_\_\_ Registro \_\_\_\_\_

Extendida en \_\_\_\_\_ ; en \_\_\_\_\_ representación

de \_\_\_\_\_

En la que laboran \_\_\_\_\_ trabajadores, por una parte y por la otra

\_\_\_\_\_

de \_\_\_\_\_ años de edad; \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ Nacionalidad

\_\_\_\_\_ con domicilio en

\_\_\_\_\_ quien se identifica con cédula de vecindad No. de

orden \_\_\_\_\_ Registro \_\_\_\_\_

Extendida en \_\_\_\_\_ ; quienes para los efectos de este contrato se denominaran

**PATRONO Y TRABAJADOR;**

Respectivamente, celebran el “contrato individual de Trabajo” conteniendo las siguientes cláusulas:

1ero. La relación de trabajo se inicia el día \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

2 do. El trabajador prestar los servicios siguientes

\_\_\_\_\_

3 ero. Estos servicios serán prestados en

\_\_\_\_\_

4 to. La duración del presente contrato es

\_\_\_\_\_

5o. La jornada de trabajo será de \_\_\_ horas diarias y de \_\_\_ a la semana, así; en jornada DIURNA de

las \_\_\_ a las \_\_\_ horas y de

las \_\_\_\_\_ horas alas \_\_\_\_\_ horas de la semana. En jornada NOCTURNA: de las

\_\_\_\_\_ horas a las \_\_\_\_\_ horas.

En jornada MIXTA: de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ horas. En jornada CONTINUA DIURNA: de las \_\_\_\_\_ a

las \_\_\_\_\_ horas.

6o. El salario será

asi \_\_\_\_\_

y le será pagado en efectivo

cada \_\_\_\_\_

en \_\_\_\_\_

7o. Las horas extras, el 7o día y los días de asueto, le serán pagados de conformidad con los artículos 121,126,127 del código de trabajo.

8o. Es entendido de conformidad con el estudio artículo 122 del Código de Trabajo, la jornada ordinaria y extraordinaria no puede exceder de una suma total de 12 horas diarias.

9o. El presente contrato se suscribe en

\_\_\_\_\_ lugar \_\_\_\_\_

el día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ de dos mil \_\_\_\_\_ en tres ejemplares, uno para cada una de las partes y uno que el patrono remitirá al departamento administrativo de trabajo.

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma o impresión digital trabajador

\_\_\_\_\_  
Firma o impresión digital patrono

**ANEXOS N° 5**  
**LOGO DE LA COOPERATIVA**



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “CREDI SERVICIOS”**

**MINISTERIO DE INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL**  
**DIRECCIÓN DE COOPERATIVAS REGISTRO 7124 26-11-2007**

**ACUERDO 004 – 07**  
**PANGUA - COTOPAXI – ECUADOR**



**ANEXOS N° 6**  
**SOLICITUD DE CRÈDITO**  
**COOPERATIVA CREDI SERVICIOS CIUDAD, COTOPAXI**

Nombre del cliente solicitante:

Nombre Comercial: \_\_\_\_\_ NIT: \_\_\_\_\_

Razón Social: \_\_\_\_\_

Cédula de Vecindad, No. De Orden \_\_\_\_\_ Registro No. \_\_\_\_\_

Edad- \_\_\_\_\_ Sexo: M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_ Estado Civil: \_\_\_\_\_

Nacionalidad: \_\_\_\_\_ Profesión u Oficio: Dirección del Negocio:

\_\_\_\_\_

Ciudad: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_ No. De

Patente \_\_\_\_\_ de Comercio: \_\_\_\_\_ Tiempo de establecido negocio:

\_\_\_\_\_Monto del Crédito Solicitado: \_\_\_\_\_ Cuantos Días Crédito \_\_\_\_\_

**REFERENCIAS PERSONALES;**

Nombre de dos familiares o amigos que no vivan junto al propietario: 1.

Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

**REFERENCIA COMERCIALES;**

1. Cooperativa:

\_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_

Tiempo de Operar Crédito \_\_\_\_\_ Monto Crédito Concedido \_\_\_\_\_ plazo

2. Cooperativa:

\_\_\_\_\_

Dirección:

\_\_\_\_\_ Telefono: \_\_\_\_\_

Tiempo de Operar Crédito \_\_\_\_\_ Monto Crédito Concedido \_\_\_\_\_ plazo.

