

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

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

**TEMA: “Modelo Organizacional y su Influencia en el
Desempeño Laboral de la Cooperativa de Ahorro y
Crédito Campesina “COOPAC LTDA” de la ciudad de
Ambato”.**

Autora: Ana Gloria Cárdenas Gallardo

Tutora: Dra. Jenny Gamboa.

**AMBATO – ECUADOR
Febrero 2015**



APROBACIÓN DEL TUTOR

Doctora Jenny Gamboa

CERTIFICA:

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

Ambato, Febrero del 2015

Doctora Jenny Gamboa

TUTOR

AUTORÍA DE LA TESIS

Yo, Ana Gloria Cárdenas Gallardo, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera en Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

Srta. Ana Gloria Cárdenas Gallardo

C.I. 180325822-5

AUTORA

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

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

f).....

Ing. Soledad Sevilla.

f).....

Ing. William Ortiz.

Ambato, Febrero del 2015

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.

Srta. Ana Gloria Cárdenas Gallardo

C.I. 180325822-5

AUTORA

DEDICATORIA

Esta Tesis la dedico con mucho cariño a mi Matita querida por ser mi pilar mi fuerza y sobre todo ser la luz que me acompaña día a día en mi arduo caminar.

A mi Chelita y a ti Carito por esa paciencia incondicional en los momentos que más necesitaba ánimos para seguir adelante.

Y en especial a mi Dios y mis ángeles que iluminan mi vida y me llenan de sabiduría para afrontar los obstáculos de la vida y me permitieron cumplir una meta más en mi vida con este trabajo.

Ana Gloria

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por guiarme y ser esa luz que me acompaña día a día, a la Universidad Técnica de Ambato, los Docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas por haber compartido sus conocimientos, a la Dra Jenny Gamboa por su asesoramiento para culminar la presente tesis.

A la COOPAC Ltda. por su colaboración en la información para el desarrollo del tema de investigación.

En especial a mi madre por su lucha constante, su amor incondicional y hacer de mí una gran hija, amiga y ahora una profesional

Ana Gloria

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PÁGINAS PRELIMINARES

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DE LA TESIS	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA	3
1.2 Contextualización.....	3
1.2.2 Prognosis	9
1.2.4 Preguntas directrices	10
1.2.5 Delimitación del problema.....	10
1.2.5.1. Por Contenido.....	10
1.2.5.2. Delimitación Espacial	10
1.2.5.3. Delimitación Temporal	11
1.2.5.4. Unidades de Observación.....	11
1.3. JUSTIFICACIÓN	11
1.4.1. Objetivo general	12
1.4.2. Objetivos específicos	13

CAPÍTULO II
MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	14
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	16
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL	17
2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES	20
2.5 HIPÓTESIS	60

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	62
3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	63
3.3 Nivel o tipo de investigación.....	64
3.4. Población y muestra.	67
3.5 MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES.....	69
3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	71
3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	72

CAPITULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	74
4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS	74
4.3 Verificación de la hipótesis.....	91

CAPITULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES	96
5.2 RECOMENDACIONES:.....	98

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS	99
5.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	100
6.3 JUSTIFICACIÓN.	102
6.4 OBJETIVOS.	102
6.4.1 OBJETIVO GENERAL.	102
6.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	103
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.	103
6.5.1 Aspecto socio cultural	103
6.5.2 Aspecto organizacional	104
6.5.3 Aspecto económico financiero.	104
6.5.4 Factor Legal	104
6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.	105
6.6.1. Modelo organizacional.	105
6.6.2 Estructura orgánica funcional	105
6.6.3 Manual de funciones	106
6.6.4 Análisis de Cargos.	106
6.7 Metodología (Modelo operativo)	110
6.8 Administración.	144
6.9 Cronograma de Actividades	145
BIBLIOGRAFÍA.	147

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Número de Cooperativas de Ahorro y Crédito Zona 3	4
Cuadro N° 2: Número de Cooperativas de Ahorro y Crédito Zona 3 por Categorías.....	5
Cuadro N° 3: Numero de Cooperativas de ahorro y crédito Tungurahua	6
Cuadro N° 4: Numero de Cooperativas de ahorro y crédito Tungurahua por Categorías.	7
Cuadro N° 5: Diferencias entre Eficiencia y Eficacia	50
Cuadro N° 6: Población y Muestra.....	68
Cuadro N° 7: VARIABLE INDEPENDIENTE: MODELO ORGANIZACIONAL....	69
Cuadro N° 8: VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL	70
Cuadro N° 9: Recolección de información.....	71
Cuadro N° 10: Procesamiento y análisis de la información.....	72
Cuadro N° 11: Las Funciones	75
Cuadro N° 12: Estructura	77
Cuadro N°14: Coordinación de actividades	81
Cuadro N° 15: Importancia de la misión y visión	83
Cuadro N°16: Los Conocimientos	84
Cuadro N° 17: Capacitación y eficiencia	85
Cuadro N°18: Destreza.....	86
Cuadro N° 19: Plan de capacitación.....	88
Cuadro N° 21: Frecuencia Observada	93
Cuadro N° 22: Frecuencias Esperadas	93
Cuadro N°23: Calculo Chi Cuadrado.....	95
Cuadro N° 24: Manual de funciones: Introducción.....	112
Cuadro N°26: Visión	114
Cuadro N°27: Estructura Orgánica.....	115
Cuadro N°28: Manual de funciones: Asamblea general de socios.....	118
Cuadro N°29: Consejo Administrativo	119
Cuadro N°30: Comisión de Crédito	122
Cuadro N°31: Oficiales de Crédito.....	122
Cuadro N°32: Contabilidad	124

Cuadro N°33: Departamento de Crédito	126
Cuadro N°34: Oficiales de Crédito.....	129
Cuadro N° 35: Departamento de Tesorería	130
Cuadro N°36: Caja General.....	132
Cuadro N°37: Departamento de Sistemas	134
Cuadro N°38: Departamento de Servicio al cliente	137
Cuadro N°39: Balcón de servicios	139
Cuadro N°40: Programas de Capacitación, Servicio al Cliente	140
Cuadro N°41: Programa de capacitaciones Departamentos existentes en cooperativa.	141
Cuadro N°42: Programa de capacitaciones Área: Contabilidad y comisión de crédito	142
Cuadro N°43: Cronograma de Actividades	145
Cuadro N°43: Plan de evaluación.....	146

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Verificación de departamento de recursos humanos	5
Gráfico N° 2: Crecimiento cooperativista	8
Gráfico N° 4: Categorías Fundamentales.....	20
Gráfico N°5: Variable Independiente	21
Gráfico N° 6: Variable dependiente.....	22
Gráfico N° 7: Principios, técnicas cualitativas, técnicas cuantitativas.	26
Gráfico N°8: Niveles de cultura organizacional.....	35
Gráfico N° 9: Evolución del desempeño	45
Gráfico N° 10: Aspectos del desempeño.....	46
Gráfico N° 11: Evaluar	47
Gráfico N° 12: Las Funciones	75
Gráfico N° 13 : Estructura.....	77
Gráfico N°14: Organigrama Estructural.....	79
Gráfico N°15: Coordinación de Actividades.....	81
Gráfico N°16: Importancia de la visión y la misión.....	83
Gráfico N°17: Los conocimientos	84
Gráfico N°18: Capacitación y eficiencia.....	85
Gráfico N°19: Destreza	86
Gráfico N°20: Plan de Capacitación.....	88
Gráfico N° 21: Desempeño Laboral	90
Gráfico N°22: Chi Cuadrado.....	94
Gráfico N°23: Análisis de cargos	107
Gráfico N° 24: Modelo operativo.....	110
Gráfico N°25: Organigrama Estructural.....	116
Gráfico N° 26 Organigrama funcional	117
Gráfico N°27: Formato para la evaluación interna de la cooperativa.....	143

RESUMEN EJECUTIVO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina “COOPAC LTDA” es una organización privada, formada por personas naturales hace 14 años, con domicilio en la ciudad de Ambato, que sin buscar finalidad de lucro, tiene por finalidad particular servir a la población campesina y del sector rural de la provincia de Tungurahua, sierra y oriente del Ecuador.

El presente trabajo en su contexto general, analiza aspectos relacionados al modelo organizacional y al desempeño laboral de los trabajadores, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina “COOPAC LTDA” de la ciudad de Ambato con el propósito de formular alternativas de mejora continua, que llevara a los ejecutivos de la cooperativa, a fomentar una organización más competitiva con un ambiente laboral agradable y motivador para sus empleados, y así incrementar su productividad.

Los datos arrojados por la investigación de campo aplicada a los empleados de la empresa, se analizaron los factores que están afectando el modelo organizacional, desde el punto de vista de los involucrados en la organización, y la evaluación de los colaboradores de su desempeño laboral.

Así la propuesta resultante de la investigación nos llevó a diseñar un Modelo Organizacional para mejorar el desempeño laboral, con su respectivo proceso de elaboración y ejecución de un programa de capacitaciones y manual de funciones, que permitirán la implementación del mismo como una herramienta de gestión empresarial.

PALABRAS CLAVES:

MODELO ORGANIZACIONAL – COOPERATIVA COOPAC LTDA – DESEMPEÑO LABORAL – MANUAL DE FUNCIONES- PROGRAMA DE CAPACITACIONES.

ABSTRACT

The Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina "COOPAC LTDA" is a private organization formed by individuals 14 years, residing in the city of Ambato, without seeking profit motive, is particularly intended to serve the rural population and rural sector in the province of Tungurahua, Ecuador and eastern highlands..

This work in its general context, discusses issues related to the organizational model and the job performance of employees, "COOPAC LTDA" city of Ambato for the purpose of formulating alternative mejor0a continuous, which carry executives cooperative foster a more competitive organization with a pleasant and motivating work environment for its employees, thus increasing their productivity.

The data collected from field research applied to employees of the company, the factors affecting the organizational model, from the point of view of those involved in the organization, and evaluation of employees about their job performance were analyzed.

So the proposal resulting from the investigation led us to design an organizational model to improve job performance, with its own process of developing and implementing a training program and manual functions, which enable its implementation as a business management tool.

KEYWORDS:

ORGANIZATIONAL MODEL - COOPERATIVA COOPAC LTDA- JOB PERFORMANCE- MANUAL OF FUNCTIONS- TRAINING PROGRAM.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo del presente trabajo de investigación responde a requerimientos de orden interno de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato y ha sido desarrollado en seis capítulos, cuyo compendio, es como sigue:

En el Capítulo I, se describe el problema de la COOPAC Ltda. de la ciudad de Ambato en todo su amplio contexto, analizando sus causas y los efectos que podría tener sobre la empresa y se define los objetivos de la investigación, mientras que en el Segundo capítulo se fundamenta el problema científicamente para poder seleccionar la estrategia de solución.

El Capítulo II, afirma los múltiples beneficios que otorga la aplicación de un Modelo Organizacional para mejorar el Desempeño Laboral, lo cual se fundamenta en empresas que ya han optado por implementarlo, además se da un amplio conocimiento de los términos utilizados en este trabajo y se determina la hipótesis que ayudará a conocer si la propuesta es adecuada o no dentro de la Cooperativa.

Capítulo III, La metodología de investigación a través del enfoque cualitativo y de los tipos de investigación nos da los parámetros y herramientas bajo los cuales se desarrollará el trabajo en la COOPAC Ltda. de la ciudad de Ambato, además permite conocer el número de personas a encuestar, así como el proceso de recolección de información y la manera cómo se analizará la misma.

En el Capítulo IV, se ve reflejado el análisis e interpretación de datos, lo que resulta de las encuestas previamente realizadas a los clientes internos de la COOPAC Ltda. de la ciudad de Ambato, estos resultados se los realizó de forma tabular y gráfica, lo que posteriormente facilitará la verificación de la hipótesis.

El Capítulo V, analiza los resultados, las conclusiones y recomendaciones que ayudarán a la COOPAC Ltda. de la ciudad de Ambato a mejorar algunas falencias existentes dentro de la organización.

El **Capítulo VI** se denomina: PROPUESTA, aquí se especifica la aplicación de un Modelo Organizacional dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina COOPAC Ltda. de la ciudad de Ambato, enfatizando los factores necesarios para mejorar el Desempeño Laboral.

El trabajo de investigación finaliza con la sección de referencias en las que se presenta la bibliografía utilizada y los anexos soporte de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA

Modelo Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina “COOPAC LTDA” de la ciudad de Ambato.

1.2 Contextualización

Macro

Hoy en día, en la era del conocimiento, el elemento diferenciador de las organizaciones, así como su competitividad, lo constituyen los individuos que la componen. De este modo, el capital humano se convierte en el activo más valioso que posee una organización, destacándose por sobre los activos físicos y financieros, e incluso por sobre los demás intangibles.

Este rasgo distintivo, es la base de la competitividad organizacional actual, y está constituido básicamente por las competencias de los individuos, esto es, en términos simples, conocimientos, habilidades y cualidades de sus integrantes. Entonces de ahí, la importancia de su gestión, puesto que estas competencias individuales, además de ser clave dentro de las competencias básicas distintivas organizacionales, son las encargadas de generar la competencia esencial, la cual es la que permite obtener las ventajas competitivas sostenibles.

Es así como el modelo organizacional, “adquiere importancia en aquellas organizaciones que visualizan al aprendizaje individual y colectivo como una línea estratégica para su desarrollo. Es una posibilidad de distinguirse en los mercados y/o servicios a prestar, como también una vía para profesionalizar el trabajo y generar oportunidades de desarrollo del personal” “su estudio, en aquellos países en que su utilización ha alcanzado mayor desarrollo y eficacia, han generado sistemas complejos, dirigidos a su normalización y certificación, así como a la formación de las mismas.

Meso

El movimiento cooperativista generado en la última década se ha constituido en uno de los ejes económicos de nuestro país, en especial en la **Zona 3** formado por las provincias de Tungurahua, Chimborazo, Cotopaxi y Pastaza en las cuales se han legalizado un número elevado en comparación con otras zonas como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 1: Número de Cooperativas de Ahorro y Crédito Zona 3

Numero de Cooperativas de Ahorro y Crédito Zona 3	
Tungurahua	161
Chimborazo	92
Cotopaxi	82
Pastaza	9
Total	370

Elaborado por: CARDENAS, Ana. 2014

Fuente: SEPS

Una de las principales razones por lo que ha ido creciendo este movimiento es por lo intereses más bajos que esta ofrece en comparación a una Institución financiera de gran envergadura, pero al mismo tiempo ha ido generando problemas ya que el 75% de estas no cuentan con un adecuado modelo organizacional que les permita crecer como lo han hecho otras similares, ya que en esta zona apenas el 15% son instituciones grandes y confiables a través de los años como se muestra en el cuadro:

Cuadro N° 2: Número de Cooperativas de Ahorro y Crédito Zona 3 por Categorías

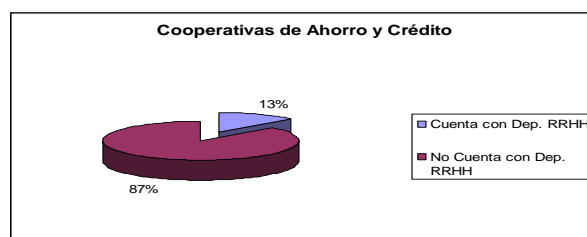
Numero de Cooperativas de Ahorro y Crédito Zonal 3 por Categorías			
	Grandes	Medianas	Pequeñas
TUNGURAHUA	12	15	134
CHIMBORAZO	3	7	82
COTOPAXI	0	6	76
PASTAZA	0	0	9

Elaborado por: CARDENAS, Ana. 2014

Fuente: SEPS

Se estima que actualmente solo el 13% cuenta con un Manual de funciones técnico, puesto que solo las grandes cooperativas lo ven como un componente importante dentro de su organización, por tanto del desempeño laboral que la misma tenga dependerá su crecimiento, no solo organizacional si no laboral creando más fuentes de trabajo a personal altamente calificado. El 87% no tiene por lo tanto no puede diagnosticar de una manera verídica si esta su personal desempeñado adecuadamente sus funciones o si es altamente calificado por lo cual no puede entender cuál es la raíz del problema de su falta de crecimiento como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 1: Verificación de departamento de recursos humanos



Elaborado por: CARDENAS, Ana. 2014

Fuente: SEPS

Micro

Uno de las principales causas para no tener un modelo organizacional adecuado se debe a la falta de personal calificado para cada una de las áreas lo cual ayuda al poco crecimiento que tienen ya que por cada 10 socios, existe 15 colaboradores los mismos que en algunos casos forman parte del consejo directivo lo cual crea conflictos laborales provocando un inadecuado desempeño laboral entre sus colaboradores.

En **Tungurahua** donde el número de cooperativas es mayor que en el resto de provincias estudiadas, se ha constituido en el eje principal del comercio ya que aprovechando su zona central tiene más conexiones con la costa y el oriente lo que la ha llevado al comerciante de hoy a buscar cooperativas que tengan menos trabas al momento de ahorrar en donde se puedan obtener mayores beneficios que en otras entidades como se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 3: Numero de Cooperativas de ahorro y crédito Tungurahua

Numero de Cooperativas de Ahorro y Crédito Tungurahua	
Ambato	131
Baños	1
Patate	1
Quero	1
Pelileo	18
Pillaro	6
Tisaleo	3
TOTAL	161

Elaborado por: CARDENAS, Ana. 2014

Fuente: SEPS

Las grandes cooperativas se ubican en el cantón principal de la provincia, por la razón que 15 años atrás las cooperativas no eran de gran importancia financiera como lo son hoy en día, a diferencia de las cooperativas medianas y pequeñas estas cuentan con grandes modelos organizacionales y personal altamente capacitado que desempeña sus funciones adecuadamente lo que lleva al crecimiento de la organización a través de los años fomentando confianza no solo a los socios de la misma que inyectan grandes capitales si no a sus clientes internos y externos quienes ven en las grandes cooperativas solvencia y liquidez.