3. Cooperativa \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_ Telefonos \_\_\_\_\_

Tiempo de operar Crédito \_\_\_\_\_ Monto crédito  
concedido \_\_\_\_\_

**REFERENCIA BANCARIAS**

	<b>BANCO</b>	<b>TIPO DE CUENTA</b>	<b>NO. CUENTA</b>
1.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Declaramos que la información consignada aquí es verídica y autorizamos a la COOPERATIVA CREDI SERVICIOS, para verificar a su entera satisfacción sin que eso signifique compromiso alguno para la Cooperativa.

Esta solicitud y la papelería que se adjuntan pasan a ser propiedad de COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREDI SERVICIOS

\_\_\_\_\_  
**NOMBRE DEL SOLICITANTE**

\_\_\_\_\_  
**FIRMA DE SOLICITANTE**

**PAPELERIA QUE DEBERA ADJUNTARSE A LA SOLICITUD DE CREDITO:**

- A) Fotocopia de Patente de Comercio.
- B) Estado de cuenta bancaria de los últimos tres meses.

**ANEXOS N° 7**  
**RECIBO DE CAJA**  
**COOPERATIVA CREDI SERVICIOS**

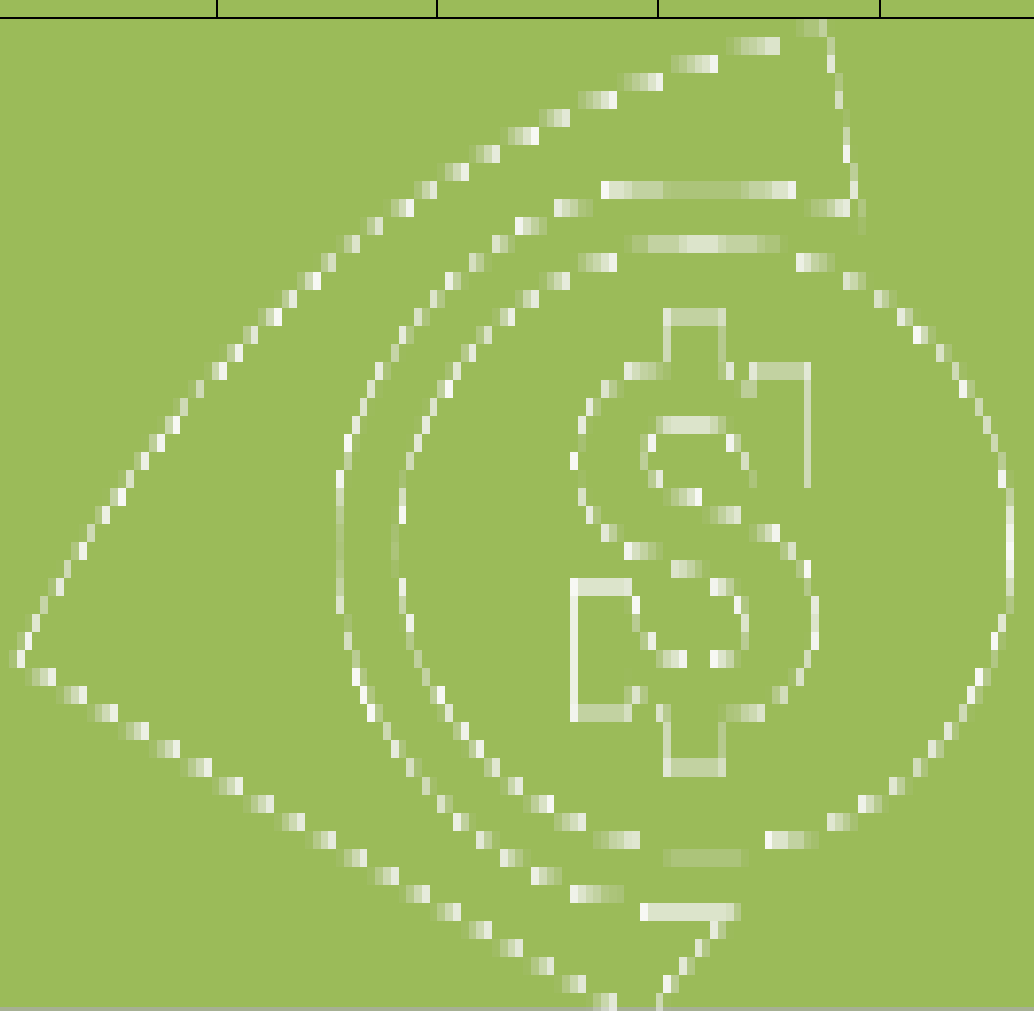
No.