Cuadro N° 4: Numero de Cooperativas de ahorro y crédito Tungurahua por Categorías

Numero de Cooperativas de Ahorro y Crédito Tungurahua por Categorías			
	Grandes	Medianas	Pequeñas
AMBATO	12	12	107
PELILEO	0	2	16
PILLARO	0	1	5
TISALEO	0	0	3
QUERO	0	0	1
PATATE	0	0	1
BAÑOS	0	0	1

Elaborado por: CARDENAS, Ana. 2014

Fuente: SEPS

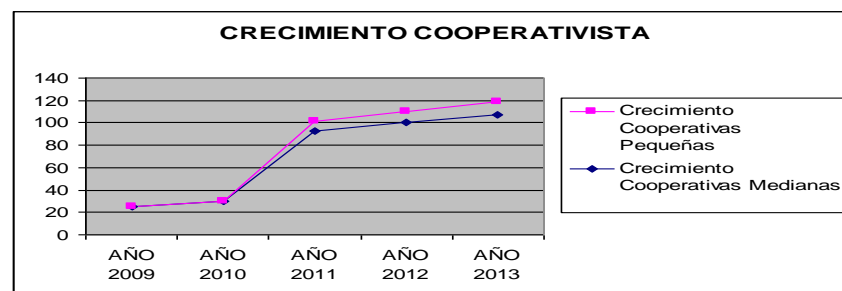
Únicamente las cooperativas grandes cuentan con un Modelo Organizacional adecuado lo cual las ha ayudado a obtener personal altamente calificado logrando altas calificaciones en la central de riesgo lo que no las hace diferentes a una Corporación financiera grande lo que las lleva a aumentar su credibilidad.

A pesar de que las cooperativas medianas y pequeñas no cuentan con un modelo de organizacional formado adecuadamente tienen gran número de clientes debido a que la gran parte de sus clientes no tienen grandes capitales para aperturas de cuentas de ahorro como solicitan las grandes cooperativas pero esto a largo plazo llevará a incontables pérdidas por el inadecuado desempeño laboral por parte de sus colaboradores, muchas de las veces el personal no es calificado y por tanto genera mal manejo de los recursos financieros de la cooperativa lo que acarrearía al declive de las mismas obligando a las autoridades gubernamentales a estudiar la clausura dado que ofrecen poca seguridad a sus socios, también ocurre en el caso de los buenos accionistas los cuales no ven en las cooperativas pequeñas potencial de inversión pues se ha demostrado que las cooperativas pequeñas nacen de manera empírica por personas con pocos conocimientos en la rama lo que llama al falso inversionista que ve en estas una manera de estafa a los socios como se ha visto en los últimos tiempos.

En la ciudad de **Ambato** donde el mayor número de Cooperativas se concentra debido a su alto comercio permite a las grandes cooperativas monopolizar el mercado pero pese a este grande problema las cooperativas pequeñas y medianas han logrado surgir en parte

gracias a la ayuda gubernamental que presta a las personas de escasos recursos las cuales no pueden abrir cuentas de ahorro con cantidades exorbitantes, como se muestra en el cuadro siguiente el número de cooperativas pequeñas sigue aumentando con los años pero estas no tiene personal con experticia que los ayude a manejar de mejor manera sus recursos económicos lo que causa que pese a su gran número muchas de ellas cierran por el bajo nivel de organización y planeación que estas presentan.

Gráfico N° 2: Crecimiento cooperativista



Elaborado por: CARDENAS, Ana. 2014

Fuente: SEPS

1.2.1 Análisis Crítico

Al no contratar personal calificado los colaboradores más cercanos a la gerencia general asume funciones que no le corresponden, los mismos que dejan de lado sus obligaciones por suplir las faltantes dentro de la organización lo cual deja vacíos claros a los colaboradores los mismos que no tienen claro cuáles son sus funciones llevando a conflictos laborales entre el gerente y el personal operativo el cual expresa desconocimiento de las líneas de autoridad.

El inadecuado control de personal en la cooperativa causa un carente compromiso de los trabajadores con la organización debido al modelo organizacional empírico con el cual se maneja al personal provocando en los mismos poco interés por cumplir con los objetivos de la empresa.

La insuficiente comunicación interna de colaborador a colaborador es visible lo cual acarrea el mal manejo de los recursos de la empresa haciendo que la misma se vea en la necesidad de hacer gastos innecesarios dentro de su presupuesto generando

molestias a los socios de la misma, haciendo que en algunos casos el accionista pierda el interés por invertir en la organización.

En la actualidad existe un desempeño laboral ineficiente debido a la escasa supervisión que existe, la encargada de manejar al personal es la contadora general quien la mayor parte del tiempo no le da la debida importancia a los problemas del personal creando un malestar general entre sus colaboradores.

Al no contratar personal calificado los colaboradores más cercanos a la gerencia general asume funciones que no le corresponden, los mismos que dejan de lado sus obligaciones por suplir las faltantes dentro de la organización lo cual deja vacíos claros a los colaboradores los mismos que no tienen claro cuales son sus funciones llevando a conflictos laborales entre el gerente y el personal operativo el cual expresa desconocimiento de las líneas de autoridad.

1.2.2 Prognosis

En esta investigación cuyo escenario principal es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina “COOPAC LTDA” de la ciudad de Ambato, teniendo como pilar fundamental un Modelo Organizacional y el Desempeño Laboral.

En caso de no lograr implementar adecuados modelos de gestión en el talento humano para un mejor desempeño laboral, seguirá dando lugar a que los colaboradores no desempeñen sus funciones adecuadamente, lo cual no mejorará el desempeño, la misma poco a poco irá perdiendo la rentabilidad que ha tenido hasta hoy, por su mal desempeño laboral, esto traerá como consecuencia la imperfección en los productos y servicios, temor psicológicos para desempeñarse en su campo laboral, y el decrecimiento de las utilidades.

Una de las alternativas para mejorar el desempeño laboral es precisamente la implementación de un Manual de funciones adecuadamente estructurado, dentro de la Cooperativa brindando nuevas oportunidades de desarrollo aplicando, con el propósito de ser más eficaces, eficiente y generar más oportunidades para la cooperativa y socios.

Es justamente esta técnica, la que permitirá garantizar el aporte de su crecimiento, e aumentar las operaciones brindando productos y servicios de una manera eficaz y por ende ser más competitivos en el mercado actual el cual es alto.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo incide el Modelo Organizacional en el Desempeño Laboral en la COOPAC Ltda. de la ciudad de Ambato?

1.2.4 Preguntas directrices

¿Cuál es el resultado de aplicar un Modelo Organizacional dentro de la COOPAC?

¿Qué técnicas y herramientas administrativas se debería emplear para mejorar el Desempeño laboral de la COOPAC Ltda. De la ciudad de Ambato?

¿Qué modelo organizacional conviene implementar para mejorar el desempeño laboral de la cooperativa?

1.2.5 Delimitación del problema

1.2.5.1. Por Contenido

Campo: Administrativo

Área: Organización

Aspecto: Gestión de Talento Humano

1.2.5.2. Delimitación Espacial

Empresa: Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina “COOPAC Ltda.”

Dirección: Quito 05-27 entre Cevallos y Juan B. Vela,

Localidad: Ambato, Tungurahua

Teléfono: 032421294

1.2.5.3. Delimitación Temporal

Este proyecto de investigación se realizara en el lapso comprendido entre Enero / Febrero 2015

1.2.5.4. Unidades de Observación

La investigación será aplicada a las personas que trabajan en la COOPAC Ltda.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación está encaminada a poner en funcionamiento y dinamizar la Estructura orgánica de la COOPAC Ltda., el estudio y desarrollo de un modelo organizacional es importante porque implica además, contribuir a la toma de decisiones sobre la agrupación de individuos o tareas en unidades de trabajo, departamentos o divisiones de la organización, de forma diferente al manejo administrativo empírico que se realiza.

Es decir, la aplicación del modelo organizacional como herramienta para atender a su personal, proporciona innovación en el entorno que exige mayor velocidad de respuesta, capacidad de renovación de productos, procesos, habilidades y competencias que conllevan a un aprendizaje más dispuesto, de allí que el conocimiento se convierte en el recurso estratégico y el aprendizaje es la llave del proceso que garantiza una ventaja competitiva sostenida.

El desarrollo de un adecuado modelo organizacional permitirá a la empresa realizar acciones adecuadas, ya que servirá de base para que los miembros de la organización puedan trabajar con eficiencia y rendir al máximo su potencial; basándose en un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma racionalizada para alcanzar las metas fijadas en la planificación.

Con la ayuda de un modelo organizacional la empresa logrará dividir y coordinar el trabajo en tareas y responsabilidades, agrupar los trabajos en unidades, establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos, establecer líneas formales de autoridad, distribuir y utilizar adecuadamente los recursos organizacionales.

Una adecuada organización permitirá corregir las falencias que se producen dentro de la empresa, logrando así la integración de las actividades organizacionales y a la vez hacer frente a la competencia con efectividad.

Los beneficiarios principales de esta investigación serán en un principio el SEPS quien no catalogara a la cooperativa dentro de la estadística de que de cada 10 cooperativas 6 cierran dentro de 5 años ya que observara el crecimiento de la organización, también al tener un modelo organizacional bien estructurado los accionistas inyectarán más capital y por ende mayor crecimiento organizacional y por último a todos los miembros de la empresa ya que podrán tener un vínculo más fuerte con los directivos de la misma lo cual ayudara a mejorar no solo las relaciones laborales entre compañeros sino también con los clientes de la organización.

Este proyecto será factible ya que la organización cuenta con los recursos económicos necesarios para la implementación de este Manual el cual es de gran importancia para evitar futuros conflictos laborales los cuales acarearan gastos innecesarios ya que esta herramienta es utilizada para la descripción de cada función comenzando por los altos directivos y el personal que conforman la organización.

OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

Establecer como incide el modelo Organizacional en el Desempeño Laboral de la COOPAC Ltda.

1.4.2. Objetivos específicos

- Determinar la importancia del Modelo Organizacional dentro de la empresa.
- Diagnosticar el Desempeño Laboral dentro la organización en función de los resultados.
- Elaborar la propuesta que incluya el Modelo Organizacional requerido por la COOPAC Ltda.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

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

MENA, E., en su trabajo de investigación “Modelo de administración por Integración y Autocontrol en la Cámara de Comercio de Cotopaxi en el año 2006.” Facultad de Administración de la Escuela Politécnica del Ejército.

En sus conclusiones manifiesta:

Este trabajo de investigación pretende “Diseñar planes de acción para proporcionar los medios necesarios en el logro de los objetivos definidos”. Y como conclusión ha planteada que actualmente, la “Cámara es administrada en una forma empírica, dependiendo de la directiva de turno, el no administrarla científicamente se refleja por ejemplo en la falta de organigramas, manuales, políticas, etc”. Y además “La cámara de comercio es una institución con problemas tanto económicos, administrativos y de

imagen, no se puede decir que sea por falta de recursos, sino por el hecho de que estos no son utilizados de la mejor forma”.

Se ha tomado esta tesis como referencia debido a que trata de definir el Modelo Organizacional de Cámara de Comercio y además nos da conocer la forma como se encuentra administrada la entidad, en toda institución debe existir una administración adecuada, por ello tienen que definir sus políticas, construir organigramas para que en el momento que se cambie de directores, autoridades, gerente, personal no existan dificultades.

MARTÍNEZ, S., en su trabajo de investigación “La Estructura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del Almacén de Pintura Hugo Verdezoto de la ciudad de Ambato. En el año 2010 Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas. En sus conclusiones manifiesta que

“La carencia de una estructura organizacional bien definida en el almacén pinturas Hugo Verdezoto de la ciudad de Ambato, afecta el desempeño de los trabajadores, al encontrarse desorientado respecto a sus funciones.”

“Los trabajadores del almacén pinturas Hugo Verdezoto de la ciudad de Ambato desconocen sus funciones dentro de la empresa, todos están a la expectativa de las órdenes que puedan emitir los directivos dejando de lado actividades que requieren de atención, esto debido a la desorganización.”

Se puede concluir que al considerar el recurso humano como factor decisivo y un activo importante se deben implementar políticas bien definidas de evaluación del desempeño para detectar las fallas que se presenten en el seno de las organizaciones, con el fin de lograr cambios favorables en su estructura y funcionamiento.

VALVERDE, M., El diseño organizacional y su influencia en la productividad de la Avícola San Andrés del Cantón Patate. En el año 2009 Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

En una de sus conclusiones manifiesta que “ En la Avícola “San Andrés”, existe desconocimiento de procesos y herramientas administrativas, lo que dificulta alcanzar un mayor desarrollo” y que “El talento humano que se desempeña en la Avícola “San

Andrés” del Cantón Patate, se encuentra desmotivado con las actividades que realiza, ya que su ejecución es totalmente informal”.

Toda organización por más pequeña que sea necesita tener un diseño estructural orgánico, pues es útil aunque otros analistas sugieren que no es menester, yo en particular como futura administradora definiendo la estructura organizacional ya que esta ayuda a cumplir objetivos y metas propuestas; que nos ayuda a no tener un talento humano retraído al ver sus funciones y atribuciones claramente definidas.

BONILLA,A., en su trabajo de investigación “El Comportamiento organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de la empresa Octalvid de la ciudad de Pelileo en el año 2011 en la Universidad Técnica de Ambato de la Facultad de Ciencias Administrativas, en sus conclusiones manifiesta que

“El contar con un recurso humano eficiente, depende en gran medida de las oportunidades que la empresa brinde, a través de cursos o programas de capacitación que les permita desarrollar aptitudes y habilidades para el cumplimiento de sus objetivos y en sí de la organización”

“el no contar con un sistema de evaluación induce el no saber si somos verdaderamente productivos y competitivos.”

En esta investigación el autor refleja la importancia de contar con un sistema de evaluación del desempeño, para lograr en los empleados el aprovechamiento máximo de sus recursos en pos de la eficiencia y competitividad de la organización lo que me servirá de gran ayuda para mi investigación ya que lo que la cooperativa busca es sobresalir de la competencia para lograr captar mayores clientes con mejores y más eficientes colaboradores.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para el desarrollo de la investigación científica que requiere el presente proyecto se toma una posición paradigmática. Aquella debe estar construida sobre una base filosófica y con criterio fundamentado. Esta es la razón que conduce a ubicar la presente investigación dentro del **paradigma crítico-propositivo**; que permitió dar

críticas a la problemática presentada en la Cooperativa teniendo en cuenta aspectos como:

En la **fundamentación ontológica** el ámbito en el cual toda empresa se desenvuelve y en el caso especial de las cooperativas es dinámico y cambiante el mismo que cada día enfrenta nuevos retos, obligándolos a ser cada vez más competitivos mediante un sin número de estrategias y acciones las cuales sean acordes a las necesidades y realidades de la organización, sin dejar de lado el papel importante que juega una adecuada estructura organizacional para el mejoramiento continuo dentro de la organización, mismas que aporten al crecimiento de las empresas.

En este caso la **fundamentación epistemológica** ayudará a la aplicación de un adecuado Modelo Organizacional y Desempeño Laboral el cual ayudara a obtener resultados positivos dentro de la presente investigación por que permitirá generar transformaciones en las situaciones abordadas anteriormente, partiendo de la comprensión, compromiso y conocimientos en relación al problema de estudio en la aplicación de una estructura orgánica organizacional para mejorar la gestión administrativa de la COOPAC Ltda.

Esta investigación está influenciada por la **fundamentación axiológica** ya que la ciencia no puede ser neutra por tal razón está influenciada por valores éticos sociales, reconocidos por la sociedad, en donde un adecuado modelo organizacional ayudara a mejorar el desempeño laboral de la empresa y por ello permitirá satisfacer no solo las necesidades y expectativas de sus clientes si no también la de sus trabajadores.

La investigación contara con un lenguaje teórico práctico el cual se basará en la **fundamentación metodológica** la cual permitirá satisfacer las necesidades de una sociedad altamente exigente, esto se conseguirá con la participación de todos los involucrados con el problema de estudio.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La presente investigación se regirá en base a los siguientes fundamentos legales:

La Cooperativa COOPAC 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.

También maneja sus actividades según las leyes de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor que en el artículo 2 indica que cualquier tipo de publicidad y promoción por cualquier medio transmitida deberá respetar los valores de identidad nacional y los principios fundamentales sobre seguridad personal y colectiva, la Cooperativa brinda a sus clientes productos seguros, confiables, además de que respeta los derechos de los consumidores como lo establece esta ley en el capítulo II Art. 4 Parte 6, es decir que al momento de adquirir el producto, tanto sus características, precios y beneficios son impartidos por los asesores comerciales, siendo el proceso de venta transparente y con información veraz.

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 COOPAC LTDA remunerados y tratados como lo indica la ley social, cumpliendo así con las obligaciones adquiridas dentro de este campo.

Además Cooperativa COOPAC LTDA, está legalmente registrada en la superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS, registro N°SEPS-ROEPS-2013-001431.