POR Q. _____
RECIBI DE: _____
LA SUMA DE _____
EN CONCEPTO DE _____
COTOPAXI ____ de ____ de ____
Deposito No. _____
Recibido cajera



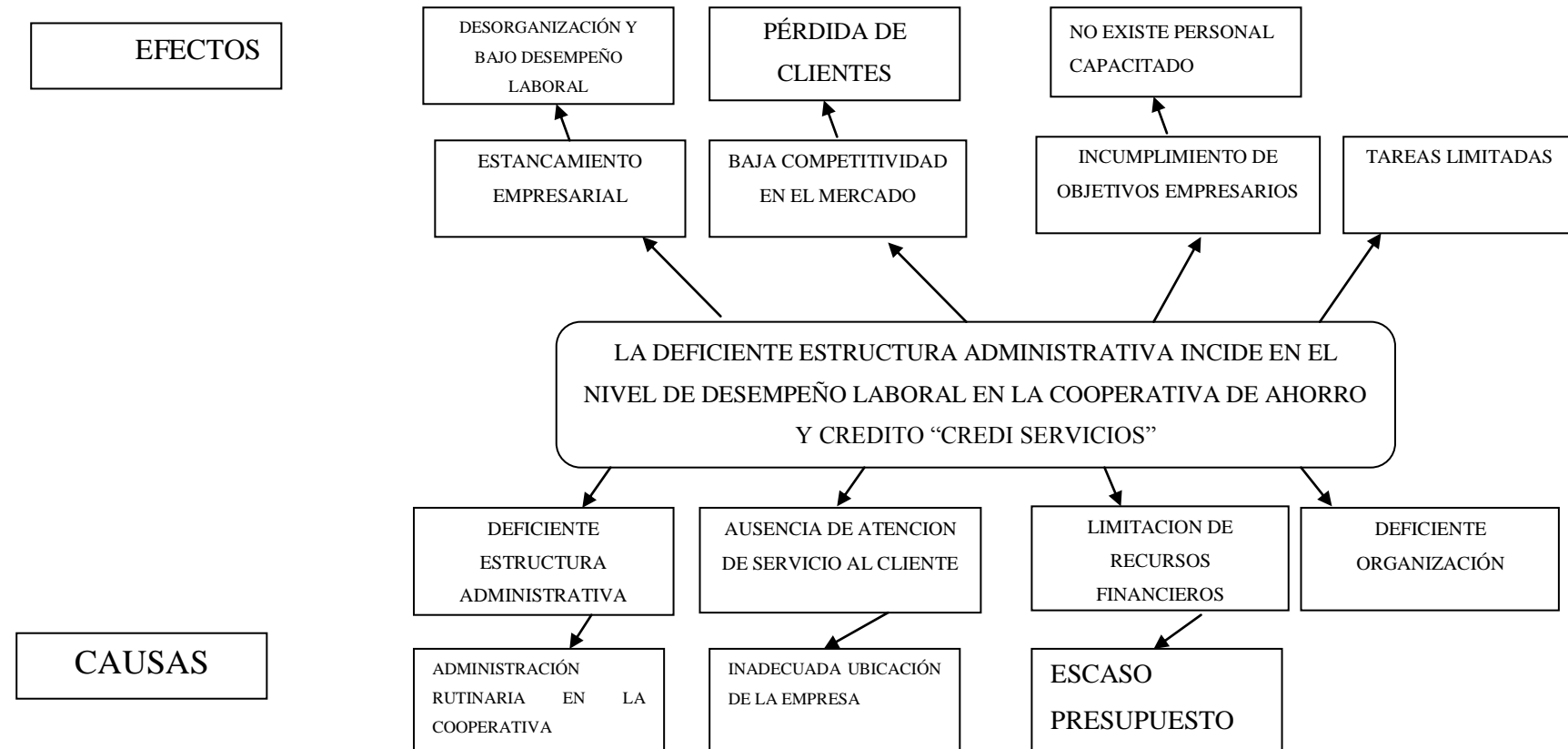


**ANEXOS N° 9**  
**LIBRETA DE AHORROS**

No	Fecha	Transacción	Valor	Saldo
				

Av. Sucre y Ramón Campaña, Cantón Pangua-Ecuador, Telf.: 032684248

**ANEXOS N° 10**  
**ARBOL DE PROBLEMAS**



Elaborado por: Liliana Villacís.