El capítulo sexto, trabajo y producción descrita en la Constitución Política vigente, publicada en el registro oficial número 449 del 20 de octubre de 2008, en su artículo 320 dice: “En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas se sujetará a los principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social”

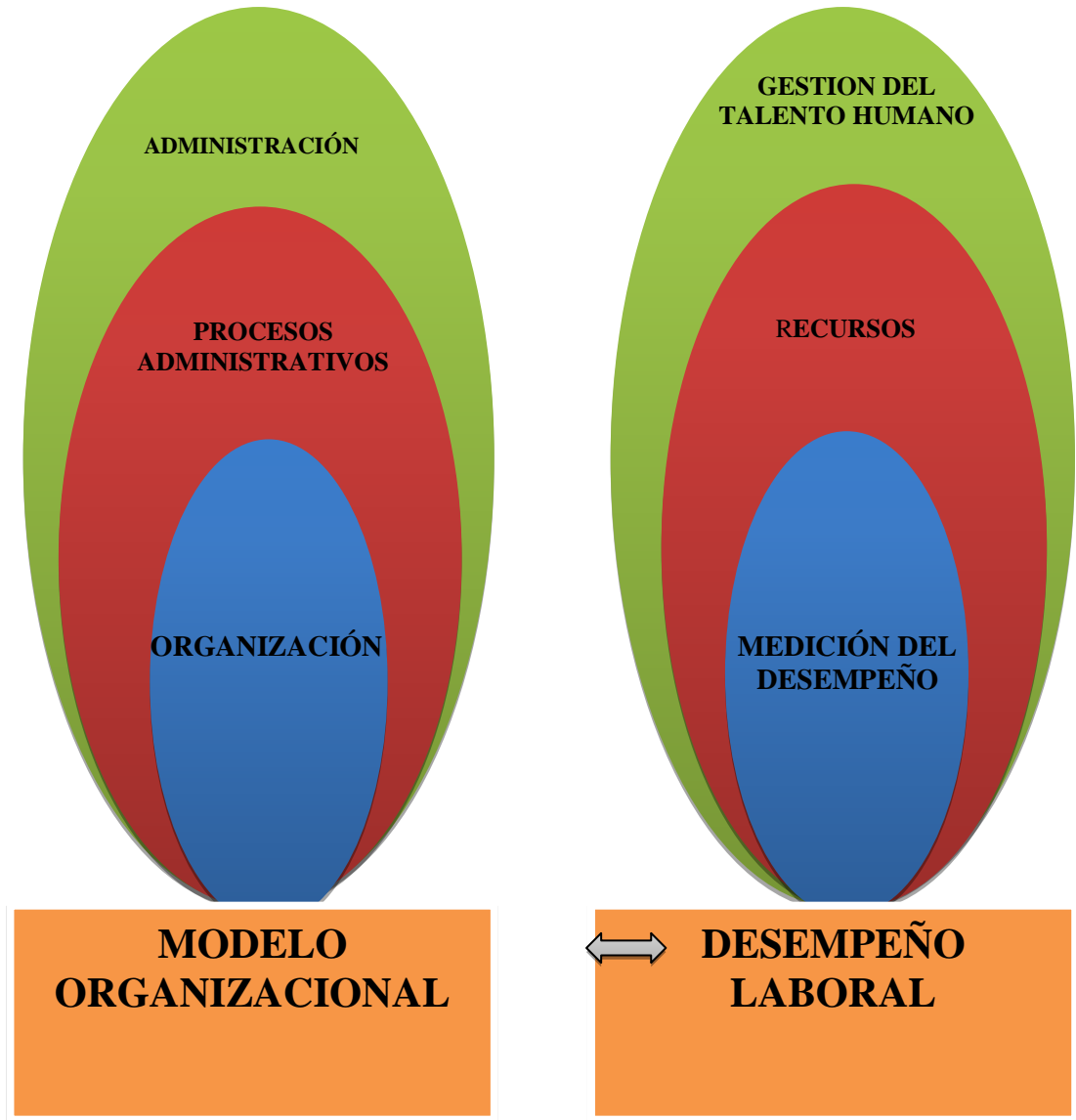
Es claro que la eficiencia se refiere al uso adecuado de los recursos y que calidad que tiene que ver básicamente con satisfacción del cliente. Consecuentemente, el mejor

aprovechamiento del Talento Humano, a más de mejorar el desempeño, permitirá satisfacer en tiempo y espacio oportunos a los clientes. A este propósito apunta la creación de un manual de funciones en la COOPAC Ltda.

Asimismo, la Ley de Régimen de Seguridad Social, contiene varias disposiciones inherentes a los subsistemas Relaciones Laborales. En este caso cuando habla de los requerimientos que debe cumplir el empleador, para que sus trabajadores tengan derecho a las prestaciones que otorga el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS. Sin la menor duda la creación de un Modelo Organizacional en la COOPAC Ltda. Contribuirá efectivamente, no sólo a cumplir las referidas disposiciones legales, sino también a precautelar los recursos más valiosos de toda organización, su gente.

2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES

Gráfico N° 3: Categorías Fundamentales



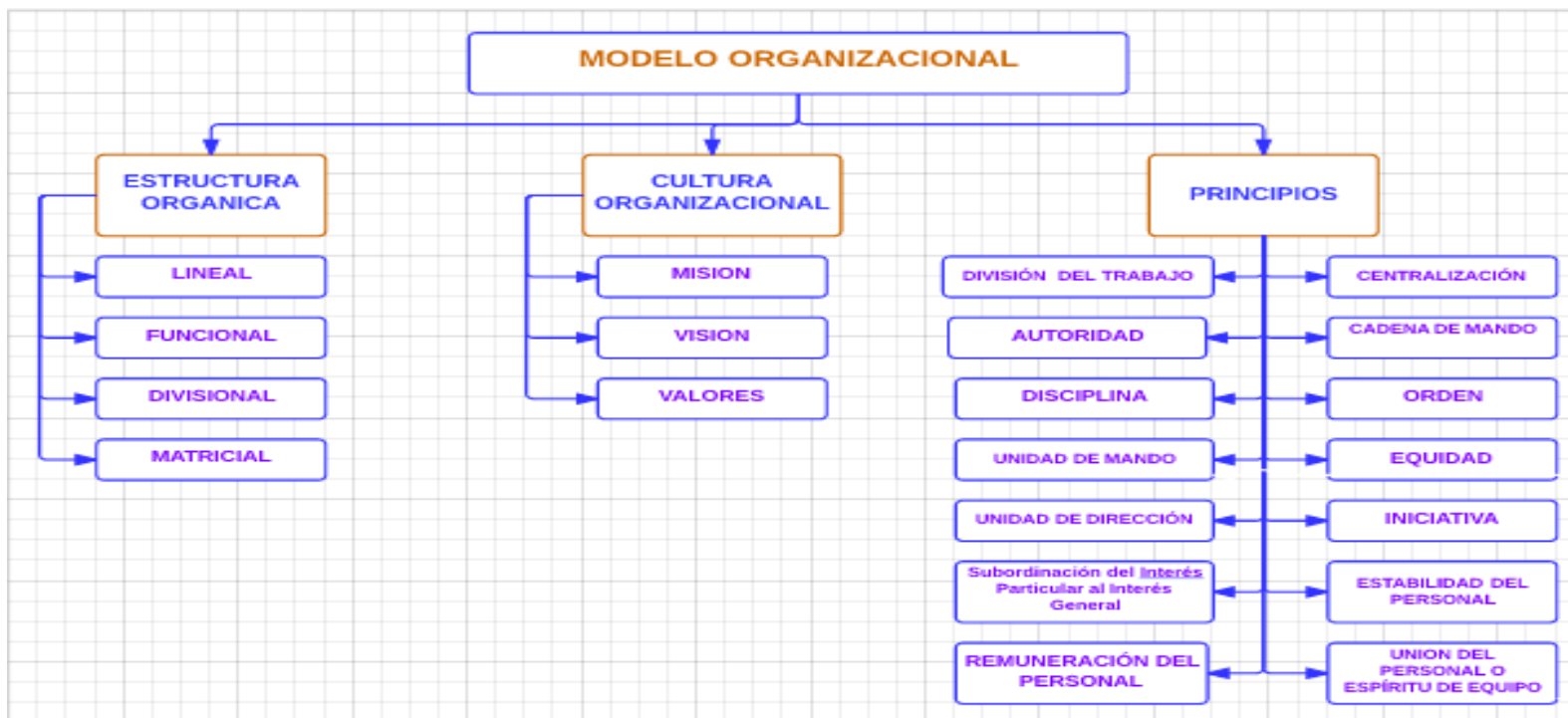
Elaborado por: CARDENAS, Ana. 2014

Fuente: Datos de investigación, Cooperativa "COOPAC"

Categorización

Variable Independiente

Gráfico N°4: Variable Independiente



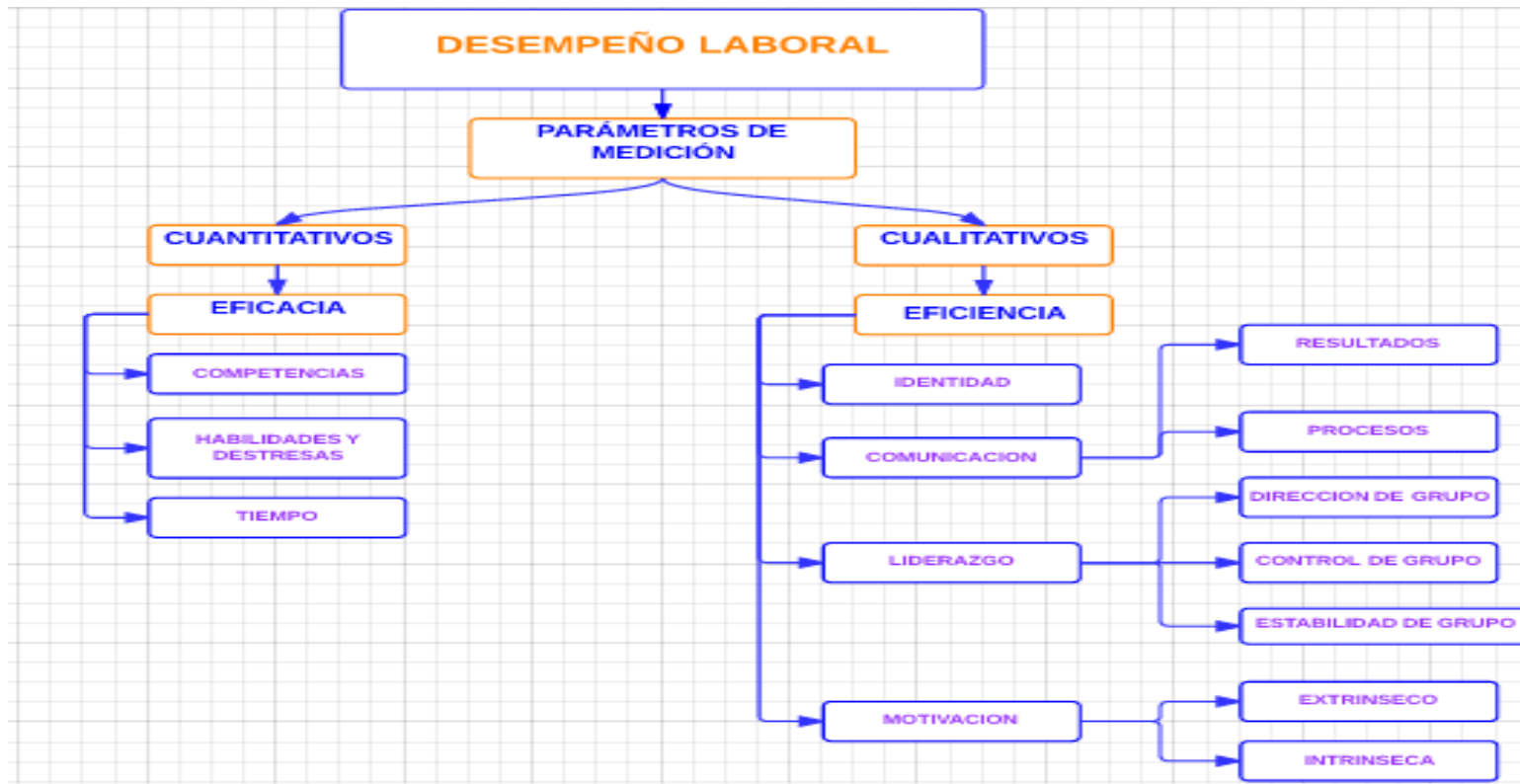
Elaborado por: CARDENAS, Ana. 2014

Fuente: Datos de investigación, Cooperativa “COOPAC”

Categorización

Variable dependiente

Gráfico N° 5: Variable dependiente



Elaborado por: CARDENAS, Ana. 2014

Fuente: Datos de investigación, Cooperativa "COOPAC"

VARIABLE INDEPENDIENTE: MODELO ORGANIZACIONAL

Administración

Según (Bernardez, 2007) en su libro manifiesta que:

En el nivel organizacional, las intervenciones tratan de definir las funciones y división de tareas siguiendo diferentes modelos.

En una primera etapa, en organizaciones muy pequeñas, la forma más simple de organización se da entre operadores que coordinan sus tareas. Así, en una pequeña operación de ejemplo de una fábrica de cerámicas de dos personas, un operador se dedica a modelar y el otro pintar. Se produce lo que se llama una coordinación horizontal o división de trabajo.

Es la acción de dirección y supervisión del trabajo y del uso adecuado de materiales y elementos para realizar el fin propuesto con el más bajo costo de energía, tiempo y dinero” (p. 80).

Según (Munch, Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo, 2013) en la página web manifiesta que:

Sin duda la administración, es fundamental para lograr la competitividad y calidad máxima en una organización y con la globalización se ha convertido el factor decisivo para competir en mercados internacionales.

La importancia de la administración es el organismo representativo en donde se lleva a cabo la administración, se analiza su evolución, sus áreas funcionales y algunas estrategias para afrontar la globalización.

Según (Coulter & Stephen, 2010) en su libro manifiesta que:

“La administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que estas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz. La eficiencia significa hacer bien las cosas; la eficacia significa hacer las cosas correctas”. (p.18).

Según (Rodríguez, 2006) la definición de su libro dice que:

“La administración es un proceso para planear, organizar, integrar, dirigir, controlar y coordinar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un objetivo determinado”.

En conclusión podemos definir a la administración como un sistema de conocimientos por medio del cual los hombres establecen relaciones, predicen resultados e influyen en las consecuencias de cualquier situación en la organización lo cual permite trabajar unidos en el logro de propósitos comunes. (p.3).

Proceso administrativo

Según (Frenandez, 2010) en su libro manifiesta que:

Describen la administración en términos de cinco funciones: planificación, organización, mando coordinación y control, la planificación consiste en trazar un plan de acción, que permita a la organización alcanzar sus objetivos. A la organización la define como la capacidad de movilizar los recursos materiales y humanos para poner en práctica los planes. (p.21)

Según (Vertice, 2007) indica en su texto que:

Una función en la empresa, es una contribución especializada, que satisface un requerimiento necesario para el buen funcionamiento de la organización. Así una organización satisface la necesidad de conectar, de manera eficaz, de conducir los órganos de la empresa.

Según (Chan, Bryant, Gemima, & Hoil, 2013) manifiesta que:

La administración en sentido formal, es aquella que se realiza en una empresa. Posee cuatro funciones específicas que son planificación, la organización, la dirección y el control; estas en conjunto se conocen como proceso administrativo y se puede definir como las diversas funciones que se deben realizar para que se logren los objetivos con la óptima utilización de los recursos.

Para (Reyes, 2010) en su libro indica que:

El proceso administrativo “Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo”.

Podemos concluir que el proceso administrativo son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, con los que cuenta la empresa. (p.56)

Organización

Para (Reyes, 2010) define como:

“La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.(P.40).

Según (Diaz, 2002) indica que:

“La Organización es la acción y efecto de organizar u organizarse, disposición y orden, es la facultad de disponer, es arreglar y distribuir”. (p.85)

Para (Munch, 2010) en su libro manifiesta que:

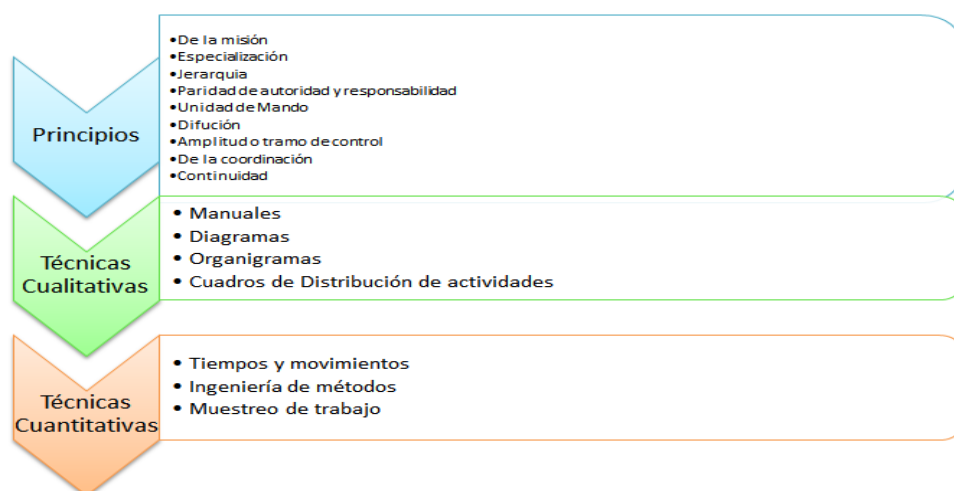
La Organización “Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo”

Analizando los conceptos de los autores definimos que la organización es el elemento que ayuda a agrupar y ordenar las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer optima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones. (p.61)

Herramientas de la Organización

- **Organigramas:** Es una representación gráfica de la estructura formal de una organización; muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y las líneas de autoridad.
- **Manuales:** Son documentos que contienen en forma sistemática, información acerca de la organización.
- **Diagramas de Procesos:** Es la representación gráfica del conjunto de actividades para realizar una función.
- **Cuadro de Distribución del trabajo o de Actividades:** Permite analizar las actividades que se realizan en un departamento o área con la finalidad de mejorar la distribución de cargas de trabajo.

Gráfico N° 6: Principios, técnicas cualitativas, técnicas cuantitativas.



Elaborado por: Cárdenas, Ana. 2014

Fuente: Munch, L, (2010, P.15)

Modelo Organizacional

Según Para (Munch, 2010) en su libro manifiesta que:

“Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en una empresa.” (p.65)

Para (Jones, 2006) manifiesta que:

“Es el sistema formal de relaciones de subordinación de trabajos y puestos que determina cómo deben usar los empleados los recursos de la organización para concretar las metas de ésta”. (p.334)

Según (Rodrogez, 2006) en su libro manifiesta que:

La organización hace parte del entorno, se reconoce en y al mismo tiempo se diferencia de él; necesita de los flujos que afectan a los demás entes, formando un sistema de tupido de interacciones y retroacciones. Es decir, la organización es la emergencia resultados de ,los elementos caóticos con elementos de orden atreves de interacciones, reacciones y transacciones (acciones de intercambio) , retroacciones acciones que actúan hacia atrás sobre el procesos que las produce y eventualmente sobre su fuente y/o causa, además se hacen en y por la organización.

La organización innovadora es particularmente sensible a la dinámica no lineal del entorno de ser un sistema abierto, que permea fácilmente y rápidamente los flujos vitales del entorno; que los difunda, adapte y transforme al menor tiempo posible y produzca flujos transformados que son entregados en el entorno modificado , genera continuamente rizados de realimentación para evaluar el impacto de la organización. (p.141).

Relacionando los conceptos podemos definir al Modelo Organizacional como el diseño de la estructura orgánica, manuales, reglamentos que hacen referencia a las funciones, puestos, niveles jerárquicos entre otros.

Estructura Organizacional

Según (Vertice, 2007) manifiesta en su libro que:

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

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

Para organizar y sistematizar el trabajo, se necesita definir quien lo hará, además de cómo y dónde, es decir, para lograr los fines y objetivos del proceso y llevar adelante distintos tipos de planes, incluye, los siguientes elementos:

1. Un patrón de relaciones y obligaciones formales, es decir un organigrama y su descripción de puestos de trabajo.
2. Un criterio de asignación de las tareas a las unidades orgánicas, departamentos y personas.
3. La forma en que las diferentes son coordinadas o integradas.
4. Las relaciones de poder, estatutos y jerarquías.
5. Las políticas, procedimientos, normas y controles formales que guían y regulan la actividad de los miembros de la organización.

El organigrama, por lo tanto, es una representación graficas de las relaciones de autoridad formal y división de trabajo.

1. Articular las distintas funciones.
2. Destacar los distintos puestos y posiciones.
3. Establecer cuáles son las líneas de comunicación formales y conexiones entre puestos.
4. Ver de forma inmediata y resumida la manera en que se estructura la empresa.
5. Conocer las relaciones entre los puestos de trabajo.

Tipos de estructuras organizacionales

Estructura simple.- se da en una empresa como un mínimo de personal de los denominados “núcleo del personal” llevando la coordinación la cúspide estratégica mediante supervisión directa.

Suele darse en empresas pequeñas y de reciente creación.

Estructura burocrática.-

Este tipo de estructura de se corresponde con una organización altamente formalizada en todos los elementos de trabajo están perfectamente definidos (autoridad, responsabilidades, tareas, procedimientos).

- Burocracia Maquinal
- Burocracia Profesional. (p.3,4,6,10)

Según (Hellriegel & Jackson, 2002) indica que:

La estructura organizacional “Es la representación formal de las relaciones laborales, define las tareas por puesto y unidad y señala cómo deben coordinarse”.

Según la revista Gestiopolis (Internet) “La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación”. (p.271)

Para (Jones, 2006) manifiesta que:

“Es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla como las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización”. (p.7)

Principios

Según (Suarez, 2007) en su libro define que:

Para la presente investigación hemos tomado en cuenta los principios de fayol, en detalla lo siguiente:

1. División de trabajo

La división de trabajo consiste en la delimitación de las funciones con el fin de realizar las actividades con mayor precisión, eficiencia y especialización para simplificar los procesos de trabajo, y se divide en:

- **Jerarquización:** La jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por grado de importancia y mando.
- **Departamentalización:** La departamentalización es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.
- **Descripción de Actividades:** La descripción de actividades se realiza a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo.

2. La autoridad

Es el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer. No se concibe a la autoridad sin la responsabilidad. La autoridad es un corolario de la responsabilidad. Se distinguen, en un jefe, la autoridad estatutaria que depende de la función, y la autoridad personal, hecha de inteligencia, saber, experiencia, valor moral, dotes de mando, servicios prestados, etc. Para ser un buen jefe, la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad estatutaria.

Podemos decir que la autoridad es el derecho que tiene un jefe para mandar y hacerse obedecer por sus colaboradores es decir mide el liderazgo del directivo.

3. La disciplina

La disciplina es esencialmente la obediencia, la asiduidad, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto manifestado de acuerdo con las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes.

La disciplina nos permite llegar al respeto a los acuerdos que tiene como fin lograr obediencia.

4. Unidad de mando

Un subordinado debe recibir órdenes sólo de un superior; este principio es de autoridad única.

Podemos concluir que la unidad de mando permite al trabajador recibir órdenes de un solo jefe. Subordinación del interés general al interés individual.

5. Unidad de dirección

Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto. La unidad de mando no puede existir sin la unidad de dirección, pero no se deriva de ésta.

6. Subordinación del interés particular al interés general

El interés de un subordinado o de un grupo de subordinados no debe prevalecer sobre el interés de la empresa; esto significa que el interés de la familia debe predominar sobre el interés de los miembros. Se deben hacer a un lado la ambición, el egoísmo, la pereza y todas las pasiones humanas que afectan el desarrollo de una organización. Sin duda, es una lucha continua que hay que sostener.

La organización, para que pueda lograr esta situación, solicita firmeza y buen ejemplo de sus jefes. Las reuniones de trabajo deben ser lo más equitativas que sea posible y debe existir una vigilancia estrecha para solucionar conflictos y prever situaciones adversas.

7. Remuneración del personal

Debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución. La remuneración del personal es el precio del servicio prestado.

Los diversos modos de retribución en uso para los obreros son:

- a) Pago por jornada.- Es el pago por el tiempo durante el cual el trabajador están a disposición para cumplir con las responsabilidades y tareas a su cargo.
- b) Por tareas.- Es cuando se toma en cuenta la duración del trabajo pero con la duración de dar un rendimiento determinado dentro de la jornada.
- c) Por destajo.-Es el pago por el salario total a percibir por el trabajador que viene dado por el producto del número de tareas ejecutadas por el salario fijado previamente para cada tarea.

Todo ello con el beneficio de subsidios, primas y recompensas extras para motivar al personal.

8. Centralización

Se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización. En los pequeños negocios, la centralización es absoluta e indiscutible; en los grandes negocios, las órdenes pasan por diferentes canales y esto no permite centralizar la toma de decisiones.

9. Jerarquía o cadena escalar

Es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Este camino está impuesto a la vez por la necesidad de una transmisión asegurada y por la unidad de mando. Es un error prescindir de la vía jerárquica sin necesidad; pero lo es mucho mayor seguirla cuando debe resultar de ello un perjuicio para la empresa.

10. Orden

Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar; lo mismo se utiliza para la fórmula de orden social: un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.

Es importante este principio, ya que evitará pérdidas de tiempo y materiales siempre y cuando se haya planeado y asegurado su lugar predeterminado; si éste no se cumple, entonces el orden es aparente. El orden aparente crea malos hábitos y ciega al gerente.

Por el contrario, en algunas situaciones existe un desorden aparente, pero en realidad es un orden, de acuerdo con la necesidad del usuario. Por ejemplo, en el escritorio de un gerente puede haber muchos papeles diseminados y esto nos daría una apariencia de

desorden; pero si nos propusiéramos “ayudarlo” y “ordenamos” su escritorio, entonces veríamos que cuando él buscara algo, seguro no encontraría nada en “su lugar”. El orden perfecto supone un lugar juiciosamente elegido; el orden aparente no es más que una imagen falsa o imperfecta del orden real.

11. Equidad

La equidad no exige ni la energía ni el rigor. Exige en la aplicación mucha sensatez, mucha experiencia y mucha bondad. El deseo de equidad y el deseo de igualdad son aspiraciones que hay que tener en cuenta en el trato con el personal. La equidad resulta de la combinación de la benevolencia con la justicia.

12. Estabilidad del personal

La rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo una persona permanezca en un cargo, más tendrá la posibilidad de manifestar interés, acción e iniciativa y podrá explotar sus habilidades dentro de la organización. La excesiva rotación de personal es una inversión cara que nunca se recobra.

13. Iniciativa

Es la capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito, la libertad de proponer y la de ejecutar. La organización debe ser lo más flexible y permeable posible, así sus elementos podrán tener la convicción de manifestarse.

14. Unión del personal o espíritu de equipo

“La unión hace la fuerza” es un dicho muy antiguo, pero en realidad es la única fórmula para que un equipo de trabajo logre sus objetivos. La empresa debe trabajar al unísono, como una sola alma y por un mismo objetivo. Cuando exista esa coordinación, seguramente estaremos hablando de una organización en especial. La armonía y la unión entre personas constituyen grandes fuerzas para la organización. Es necesario hacer uso de los controles para asegurar un orden, pero no abusemos de ellos porque entonces lo único que lograremos será una división de opiniones y, por ende, fomentaremos la división del personal.

El poder de la unión no se manifiesta sólo por los felices efectos de la armonía reinante entre los elementos de una empresa. Los convenios comerciales, los sindicatos, las asociaciones de todas clases desempeñan un papel considerable en el manejo de los negocios y, en consecuencia, en la cohesión de sus elementos. Evitar las frustraciones del trabajador también implica la creación de un equipo con espíritu. (p. 20, 21,22).

Cultura Organizacional

Según (Stephen, Fundamentos de comportamiento., 1998) en su libro manifiesta que:

Al parecer hay un amplio acuerdo que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos que se obtengan los miembros y que distinguen a la organización de las otras. Si se examina de cerca, este sistema es un conjunto de características que la organización valora. Las investigaciones recientes muestran que la suma de siete características principales es la esencia de la cultura organizacional.

1. Innovación y riesgo: El grado en que los empleados son estimulados para que sean innovadores.
2. Atención al detalle: El grado en que esperan los trabajadores muestren precisión, análisis y atención al detalle.
3. Orientación a los resultados: El grado en que la gerencia se concentra en la producción o los resultados, más que en las técnicas y los procesos seguidos para seguirlos.
4. Orientación a la gente: El grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados de los miembros de la organización.
5. Orientación a los equipos: el grado en que las tareas se organizan alrededor de equipos y no de individuos.
6. Agresividad: el grado en que la gente es agresiva y competitiva antes que conformista.
7. Estabilidad: el grado en que las actividades de la organización se dirigen a mantener el estatuto y no al crecimiento. (p.254)

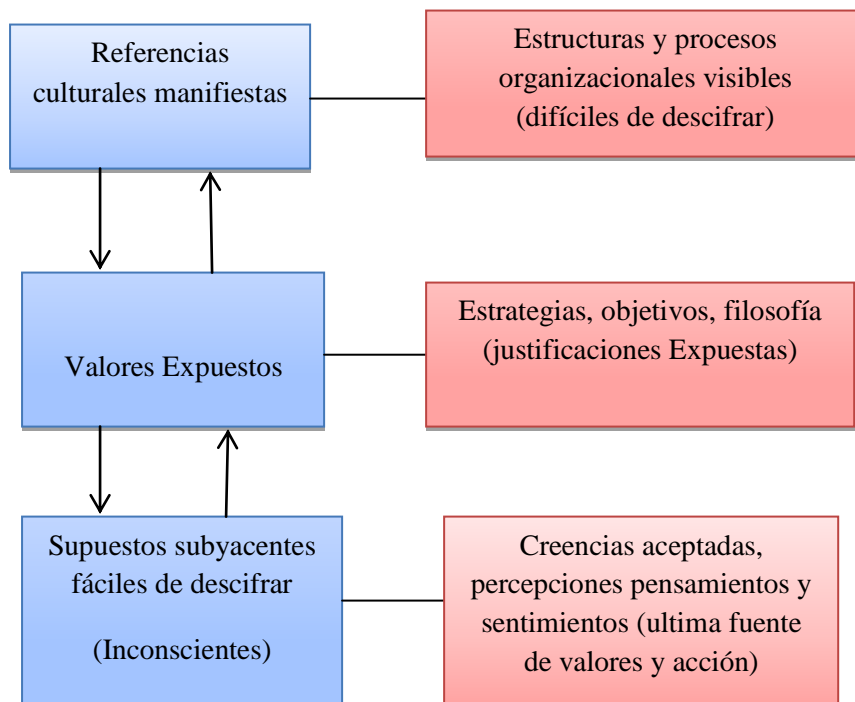
Según (Alles M. , 2008) en su texto manifiesta que:

Es una colección de valores esenciales compartidos, los cuales proveen mensajes explícitos e implícitos de los comportamientos preferidos en la organización.

La cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que la distinguen de otras, dicho en otro modo, es un conjunto de características básicas que valoran la organización. Para agregar que la cultura organizacional es la que representa a toda la organización. Esto no significa que no puedan existir subculturas. Una cultura dominante expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización.

Niveles de la cultura organizacional

Gráfico N°7: Niveles de cultura organizacional



Elaborado por: CARDENAS, Ana. 2014

Fuente: Schein (p.54, 55,56).

La cultura organizacional, desde la perspectiva de un observador, siguen las estrategias y objetivos de la organización es la esencia de la cultura y que también se pueden determinar valores básicos. (p.54, 55,56).

Según (Wagner & Hollenbeck, 2004) en su libro manifiesta que:

Toda organización formal, con relaciones estructurales predefinidas y tareas formalizadas contiene una organización informal que se caracteriza por reglas, procedimientos e interconexiones no formales, esta organización informal surge a medida que los empleados llevan a cabo cambios no y autorizados espontáneos en el modo de realizar las cosas. La cultura de una organización es de manera informal y compartida de percibir la vida en la organización y la pertenencia a está; que une sus miembros e influye sus opiniones sobre sí mismos y su trabajo.

Elementos de la cultura organizativa.

Muy arraigado en la cultura de cada organización se encuentra un conjunto de normas fundamentales y valores que dan forma a los comportamientos de sus miembros y los ayudan a comprender la organización que los rodea, las normas y valores culturales se centran en lograr una elevada calidad de producto, tales normas y valores fundamentales sirve como la fuente ultima de percepciones, pensamientos y sentimientos compartidos que constituyen la cultura de una organización. (p.211, 213)

Estructura Lineal

Según (Coulter & Stephen, 2010) manifiesta que:

“Es un diseño organizacional con una departamentalización baja, amplios tramos de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización”. (p.93).

Según (Delgado & Ventura, 2009) en su texto manifiesta que:

El modelo lineal constituye un modelo basado en los siguientes principios:

- Jerarquía y autoridad
- Unidad de mando

De forma que el diseño es vertical y de tipo piramidal, situándose de la dirección en la cúspide, los mandos intermedios en la zona central y los trabajadores en la base. Los niveles jerárquicos irán en aumento según el tamaño de la empresa de modo que cuanto más grande sea la empresa mayor número de niveles jerárquicos existirán. (p.13).

Según (Benjamin F. , 2009) manifiesta en su libro que.

La estructura Lineal “Es la estructura utilizada en empresas pequeñas dominadas por un empresario director. Esta estructura es altamente informal, la coordinación de las tareas se hace vía supervisión directa, hay poca especialización de tareas y escasa formalización. El sistema de información es elemental. El poder está centralizado. Este tipo de estructura es útil para aplicar estrategias de "nicho" o segmentación y de diferenciación. Su utilización queda reducida a pequeñas empresas, ya que el crecimiento del volumen de ventas genera la necesidad de algún tipo de división del trabajo y su consecuente especialización”. (p.15).

Este tipo de estructura es utilizada en las pequeñas empresas o las cuales inician una actividad económica sea esta de poca producción o de una sola línea donde el gerente viene a ser el propietario en este caso se puede hablar de una empresa familiar.

Estructura Funcional

Según (Dalf, 2006) en su texto manifiesta que:

Es “La función común es el factor que dicta la forma en que deben agruparse las actividades, desde los niveles más bajos a los más altos de la organización”. (p.102)

Para (Coulter & Stephen, 2010) en su libro manifiesta que:

Es una Estructura Funcional es un “Diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas. Podemos considerar esta estructura como una departamentalización funcional aplicada a toda la organización”. (p.193)

Según (Benjamin E. , 2006) manifiesta en su libro que:

“La Estructura Funcional: Supone la utilización de los criterios por procedimiento o procesos para la definición de la estructura primaria. En ella, por tanto, las tareas se regulan por funciones o procesos (producción, comercialización, administración, etc.) de modo que se utilizan funciones comunes para todos los productos de la empresa. William son la denomina "estructura U" (U-form), dado que sólo puede existir como unidad, al ser difícil que sobrevivan funciones desgajadas.

Su mayor ventaja en la especialización de tareas y tienen dos inconvenientes como son que se corre el riesgo de crear departamentos estancos y que tiene dificultad para adaptarse a entornos no estables.

Las estructuras funcionales son adecuadas cuando la actividad de la empresa se centra en un producto o en varios muy relacionados, tanto desde el punto de vista tecnológico como de mercado. Puede aprovecharse la especialización y la economía de recursos sin originar coste de coordinación. Cuando el número de productos aumenta, los problemas administrativos crecen y los costes de coordinación se disparan”. (p.25)

Este tipo de estructuras son utilizados en empresas grandes y que no tiene una sola actividad productiva, por tal motivo es necesaria separar las funciones con sus respectivas similitudes y comúnmente este tipo de estructura se las puede encontrar en empresas que se dedican a la producción, comercializan porque se puede regular los procesos y estructurar.

Estructura Divisional

Para Coulter, R.(2010, p.193) La Estructura Divisional “Es una estructura organizacional formulada por unidades o divisionales de negocios separadas. En esta estructura cada división tiene autonomía limitada, con un gerente divisional que tiene autoridad sobre su unidad y es responsable de su desempeño”.

Según (Benjamin E. , 2006) en su texto manifiesta que:

Se basa en la agrupación de unidades por criterios de propósito (productos, clientes, áreas geográficas o mercados). Esta estructura está formada por unidades autónomas (divisiones) y una dirección central que se ocupa de los problemas estratégicos, la asignación de recursos y el control. La separación de funciones estratégicas y operativas hace posible que la dirección se centre en los objetivos globales y que las divisiones aprovechen sus potencialidades al actuar como "cuasi-empresas" independientes. La división, por su parte, presenta su propia estructura primaria”. (p.30)

Este tipo de estructura se utiliza cuando la empresa se encuentra dividida en diferentes zonas geográficas, clientes, mercados, entre otros, pues es necesario establecer una estructura para cada sector.

Estructura Matricial

Según (Vazquez, 2010) en su página de internet manifiesta que:

“Esta estructura consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan, se crean así, equipos con integrantes de varias áreas de la organización con un objetivo en común: El Proyecto, dejando de existir con la conclusión del mismo”.

Según (Benjamin E. , 2006) indica en su texto que:

La estructura matricial “Adopta simultáneamente dos criterios de diferenciación, por procedimiento y por propósito. La estructura matricial es el resultado de conjugar dos, o incluso más, estructuras de autoridad. Por tanto, combina al mismo tiempo departamentos funcionales y divisiones por productos o áreas geográficas. De esta forma, se trata de captar las ventajas de una y otra opción, evitando sus inconvenientes. Por otro lado, dota a la empresa de una gran flexibilidad al poder dirigir su atención hacia problemas vinculados a, por ejemplo, los productos o los mercados, sin perder de vista los inherentes a los aspectos funcionales de cada uno de ellos”. (p.50)

Esta estructura utiliza la combinación de todas las estructuras definidas anteriormente como son funcionales y divisiones por productos o áreas geográficas.

Misión

Según (Thompson I. , 2007) en su página web manifiesta que:

“La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.”

Citando a Thompson, A y Strickland, A (2006, p. 4) que dice: "Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir"

Según (Chiaviato, 2005) manifiesta que:

La misión "Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización."

Como hemos podido observar estos autores definen a la misión como término que hace referencia a la razón de ser de la empresa, su esencia misma, el motivo de para qué existe en el mundo; desde este punto de vista la COOPAC plantea su misión de la siguiente manera: "COOPAC es una Cooperativa con innovados servicios financieros, ágiles, oportunos, eficientes con costos sumamente convenientes para sus socios, que les permitan invertir principalmente en áreas productivas familiares y microempresa, mejorando sus ingresos y ganancias para alcanzar mejores niveles de vida en términos de alimentación, salud, vivienda y educación." (p.07)

Visión

Según (Fleitman, 2013) manifiesta que:

"La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad."

Para (Thompson & Strickland., 2013) manifiesta que:

"El simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver

más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc.

Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.”

Según (Chiaviato, 2005) manifiesta que:

La visión “define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.”

En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc. (p.07).

La COOPAC define su visión de la siguiente forma “En el año 2014, la COOPAC, será una institución líder y referente en el sector rural y campesino, con servicios financieros eficientes y oportunos a 25.000 socios de Tungurahua y el sector central del País, en la oficina matriz de Ambato.”

Valores Corporativos

Según (Chiaviato, 2005) en su libro manifiesta que)

La define como “el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional, el objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.” (p. 9)

Según (Thompson & Strickland., 2013) en la página de internet manifiesta que:

“Los valores son entre cinco y siete factores de la cultura empresarial que consideramos irrompibles, los cumplen todos los miembros de la organización en todos sus ámbitos.”

Para Planning (Internet) “los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios”

Podemos definir a los valores corporativos como el corazón de la organización ya que de ellos se regirá el la cultura organizacional de la institución los cuales coadyuvaran al cumplimiento de objetivos y metas dentro de la misma.

Los valores de la COOPAC son los siguientes: Honestidad, Responsabilidad, Servicio, Agilidad, Oportunidad, Eficiencia, Capacidad, Creatividad, Transparencia, Motivación, Compromiso, Justicia.

DESEMPEÑO LABORAL (Variable Dependiente)

Gestión del Talento Humano

Para (Chiviato, 2009) define en su texto que:

“La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.” (p. 03).

Según Gestiopolis (Internet) la “Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.”

Para (Vasquez, 2008) afirmo que:

“La gestión del talento humano es una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos. Señaló la importancia de una participación de la empresa donde se implica formar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores de la empresa donde se implica formar una serie de medidas como el

compromiso de los trabajadores, con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a estos y una formación profesional.” (p.8)

Podemos definir entonces a la gestión de Talento Humano como el enfoque de aplicación y practica de las actividades más importantes dentro de la organización siendo la gestión del talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son las responsables de ejecutar las actividades porque los proyectos no se desarrollan por si solos.

Recursos

Para (Bateman & Scott, 2001) señala que.

“Suena bastante simple, pero cubrir las necesidades de integración de personal de una organización requiere de la planeación estratégica de recursos humanos. Una actividad con un propósito estratégico derivado de los planes de los planes de la organización” (p.356)

Según (Valle R, Jackson S. 2004)

“Es el responsable de la excelencia de las organizaciones exitosas del aporte del capital intelectual que simboliza la importancia del factor humano en plena era de la información (p.04)

Según (López J, 2005) manifiesta que:

“El recurso humano es consustancial al elemento de integración principal de la sociedad actual: la organización está conformada por personas, las mismas que son la parte fundamental de organización, quienes permiten el desarrollo continuo para lograr los objetivos organizativos propuestos, que ayudaran a la consecución de las metas planteadas.” (p. 21).

El recurso humano es el trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

Medición del Desempeño

Para (Chiavenato, I.2005) en su texto manifiesta que:

“Son los sistemas de calificación de cada labor; deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo de forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas.” (p, 25)

Según (Garcia, 2009) manifiesta que:

La medición del desempeño son “las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa” (p.25)

Según (Alles A. , 2009) en su libro manifiesta que.

Describe a la medición de desempeño como “un esfuerzo sistemático aplicado a una organización para evaluar la gestión orientada al cumplimiento de su misión, a partir de la optimización de sus procesos” (p.47)

En conclusión podemos definir a la medición del desempeño como la herramienta clave para la apreciación consecuente del proceder de las personas en los cargos que ocupan.

La Evaluación de Desempeño debe generar un ambiente en el que el empleado experimente ayuda para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado. No debe convertirse en una herramienta para calificarlo y castigarlo si el resultado es malo.

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Evaluar el desempeño de una persona tiene el objetivo de maximizar su contribución al negocio y generar la búsqueda de la mejora continua, a través de:

Gráfico N° 8: Evolución del desempeño



Elaborado por: CARDENAS, Ana. 2014

Fuente: MUNCH, L, (2010,p.15)

RECONOCIMIENTO

- Optimizar las relaciones en un marco de reglas claras y expectativas comunes
- Facilitar la comprensión del sentido y contribución de su propia tarea al objetivo común del equipo
- Conocer las inquietudes y expectativas del colaborador
- Asegurar que el colaborador ejercite su derecho de conocer cuál es la opinión que la empresa tiene sobre él
- Identificar a los que deben ser reconocidos en la aplicación de políticas compensatorias específicas

DESARROLLO

- Detectar y transmitir al colaborador áreas de mejora en su desempeño
- Generar compromisos para alcanzar los rendimientos planteados y acordados con la supervisión

- Crear un espacio para el ejercicio del auto desarrollo

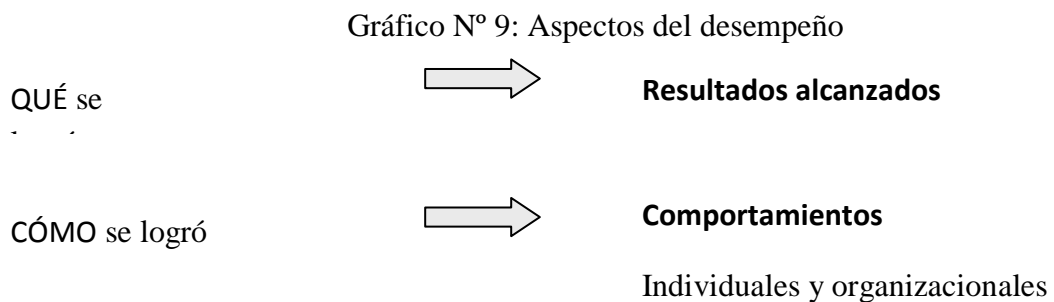
CAPACITACIÓN

- Diseñar planes de capacitación individuales, grupales o globales
- Propiciar actividades que permitan incrementar el aprendizaje en el puesto de trabajo a partir de la reflexión sobre el desempeño alcanzado

ORGANIZACIÓN

- Obtener información relevante para el análisis de procesos y puestos
- Verificar la correlación entre el desempeño y la descripción del puesto
- Favorecer la integración de equipos de trabajo

Pueden evaluarse dos aspectos del desempeño



Elaborado por: CARDENAS, Ana. 2014

Fuente: MUNCH, L, (2010, p.15)

Desempeño Laboral

Según (Chiviato, 2009) define el desempeño,

“cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.” (p.32)

Por su parte (Bittel 2008) manifiesta en su libro que:

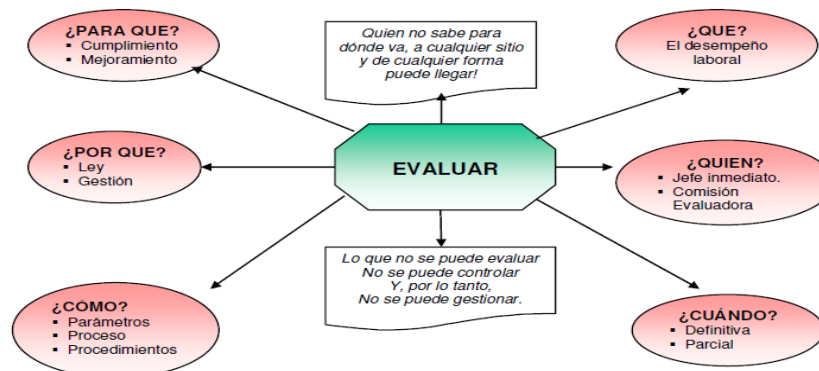
Plantea que el desempeño es “influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.” (p.12)

Al respecto, (Ghiselli, 2008) señala cómo el desempeño que:

“Está influenciado por cuatro (4) factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse.” (p.14),

En conclusión podemos decir que para llevar un adecuado desempeño laboral debemos medir a través de una evaluación del desempeño adecuado tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Gráfico N° 10: Evaluar



Elaborado por: CARDENAS, Ana. 2014

Fuente: MUNCH, L, (2010,p.15)

Eficiencia y Eficacia

Indicadores de eficiencia: Valoran si la transformación de recursos en bienes y servicios se realiza con un rendimiento adecuado o no. Para ello, se analizan los recursos utilizados, las operaciones y procedimientos realizados para la obtención de los bienes o servicios, los servicios proporcionados por la organización, todo orientado a la medida y mejora del rendimiento.

Indicadores de eficacia: Miden el grado en que son alcanzados los objetivos de un programa, actividad u organización.

Estos indicadores se miden a través del cuadro de mando integral el cual es una herramienta de administración de empresas que muestra de forma continua cuándo una empresa y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la organización a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

La eficacia está en función de la capacidad de la Empresas en determinar QUE y PARA QUE se hacen las cosas, cuáles son los resultados que se persiguen, qué objetivos se logran. En definitiva, qué y para qué se consiguen los objetivos estratégicos planificados

Por tanto, no se trata de que prescindamos de la eficiencia. El uso más racional de los recursos, la reducción de los costes y el ahorro, son objetivos que deben atenderse en cualquier tipo de organización.

De lo que se trata es de tener claro a qué debemos darle prioridad en el momento de definir nuestra estrategia y según el ciclo económico en el que nos encontremos o visionemos, de identificar qué es lo que debemos estar haciendo, antes de ocuparnos de cómo hacemos, lo que estamos haciendo.

El enfoque ideal en tiempos intermedios de un ciclo a otro sería el que integra ambos conceptos pudiéndose definir la “fórmula del Éxito Empresarial”, de la siguiente forma:

ÉXITO EMPRESARIAL = Eficacia (Efectividad) + Eficiencia

¿Cuál es la lógica de esto? Sencillamente, que la empresa debe:

- Primero, identificar qué es lo más conveniente que debe hacer (para aprovechar una oportunidad o neutralizar una amenaza).
- Segundo, tratar de hacerlo de la forma más eficiente posible (con el mínimo de gastos).

Pero además no se puede limitar a esto, la competencia puede estar haciendo lo mismo y por tanto las Empresas deben tratar de innovar constantemente, de crear nuevas formas de satisfacer necesidades y generar productos y servicios de alto valor para los Colaboradores Externos (Clientes), introduciendo así el último factor importante a tener en cuenta en la fórmula:

ÉXITO EMPRESARIAL = Eficacia (Efectividad) + Eficiencia + desempeño laboral

Las organizaciones modernas deben tender a buscar la eficacia, es decir el logro de los objetivos y metas para luego y sobre esta base, tentar la eficiencia y buscar el equilibrio entre ambas. Para ser eficaz, es preciso dar prioridad a las tareas que se deben realizar asegurándose que lo que se realiza es viable y contiene una adecuada finalidad. La eficiencia es importante pero la eficacia es decisiva, es lo fundamental para el éxito de una organización empresarial.

Por tanto, los colaboradores internos, tienen que analizar su rendimiento laboral dentro de la organización y saber dentro de que tipología de las reflejadas a continuación se encuentran para tener conocimiento de ello y poder cambiar inmediatamente si es necesario lo que ofrece un escaso valor a la Empresa:

1. El no eficiente e ineficaz: Es aquél que no alcanza los objetivos ni metas y encima desperdicia los recursos.
2. El eficiente pero ineficaz: Es aquel que controla los gastos (y los costes), no desperdicia nada, administra los recursos pero no alcanza los objetivos ni metas.
3. El eficaz pero ineficiente: Es aquel que alcanza las metas pero con un uso indiscriminado y extremo de los recursos.

4. El eficaz y eficiente a la vez: Es aquel que logra metas, objetivos economiza recursos y los hace rendir mucho más.

Es este último, el tipo de colaborador interno que agrupado en un equipo multidisciplinar y complementario, va a conformar, junto con sus responsables la empresa con éxito.

Diferencias entre Eficiencia y Eficacia

Cuadro N° 5: Diferencias entre Eficiencia y Eficacia

EFICIENCIA	EFICACIA
Énfasis en los medios	Énfasis en los resultados
Hacer las cosas correctamente	Hacer las cosas correctas
Resolver problemas	Lograr objetivos
Ahorrar gastos (y costes)	Aumentar creación de valores
Cumplir tareas y obligaciones	Obtener resultados
Capacitar a los colaboradores	Proporcionar eficacia a colaboradores
Enfoque reactivo	Enfoque proactivo
(Del pasado al presente)	(Del futuro al presente)
PREGUNTA PRINCIPAL	PREGUNTA PRINCIPAL
¿Cómo podemos hacer mejor lo que hacemos?	¿Qué es lo que deberíamos estar haciendo?

Elaborado por: CARDENAS, Ana. 2014

Fuente: MUNCH, L, (2010,p.15)

Parámetros de medición

Parámetros Cualitativos

Son aquellos que se miden de forma intrínseca es decir son individuales y dependen desde la perspectiva de cada persona y estos son:

Motivación

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.

Según (Chiviato, 2009) existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. estas son:

a) El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.

b) El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.

c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera.

La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

• **El ciclo motivacional**

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

A. Homeostasis. Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.

B. Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.

C. Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.

D. Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.

E. Comportamiento. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.

F. Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- a. Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- b. Agresividad (física, verbal, etc.)
- c. Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.)
- d. Alineación, apatía y desinterés

Lo que se encuentra con más frecuencia en la industria es que, cuando las rutas que conducen al objetivo de los trabajadores están bloqueadas, ellos normalmente “se rinden”. La moral decae, se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, toman venganza arrojando la herramienta (en ocasiones deliberadamente) contra la maquinaria, u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración.

• **Aprendizaje de la motivación**

Algunas conductas son totalmente aprendidas; precisamente, la sociedad va moldeando en parte la personalidad. Nacemos con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; pero, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades. Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana y esas influencias quedan expresadas de distintas maneras. En cualquiera de tales casos, esas influencias sociales externas se combinan con las capacidades internas de la persona y contribuyen a que se integre la personalidad del individuo aunque, en algunos casos y en condiciones especiales, también puede causar la desintegración.

El mecanismo por el cual la sociedad moldea a las personas a comportarse de una determinada manera, se da de la siguiente manera:

- 1) El estímulo se activa.
- 2) La persona responde ante el estímulo.

3) La sociedad, por intermedio de un miembro con mayor jerarquía (padre, jefe, sacerdote, etc.), trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no.

4) La recompensa (incentivo o premio) se otorga de ser positivo. Si se juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo).

5) La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta prefijada. Cada vez que esto sucede ocurre un refuerzo y, por tanto, aumentan las probabilidades de la ocurrencia de la conducta deseada. Una vez instaurada esa conducta se dice que ha habido aprendizaje.

6) El castigo es menos efectivo; disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.

7) El aprendizaje consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta. Este esquema no sólo es válido para enseñar normas sociales sino, además, cualquier tipo de materia. Una vez que se ha aprendido algo, esto pasa a formar parte de nuestro repertorio conductual

Dentro de este campo, existen complejos procesos que intervienen, tales como:

- Capacitación
- Remuneraciones
- Condiciones de trabajo
- Motivación
- Clima organizacional
- Relaciones humanas
- Políticas de contratación
- Seguridad
- Liderazgo
- Sistemas de recompensa, etc.

En dicho contexto, la motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad en la empresa.

Cuando una organización introduce el trabajo en equipo debe tener en cuenta que a partir de ese momento tendrá que aplicar un doble esquema de motivaciones.

Uno dirigido al equipo y otro dirigido al individuo.

La organización debe conseguir que el equipo esté motivado si quiere que rinda al máximo y para ello no es suficiente con que lo estén algunos de sus miembros y otros no.

La empresa debe cuidar una serie de factores para conseguir ilusionar al equipo:

Proyectos a la altura de las expectativas creadas: proyectos exigentes, que supongan un auténtico desafío.

No se puede reunir un grupo de profesionales, ilusionarlos, y luego encomendarles un trabajo gris, anodino, etc. No se pueden defraudar las expectativas creadas.

Autonomía: darle al equipo la oportunidad de organizarse, de planificar su trabajo, de tomar sus decisiones.

La empresa debe exigir unos resultados determinados pero debe conceder margen de actuación.

Bonus económico en función del resultado alcanzado: si se exige a la gente que se sacrifique, que se entregue en el trabajo, hay que recompensarles económicamente; no valen únicamente buenas palabras y promesas futuras.

También resulta muy motivador para el equipo el ir alcanzando metas parciales, aunque sean pequeñas.

De ahí la importancia de no fijar únicamente una gran meta final, sino de establecer también objetivos intermedios que el equipo pueda tratar de alcanzar con cierta rapidez.

Un éxito temprano contribuye a aumentar la autoconfianza del equipo.

Aunque el equipo de trabajo exige al miembro renunciar en gran medida a su lucimiento personal anteponiendo el interés del equipo, siempre le va a seguir preocupando su situación particular.

Es imposible motivar a un equipo si individualmente sus miembros no lo están.

Cada empleado es diferente y cada uno tiene su propia escala de valores: Lo que motiva a uno puede ser diferente de lo que motiva a otro. Pero en mayor o menor medida hay una serie de objetivos que cualquier empleado busca en su trabajo:

Tener un sueldo que le permita cubrir con cierta holgura sus necesidades económicas.

Formarse: que el día a día le permita irse desarrollando profesionalmente.

Hacer carrera en la empresa, ir asumiendo responsabilidades, poder tomar decisiones, poder innovar, etc.

Un buen ambiente de trabajo, exigente pero de respeto, con una relación fluida con su jefe, que se le trate como profesional y no como un simple subordinado.

El empleado siempre valorará un reconocimiento del jefe (a veces puede resultar más motivador que una recompensa económica).

El jefe del equipo debe ser generoso ante los éxitos de sus colaboradores, reconociéndolos públicamente delante del resto del equipo.

Y debe ser comprensivo ante los errores si estos se producen a pesar de que se haya puesto empeño y seriedad en el trabajo. Lo que no debe tolerar será la falta de dedicación y de profesionalidad, la improvisación.

Como conclusión:

La empresa debe buscar que la participación de un empleado en un equipo de trabajo suponga para él una oportunidad de alcanzar las metas anteriores. (p.56)

Liderazgo

Para (Chiviato, 2008) manifiesta que:

“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. (p.48).

Según (Ralph, 2000) En su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que:

"Existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto". (p. 15)

Según (Bennis, 2006) definió el liderazgo como:

“El proceso mediante el cual un agente induce a un subordinado a comportarse de una manera deseada”

Podemos aplicar la ecuación del liderazgo aplicando dos características simples: cantidad y calidad.

Cantidad

Aunque no existe “mucho liderazgo”, vamos a pensar sobre lo que esto significa. Un líder es aquél que influencia los otros para hacer algo o actuar de la forma que desea, sin usar métodos como amenazas y abuso del poder.

Entonces, puedes medir cuanto liderazgo hay en alguien evaluando la influencia que ejerce sobre otras personas. Esto no puede ser transformado en un número, pero si usas la influencia como parámetro, por lo menos puedes comparar cuanta “diferencia de liderazgo” hay entre dos o más personas.

Calidad

La calidad del liderazgo será diferente en cada caso. Es medida determinando si el líder está liderando en la dirección deseada. La empresa puede querer líderes que unen al

equipo, mientras uno de los empleados está liderando a todos en dirección a una actitud “sálvese quien pueda”.

Por lo tanto, un líder de calidad es aquél que influencia las otras personas de forma alineada con la visión, misión y estrategia de la organización.

Intentar “medir” el liderazgo puede ayudar en las evaluaciones de los empleados. Mucha discusión puede ser evitada si una característica más objetiva es dada al liderazgo. La organización debe decidir qué tipo de liderazgo desea, identificar quien lo presenta, y que tan fuerte es. (p. 30).

El liderazgo de mala calidad debe ser mitigado o eliminado de la organización rápidamente, especialmente si su cantidad está aumentando. El liderazgo de buena calidad debe ser estimulado, desarrollado y premiado, para que crezca en cantidad.

Comunicación

Para (Fonseca, 2006) comunicar es "llegar a compartir algo de nosotros mismos.

Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes” (p. 4).

Según (Stanton, 2007) la comunicación en su libro define que:

“La transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte.”(p 511)

Para (Lamb & McDanie.l, 2006) manifiesta que:

La comunicación es “el proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolos”.

Según (Chiavenato, 2006) manifiesta que la comunicación que:

“El intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social”. (p. 110).

Según (Stephen & Coulter, 2005) nos brindan la siguiente definición:

"Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados".

En este punto, y teniendo en cuenta las anteriores ideas y definiciones, planteo la siguiente Definición de Comunicación:

La comunicación es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos.

Para que un equipo funcione de forma eficaz es fundamental que exista un gran nivel de comunicación dentro del mismo.

El trabajo en equipo exige ante todo coordinación y esto sólo se logra con una comunicación fluida entre sus miembros.

La comunicación debe darse en todas las direcciones:

De arriba hacia abajo (es decir, del jefe hacia sus colaboradores).

De abajo hacia arriba (de los colaboradores hacia el jefe).

Horizontalmente (directamente entre los colaboradores).

Una de las principales causas de fracaso de los equipos es la falta de comunicación.

Además, muchas veces cuando este problema se manifiesta es ya demasiado tarde (parecía que todo iba bien, que el ambiente de trabajo era bueno, que no había conflictos, pero problemas de comunicación hacen que al final las distintas partes del proyecto no encajen, que los miembros hayan asumido supuestos diferentes, que las fechas no se cumplan).

Uno de los principales cometidos del jefe es conseguir desde el principio un buen nivel de comunicación en el equipo.

Si el equipo empieza a funcionar con una comunicación fluida entre sus miembros es posible que ésta se mantenga durante todo el proyecto. Si por el contrario en un

principio falla la comunicación es posible que el equipo arrastre este problema durante toda su existencia.

La comunicación va a depender en gran medida de la actitud que adopte el jefe. Si éste es una persona accesible, con una política de puertas abiertas, que comparte con sus colaboradores la información que recibe, que fomenta el diálogo y el debate dentro del grupo, está señalando a sus colaboradores que actitud debe imperar en el equipo.

Si por el contrario, se muestra inaccesible, no comparte información, critica las opiniones que no son coincidentes, etc. es muy probable que en el equipo se imponga el secretismo (los colaboradores se guarden información: la información es poder).

El mantener reuniones periódicas es una buena oportunidad de fomentar la comunicación dentro del equipo.

Una comunicación fluida entre los integrantes del equipo se favorece cuando existe una buena relación personal entre ellos.

El líder debe favorecer esta relación personal, siendo para ello muy útil promover actividades extra-laborales (el aperitivo del viernes, comidas de cumpleaños, jornadas de camping con toda la familia, etc.).

Como ya se ha comentado, no se trata de que los miembros del equipo tengan que ser forzosamente amigos íntimos pero sí que exista una relación cordial entre ellos.

Por último, señalar que también el equipo debe preocuparse por mantener una comunicación fluida con el resto de la organización. (p.256)

El equipo no puede vivir de espaldas a la organización, tiene que involucrarse en la misma. Además, el equipo necesitará con toda seguridad información generada dentro de la organización por lo que tendrá que establecer los canales oportunos.

Identidad

Según (Rolando, C. 2009) manifiesta que:

Es aquella percepción que una organización tiene sobre sí misma. Resulta ser la suma de la historia y las estrategias de una empresa.

Toda organización necesita tener una personalidad propia, esto es, un conjunto de características que la distingan y que permitan reconocerla, diferenciándola de las demás. Estos atributos específicos de cada institución configuran su identidad, la cual se concreta en dos cualidades definitorias.

Rasgos físicos. Incorporan los elementos icónico-visuales como signo de identidad, válidos para la identificación de la empresa desde su entorno. Los dos aspectos básicos de la identidad física de una entidad incluyen una forma simbólica –la marca/ímagotipo- y una forma verbal – logotipo -.

Rasgos culturales. Aportan los elementos profundos de la propia esencia de creencias y valores de la organización, es decir, la personalidad (identidad) cultural de la institución se concibe como la manifestación, en forma codificada, de la cultura latente de la empresa.

De la conjunción de ambos surgirá una concepción integral de la identidad corporativa, un proyecto global que habrá de ocuparse tanto de la imagen externa que proyecta, como de la interna y de las pautas que delimitarán una filosofía, un estilo laboral (administración, recursos humanos, dirección.), dentro de la entidad. (p. 31)

Parámetros Cuantitativos

Para (Chiavenato, I. 2009) manifiesta que:

“Los indicadores de desempeño son una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los productos (bienes o servicios) generados por la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro.”

Es decir es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar desempeño. (p.60)

2.5 HIPÓTESIS

La implementación de Un Modelo Organizacional permitirá mejorar el Desempeño Laboral en la COOPAC Ltda. de la ciudad de Ambato.

VARIABLES

Variable Independiente = Modelo Organizacional.

Variable Dependiente = Desempeño Laboral

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

De conformidad con el paradigma crítico propositivo, escogido en la fundamentación filosófica, para la presente investigación, se utilizará el enfoque cuantitativo por las siguientes razones.

Una vez identificado el problema de nuestro estudio en este caso El Modelo Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina “COOPAC LTDA” de la ciudad de Ambato es necesario ser descrito con todas sus características más representativas para reconocer a fondo como está afectando a la organización y a sus clientes internos.

Mientras que utilizamos el enfoque cuantitativo ya que la investigación será contextualizada, es decir, describirá el problema tal como se presenta en la realidad de la empresa COOPAC Ltda. De la ciudad de Ambato, recolectando y organizando de manera breve, objetiva y holística las evidencias del problema, precisando cuando se originó y en qué condiciones.

Además se realizará la investigación desde dentro de la COOPAC Ltda., lugar en donde están ocurriendo los inconvenientes que impiden el buen desarrollo de la cooperativa, para realizar posteriormente una propuesta que nos sirva para solucionar dicho problema.

3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación, utilizara dos modalidades de investigación, las mismas que se mencionan a continuación:

Investigación de campo:

La investigación de campo permite recolectar información primaria, ya que el investigador tendrá contacto directo con la realidad, recolectando información que establecerá conocimientos sobre el problema que posee la empresa COOPAC Ltda. De la ciudad de Ambato.

Para la obtención de esta información es necesaria la utilización de algunas técnicas como:

- La observación directa, que permite analizar el comportamiento del personal de la empresa COOPAC Ltda. de la ciudad de Ambato de manera confiable y con la mayor credibilidad posible.
- La encuesta, que se aplicará al personal de la empresa COOPAC Ltda. de la ciudad de Ambato, con el propósito de conocer las expectativas y necesidades de los mismos.

Investigación bibliográfica:

Según (Mendez & Marecela., 2008) manifiesta en su libro que:

La investigación bibliográfica es la clave en el desarrollo del conocimiento, ya que sistematiza, descubre y aporta nuevo conocimiento dando respuesta a la pregunta de investigación. La realización de un trabajo de investigación bibliográfica debe recorrer diversos caminos, se centra su desarrollo de habilidades para formular planteamientos obvios, es importante señalar que la investigación bibliográfica es en ocasiones

denominada documental es un análisis de documentos tiene a buscar y descubrir las relaciones que haya el rededor del cierto problema del fenómeno, proceso de estudio, busca información englobada en libros, revistas y documentos oficiales, tantos impresos en papel, la diferencia de la investigación documental que abarca todo tipo de materiales sean escritos, grabaciones o representaciones visuales. (p.25, 26,27).

“Según (Guerrero, 2008) presenta una definición más específica de la:

La investigación bibliográfica en una indagación documental que permite entre otras cosas, apoyar la investigación que se debe realizar, y evitar y emprender investigaciones ya realizadas, tomar el conocimiento de experimentos ya hechos para repetirlos cuando sea necesario, continuar investigaciones interrumpidas o incompletas, buscar información sugerente.

En la investigación bibliográfica se recolectará información secundaria, para su desarrollo necesariamente se consultará en libros, Internet, tesis de grado referentes al tema, información que será recopilada en bibliotecas, siendo necesario analizar detenidamente apoyos bibliográficos que permitirán el desarrollo de nuestra investigación.

3.3 Nivel o tipo de investigación.

Para la realización de la presente investigación, se aplicarán el siguiente tipo de investigaciones.

Investigación Exploratoria:

Para (Mohammad, 2000) manifiesta en su libro que:

Los estudios de tipo observacional pueden ser participativos. En estos, el investigador tiene un papel importante, junto con otras unidades del estudio, puede o no ser participativo. Entre los segundos, el caso más común es la encuesta, un estudio de este tipo puede clasificarse según el medio de comunicación, encuesta por correo, por teléfono o entrevista personal. (p. 89)

Según (Campuzano, 2009) en su página de internet manifiesta que:

El objetivo primario de este tipo de investigación es proporcionar una comprensión del problema que enfrenta el investigador. Esta investigación se utiliza en los casos en que es preciso definir el problema de manera más precisa. Se caracteriza por la flexibilidad y versatilidad de sus métodos porque no se emplean los protocolos y procedimientos de la investigación formal. El objetivo de la investigación exploratoria es examinar o buscar a través del problema o situación para dar una mejor idea o comprensión del mismo.

La investigación exploratoria tendrá la finalidad de explorar, buscar todo lo concerniente con el problema de la COOPAC Ltda. de la ciudad de Ambato, para tener una idea clara del mismo, para desarrollar esta investigación, el investigador se pondrá en contacto con la realidad para identificar el problema, permitiéndole adquirir conocimientos y experiencias para formular una hipótesis de una posible solución al problema.

Investigación Descriptiva:

Para (Arias, 2006) manifiesta en su libro que:

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o con comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en el nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos.

La investigación descriptiva se clasifica en:

Estudios de medición de variable independiente.

Su misión es observar y cuantificar la modificación de una o más características en un grupo, sin establecer relaciones entre estas. Es decir, cada característica o variable se analiza de forma autónoma o independiente. Por consiguiente, en este tipo de estudio no se formulan hipótesis, sin embargo, es obvia la presencia de variables.

Los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables y aun cuando no se formulan hipótesis, tales variables aparecen enunciadas en los objetivos de investigación. (p. 24, 25)

Según (Verdugo, 2010) en su trabajo indica que:

También es conocida como la investigación estadística, describen los datos y características de la población o fenómeno del estudio.

Responde preguntas, descripción de datos es real precisa sistemática, la investigación no puede describir lo que provoco una situación.

Por lo tanto, la investigación descriptiva no puede utilizarse para crear una relación causal, en caso de que una variable afecta a la otra.

Este tipo de investigación acude a técnicas explicativas, para la recolección de la información como son: observación directa, la encuesta que nos permiten obtener información referente al tema investigado, dentro de un marco de tiempo y espacio específico. Esta investigación trabaja sobre realidades de hechos y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta de los resultados arrojados.

Investigación Correlacional:

Para (Gomez, 2006) manifiesta en su libro que:

Tiene en alguna medida, un valor explicativo, aunque parcial. Saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa.

En términos cuantitativos: Cuanto mayor número de variables estén correlacionados o asociadas en el estudio y mayor sea la fuerza del de lasa relacione, más completa será la explicación.

En términos cualitativos: Cuanto más conceptos se observen con profundidad, se agreguen al análisis y se asocien, habrá un mejor sentido de entendimiento del fenómeno estudiado. (p.68)

Según (Bernal, 2006) manifiesta en su libro que:

Tiene como propósito mostrar examinar la relación entre variables o resultados de variables, uno de los puntos importantes respecto de la investigación correlacional es examinar relaciones entre variables o sus resultados, pero en ningún momento explica que una sea la causa de la otra, en otras palabras, la correlación examina asociaciones pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro. (p. 113)

Su principal objetivo es conocer el comportamiento de una variable con relación a la otra, permitiendo evaluar el grado de su relación e influencia que tienen en nuestro caso vamos a verificar la relación entre el modelo organizacional y el desempeño laboral para de esta manera ver de qué forma o manera afectan o influyen las mismas en el desarrollo de la COOPAC Ltda. de la ciudad de Ambato.

3.4. Población y muestra.

La población objeto de estudio involucrada, está conformada por 5 directivos, 20 administrativos, 50 operativos que laboran en la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPAC Ltda de la ciudad de Ambato. La población motivo de estudio son: El personal directivo, el personal administrativo y el personal operativo actual que tiene la Cooperativa, a los cuales va enfocada la investigación.

La población es inferior a los 100 y no es necesario calcular la muestra.

Cuadro N° 6: Población y Muestra

Descripción	Total
personal directivo	5
personal administrativo	20
personal operativo	50
TOTAL	75

Elaborado por: CARDENAS, Ana. 2014

Fuente: COOPAC LTDA.

La población de la COOPAC Ltda., de la ciudad de Ambato, es un número de 75 por que se ha tomado en consideración que constituye el total de empleados de la cooperativa.

3.5 MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Cuadro N° 7: VARIABLE INDEPENDIENTE: MODELO ORGANIZACIONAL

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
El modelo organizacional es el diseño de la estructura orgánica, manuales, principios y reglamentos que hacen referencia a las funciones, puestos, niveles jerárquicos en función de la cultura organizacional de la empresa.	Estructura Orgánica	Matricial Divisional Funcional Lineal	¿La COOPAC le ha señalado las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo?	Encuesta A los clientes internos de la COOPAC Ltda
	Principios y Reglamentos	Cadena de Mando Autoridad División del trabajo Disciplina Remuneración del Personal	¿Qué tipo de estructura u organización considera que existe actualmente en la COOPAC Ltda? ¿Podría usted identificar su posición en el organigrama estructural de la COOPAC?	Encuesta A los clientes internos de la COOPAC Ltda
	Cultura Organizacional	Estabilidad del personal Unión del Personal o Espíritu de equipo Misión Visión Valores	¿Han existido problemas por la falta de coordinación de actividades en su área de trabajo? ¿Qué tan importante cree usted que son la visión y la misión institucional en la ejecución de su cargo?	Encuesta A los clientes internos de la COOPAC Ltda Encuesta A los clientes internos de la COOPAC Ltda

Elaborado por: CARDENAS, Ana. 2014

Fuente: Universidad Técnica de Ambato

MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Cuadro N° 8: VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
El desempeño laboral es el resultado de las acciones o tácticas que emplean los trabajadores para alcanzar los objetivos sean estos cualitativos o cuantitativos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de eficiencia y eficacia permitiendo el mejoramiento de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.	PARAMETROS DE MEDICION	Habilidades y Destrezas	¿Los conocimientos que posee son apropiados para realizar su trabajo dentro de la COOPAC?	Encuesta A los clientes internos de la COOPAC Ltda.
	CUANTITATIVOS	Tiempo	¿Es necesaria la capacitación para elevar la eficiencia de los colaboradores en la COOPAC?	Encuesta A los clientes internos de la COOPAC Ltda.
	EFICACIA	Competencias	¿La aplicación de una destreza específica le ha permitido crecer en su puesto de trabajo?	Encuesta A los clientes internos de la COOPAC Ltda.
	CUALITATIVOS	Resultados Procesos Dirección de Grupo Control de Grupo	¿La COOPAC evalúa periódicamente sus conocimientos con el fin de mejorar su desempeño laboral?	Encuesta A los clientes internos de la COOPAC Ltda.
	EFICIENCIA	Estabilidad de Grupo Extrínseco Intrínseco	¿La Cooperativa dispone de metas para la medición de su desempeño laboral?	
COMUNICACIÓN LIDERAZGO MOTIVACION				

Elaborado por: CARDENAS, Ana. 2014

Fuente: Universidad Técnica de Ambato

3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la realización de la presente investigación se ha utilizado las siguientes técnicas de investigación e instrumentos.

Cuadro N° 9: Recolección de información

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
INFORMACION SECUNDARIA 1.1- Lectura Científica 1.2. Fichaje INFORMACION PRIMARIA 2.1 Observación 2.2 - Encuesta	1.1.1- Libros de administración, de procesos productivos y administrativos, servicio al cliente, seguridad industrial, Desempeño Laboral 1.1.2.- Tesis de Grado, Paginas Internet. 1.2. Fichas Bibliográficas 2.1.1 Fichas de Observación 2.2.1- Cuestionarios

Elaborado por: CARDENAS, Ana. 2014

Fuente: Datos de investigación, empresa “COOPAC”

3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Cuadro N° 10: Procesamiento y análisis de la información

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Para profundizar los conocimientos relacionados con el tema de investigación y así lograr comprender e interpretar los hechos, fenómenos y relaciones de un determinado ámbito de la realidad.
¿A qué personas o sujetos?	La recolección de la información se aplicará a todos los colaboradores de La empresa COOPAC. De la ciudad de Ambato.
¿Sobre qué aspectos?	Estarán basados en la necesidad de desarrollar estrategias de seguridad industrial para incrementar el volumen de vetas de la empresa “COOPAC”
¿Quién?	Quien se encargará de la recolección de la información es el investigador Ana Cárdenas Gallardo
¿Cuándo?	La recolección de la información se la realizará el tiempo estimado en el periodo Junio- Diciembre del 2013
¿Lugar de recolección de la información?	El lugar que se empezará la recolección de la información será en la empresa COOPAC. De la ciudad de Ambato
¿Cuántas veces?	La recolección de la información será las veces que sean necesarias
¿Qué técnica de recolección?	La técnica que se empleara para la recolección de la información será la encuesta
¿Con qué?	Para ello se elaborara un cuestionario de preguntas
¿En qué situación?	Favorable porque existe la colaboración de la gerencia y el personal que opera en la empresa, se realizara en el tiempo estimado Junio 2013– Enero 2014.

Elaborado por: CARDENAS, Ana. 2014

Fuente: Datos de investigación, empresa “COOPAC”

Con la información recolectada se comenzará a analizar los datos e interpretar los resultados con el fin de obtener las diferentes respuestas para ello debemos tomar en cuenta los siguientes pasos:

Se realizará un análisis de toda la información recogida para descubrir los posibles errores que se haya cometido durante la recolección de los datos, e inmediatamente se establecerá la numeración a las diferentes alternativas de respuesta, a fin que nos permita interpretar de una manera correcta la realidad de la empresa.

Se comenzara a categorizar la información, tomando en cuenta las respuestas conseguidas en la encuesta y se realizara el proceso de tabulación computarizada, la cual nos permitirá verificar las respuestas e interpretar de una mejor manera los resultados que la investigación proyecte.

La información recogida será introducida en un programa compu-informacional para análisis estadístico, el cual permite obtener los cuadros de frecuencias y porcentajes individuales de cada variable así como el análisis multi-variable que posibilita conocer la interrelación entre las mismas a fin de obtener los mejores criterios de la información recogida.

Una vez recopilados y tabulados los datos que se ha obtenido pasaran a ser analizados para presentar los diferentes resultados, pero se debe tomar en cuenta las relaciones de acuerdo con los objetivos e hipótesis planteada.

La presentación de los datos se realizó de una manera gráfica, mediante diagramas de pastel, lo cual permitirá tener una adecuada interpretación de los resultados que se haya obtenido en la investigación.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez recopilados y tabulados los datos que se ha obtenido, pasarán a ser analizados para presentar los diferentes resultados. Se debe tomar en cuenta la relación que debe existir con los objetivos e hipótesis planteada.

4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS

De los setenta y cinco clientes internos encuestados que corresponde al 100% de la información obtenida se ha realizado su correspondiente análisis e interpretación respectiva de cada una de las preguntas, la cual detallaremos a continuación.

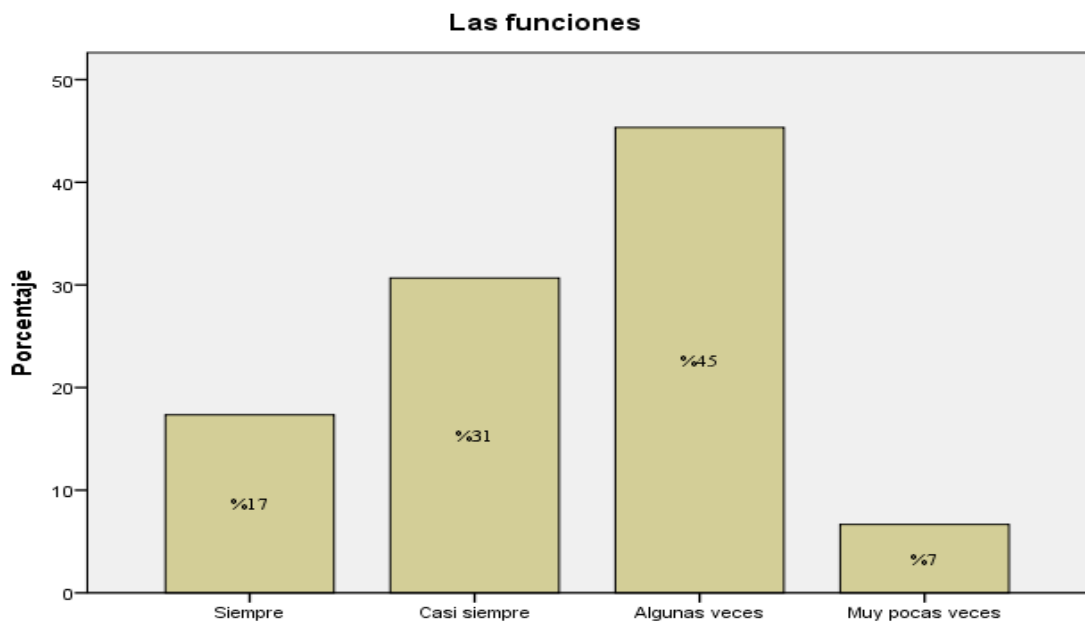
1. ¿La COOPAC le ha señalado las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo?

Cuadro N° 11: Las Funciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	13	17,1	17,3	17,3
Casi siempre	23	30,3	30,7	48,0
Algunas veces	34	44,7	45,3	93,3
Muy pocas veces	5	6,6	6,7	100,0
Total	75	98,7	100,0	

Elaborado por: **CARDENAS, Ana, 2014**

Gráfico N° 11: Las Funciones



Fuente: Encuesta

Elaborado por: CARDENAS, Ana, 2014

Análisis e Interpretación de los Resultados

Puede apreciarse en el cuadro que la mayoría 45% de los trabajadores no tienen conocimientos sobre la descripción de funciones de los cargos que ocupan en la organización, el 30% restante indica que casi siempre se les han indicado sus funciones, el 6% dice que muy pocas veces se les ha señalado sus funciones por otro lado el 17% manifestó que si conoce las funciones referentes a su cargo.

La gran mayoría de los empleados no conocen cuáles son sus actividades a ejecutar y cómo deben realizarla, esto pudiera ser porque no se les ha suministrado de manera formal, por otro lado los trabajadores que si conocen sus funciones se deduce que se debe al tiempo laborando dentro de la empresa, la experiencia los ha ayudado a conocer sus funciones, límites, responsabilidades, entre otras.

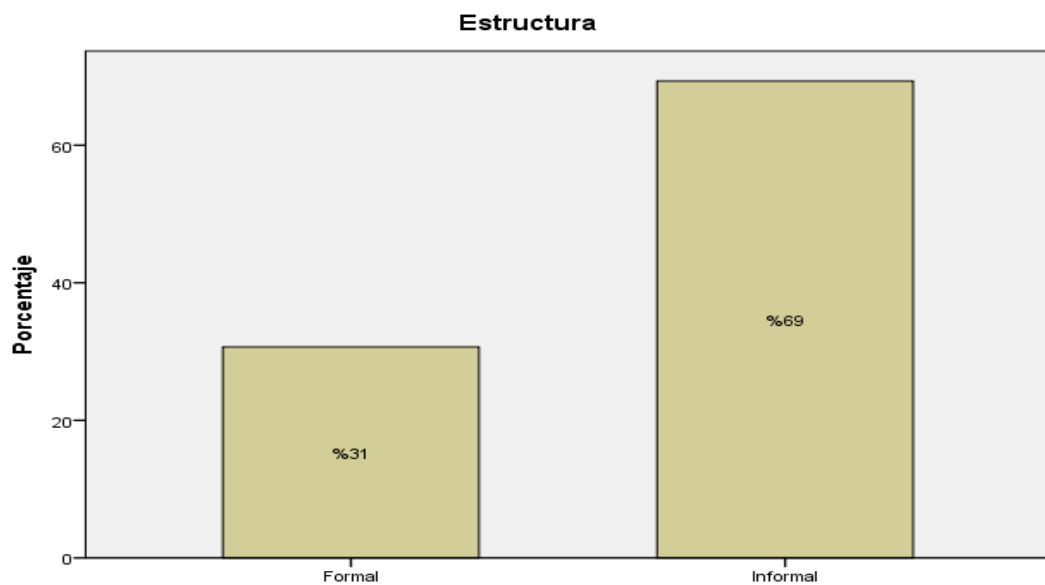
2. ¿Qué tipo de estructura u organización considera que existe actualmente en la COOPAC Ltda.

Cuadro N° 12: Estructura

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Formal	23	30,3	30,7	30,7
Informal	52	68,4	69,3	100,0
Total	75	98,7	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: CARDENAS, Ana, 2014

Gráfico N° 12 : Estructura



Fuente: Encuesta
Elaborado por: CARDENAS, Ana, 2014

Análisis e Interpretación de los Resultados

Del 100% de encuestados el 31% indica que el tipo de estructura u organización que existe en la cooperativa es formal, mientras que el 69% manifiesta que el tipo de estructura u organización que existe en la cooperativa es informal.

Por lo tanto la mayoría del personal encuestado considera que el tipo de estructura u organización es informal en la COOPAC. Esto se debe a que la cooperativa solo cuenta con un organigrama estructural pero no funcional lo cual no ayuda a identificar cuáles son las funciones para cada colaborador.

3. ¿Podría usted identificar su posición en el organigrama estructural de la COOPAC?

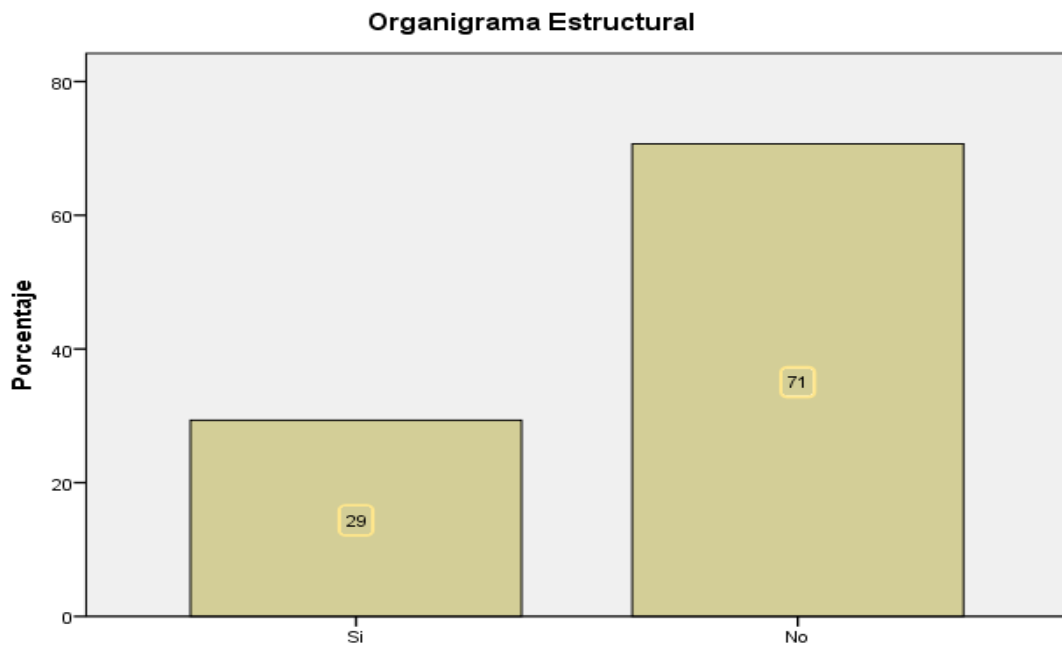
Cuadro N° 13: Organigrama Estructural

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	22	29,3	29,3	29,3
No	53	70,7	70,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CARDENAS, Ana, 2014

Gráfico N°13: Organigrama Estructural



Fuente: Encuesta

Elaborado por: CARDENAS, Ana, 2014

Análisis e Interpretación de los Resultados

Del 100% de los encuestados, el 29% responde que puede identificar su posición el organigrama mientras que el 71% restante indica que no puede identificar correctamente su posición en el organigrama estructural de la COOPAC Ltda.; lo que indica una clara falta de difusión del organigrama existente por medio de sus directivos al personal que ingresa a la empresa lo cual provoca este desconocimiento casi total por parte de los colaboradores de la COOPAC Ltda.

4. ¿Han existido problemas por la falta de coordinación de actividades en su área de trabajo?

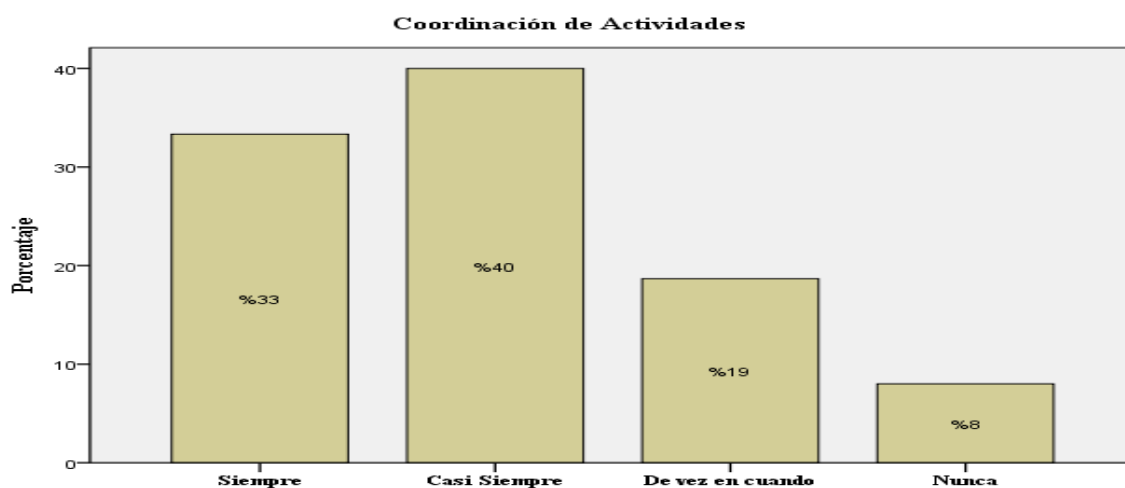
Cuadro N°13: Coordinación de actividades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	25	32,9	33,3	33,3
Casi Siempre	30	39,5	40,0	73,3
De vez en cuando	14	18,4	18,7	92,0
Nunca	6	7,9	8,0	100,0
Total	75	98,7	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CARDENAS, Ana, 2014

Gráfico N°14: Coordinación de Actividades



Fuente: Encuesta

Elaborado por: CARDENAS, Ana, 2014

Análisis e Interpretación de los Resultados

Se puede observar que un 33% de los colaboradores indica que han existido problemas por la falta de coordinación en sus actividades, el 49% manifiesta que casi siempre han existido problemas por la falta de coordinación en sus actividades el 19% restante indica que de vez en cuando han existido problemas por la falta de coordinación y el 8% manifiesta que nunca han existido problemas por la falta de coordinación de sus actividades; Se puede observar que un porcentaje bastante significativo indica que existen problemas por la falta de coordinación de las actividades de trabajo lo cual se debe por la falta de un régimen orgánico que establezca cada una de las funciones del trabajador.

5. ¿Qué tan importante cree usted que son la visión y la misión institucional en la ejecución de su cargo?

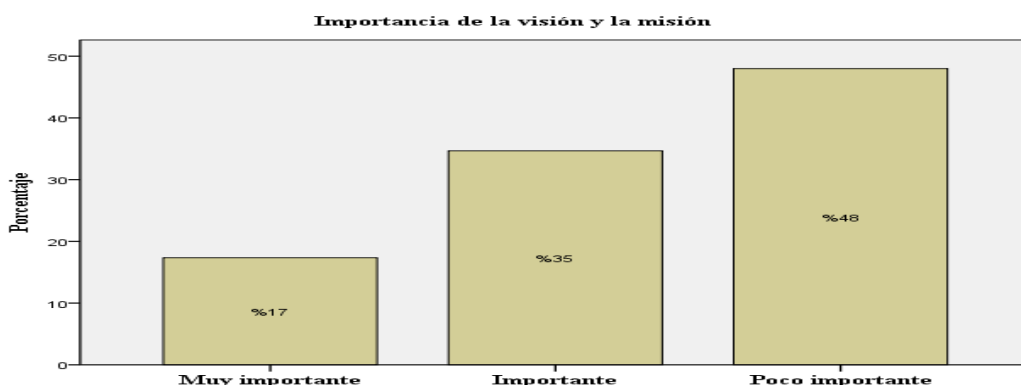
Cuadro N° 14: Importancia de la misión y visión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy importante	13	17,1	17,3	17,3
Importante	26	34,2	34,7	52,0
Poco importante	36	47,4	48,0	100,0
Total	75	98,7	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CARDENAS, Ana, 2014

Gráfico N°15: Importancia de la visión y la misión



Fuente: Encuesta

Elaborado por: CARDENAS, Ana, 2014

Análisis e Interpretación de los Resultados

De un total de 75 colaboradores el 17% indica que es gran importancia la misión y visión dentro de la COOPAC Ltda, el 35% indica que es importante la misión y visión y el 48% restante indica que es poco importante la misión y visión de la empresa. Lo cual indica un grave desconocimiento de la real importancia de la misión y visión institucional.

6. ¿Los conocimientos que posee son apropiados para realizar su trabajo dentro de la COOPAC?

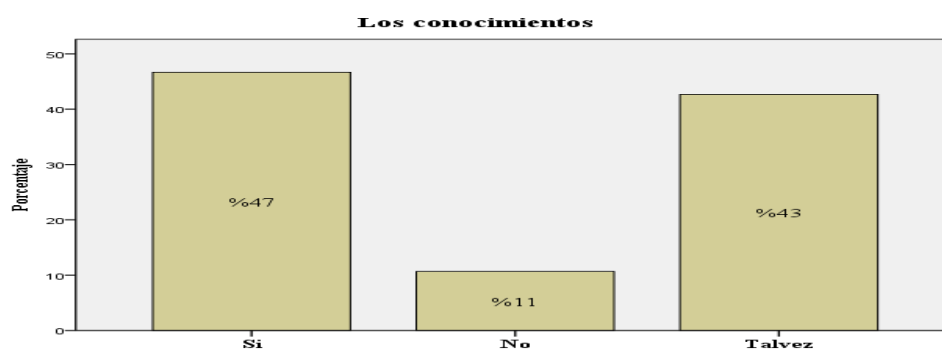
Cuadro N°15: Los Conocimientos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	35	46,1	46,7	46,7
No	8	10,5	10,7	57,3
Talvez	32	42,1	42,7	100,0
Total	75	98,7	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CARDENAS, Ana, 2014

Gráfico N°16: Los conocimientos



Fuente: Encuesta

Elaborado por: CARDENAS, Ana, 2014

Análisis e Interpretación de los Resultados

De un total de 75 personas el 47% indica que sus conocimientos son los apropiados para realizar su trabajo, el 11% manifiesta que sus conocimientos no son los apropiados, mientras que el 43% expresa que sus conocimientos son medianamente apropiados para sus funciones. Pese a que la mayoría de los encuestados expresa tener conocimientos apropiados para realizar sus funciones al momento de reclutar personal, gran parte de este problema se da por la falta de personal capacidad.

7. ¿Es necesaria la capacitación para elevar la eficiencia de los colaboradores en la COOPAC?

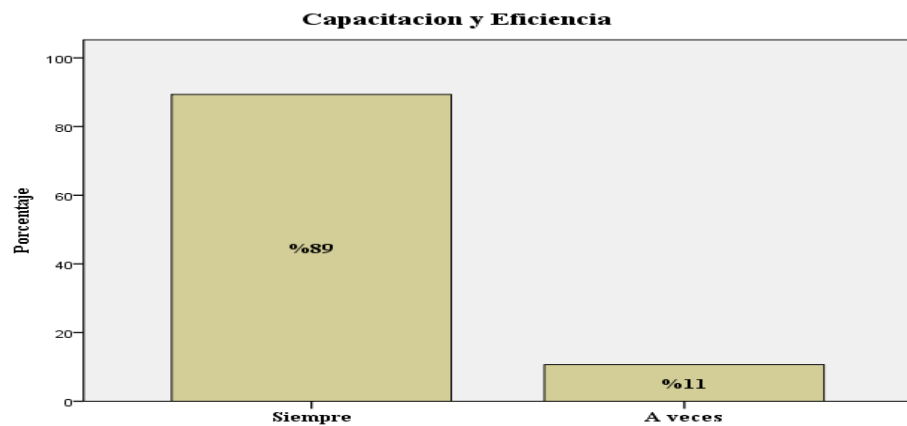
Cuadro N° 16: Capacitación y eficiencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	67	88,2	89,3	89,3
A veces	8	10,5	10,7	100,0
Total	75	98,7	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborada por: CARDENAS, Ana, 2014

Gráfico N°17: Capacitación y eficiencia



Fuente: Encuesta

Elaborada por: CARDENAS, Ana, 2014

Análisis e Interpretación de los Resultados

El 89% del personal encuestado manifiesta que una capacitación adecuada ayudara a llevar su eficiencia en la empresa mientras que un 11% indica que posiblemente ayudará elevar su eficiencia en la organización. Lo que se puede observar es es una clara deficiencia por parte de los mandos superiores para elevar no solo la eficiencia de su personal a cargo si no la calidad de servicio dentro de la COOPAC Ltda.

8. ¿La aplicación de una destreza específica le ha permitido crecer en su puesto de trabajo?

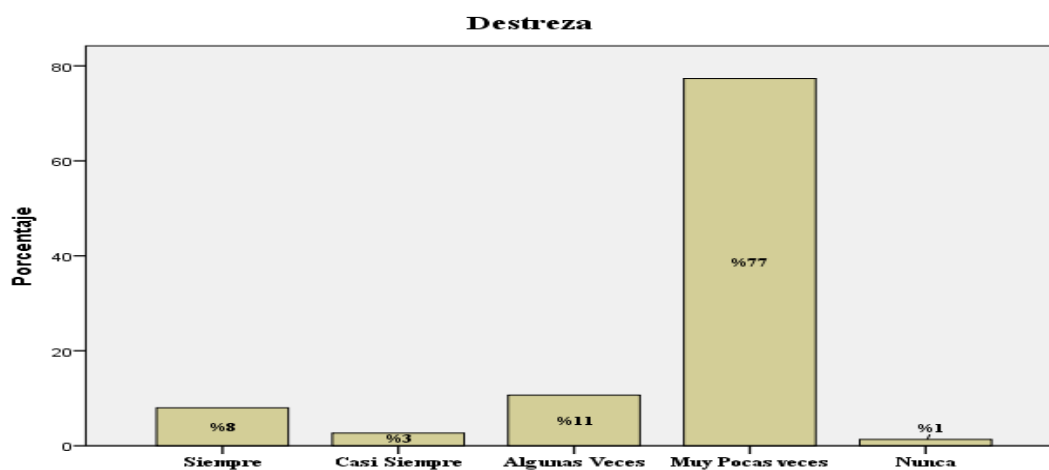
Cuadro N°17: Destreza

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	6	7,9	8,0	8,0
Casi Siempre	2	2,6	2,7	10,7
Algunas Veces	8	10,5	10,7	21,3
Muy Pocas veces	58	76,3	77,3	98,7
Nunca	1	1,3	1,3	100,0
Total	75	98,7	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CARDENAS, Ana. 2014

Gráfico N°18: Destreza



Fuente: Encuesta

Elaborado por: CARDENAS, Ana. 2014

Análisis e Interpretación de los Resultados

Del 100% de los encuestados un 8% indica que la aplicación de una destreza siempre le ha permitido crecer en su puesto de trabajo, mientras que el 2% indica que casi siempre le ha permitido crecer en su puesto de trabajo, el 11% indica que algunas veces una destreza le ha permitido crecer en su lugar de trabajo, el 77% indica que muy pocas veces una destreza le ha permitido crecer en su lugar de puesto de trabajo y solo el 1% indica que la aplicación de una destreza nunca le ha permitido crecer en su lugar de trabajo. Se puede observar que la mayoría del personal encuestado muy pocas veces ha crecido en su puesto de trabajo esto se debe a que gran parte de los colaboradores se encuentran en rotación constante.

9. ¿Se realiza un diagnóstico de las capacidades del trabajador previo a la aplicación de un plan de capacitación?

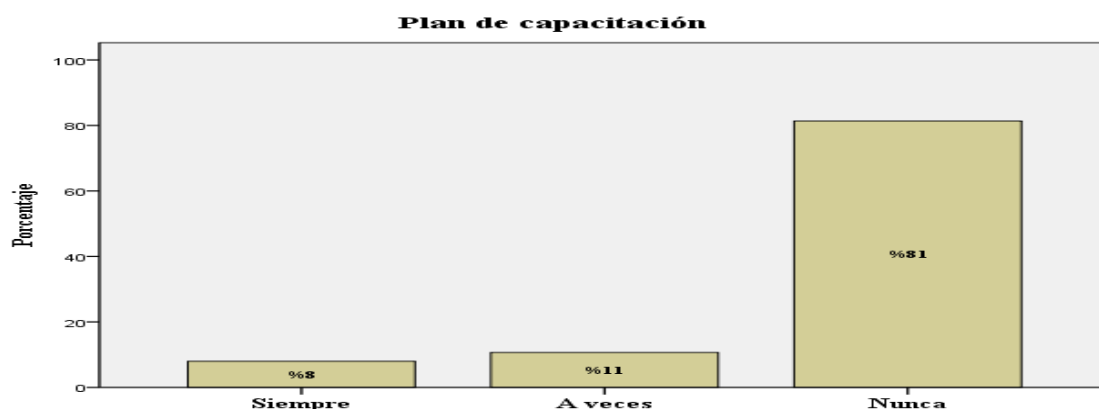
Cuadro N° 18: Plan de capacitación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	6	7,9	8,0	8,0
A veces	8	10,5	10,7	18,7
Nunca	61	80,3	81,3	100,0
Total	75	98,7	100,0	

Elaborado por: CARDENAS, Ana,2014

Fuente: Encuestas

Gráfico N°19: Plan de Capacitación



Fuente: Encuesta

Elaborado por: CARDENAS, Ana. 2014

Análisis e Interpretación de los Resultados

El 8% del personal encuestado manifiesta que siempre se realiza un diagnóstico previa la aplicación de un plan de capacitación, el 11% expresa que a veces se realiza el diagnóstico antes de aplicar un plan de capacitación, mientras que el 81% indica que nunca se han realizado planes de capacitación y mucho menos se ha hecho una diagnosticación previa.

Lo que se puede observar es que gran parte del personal encuestado expresa que no tiene conocimientos de los planes de capacitación que tiene la Cooperativa por lo cual no se hacen diagnósticos previos para realizar dichos planes incluso los colaboradores indican que no se han hecho dichos planes lo cual deja ver una brecha muy grande entre el mando gerencial y el personal operativo.

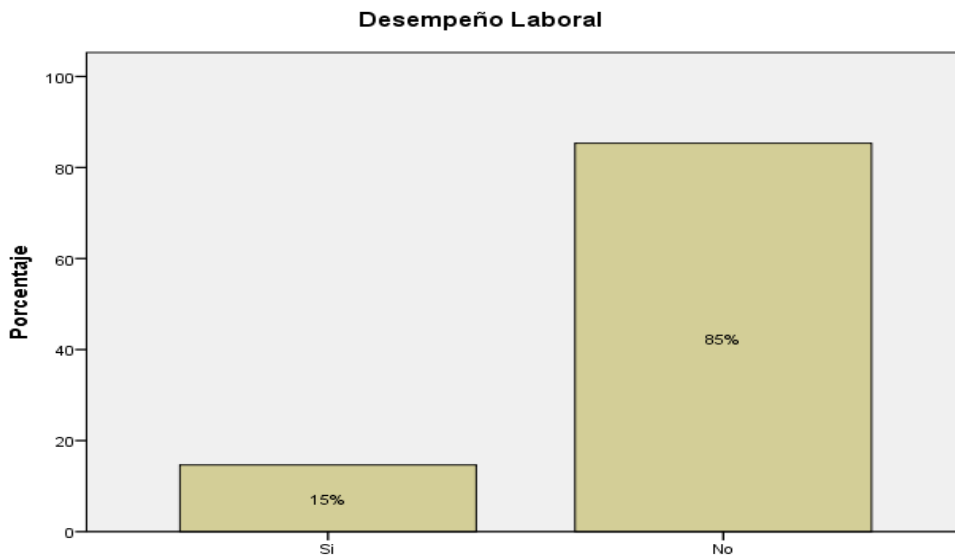
10. ¿La COOPAC evalúa periódicamente sus conocimientos con el fin de mejorar su desempeño laboral?

Cuadro N°20 Desempeño Laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	11	14,7	14,7	14,7
No	64	85,3	85,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas
Elaborado por: CARDENAS, Ana, 2014

Gráfico N° 20: Desempeño Laboral



Fuente: Encuesta
Elaborado por: CARDENAS, Ana, 2014

Análisis e Interpretación de los Resultados

Del total del personal encuestado un 15% indica que siempre se evalúan los conocimientos para mejorar su desempeño, el 33% indica que a veces se evalúa su desempeño laboral mientras que el 52% indica que nunca se han evaluado sus conocimientos para el mejoramiento de su desempeño laboral.

Según lo expresado la gran mayoría de los trabajadores de la organización señaló que no se le ha evaluado su desempeño en el transcurso de sus labores, sin embargo constantemente cada uno de ellos son supervisados por jefes inmediatos de cada departamento, pero de manera informal.

4.3 Verificación de la hipótesis

Una vez establecido el problema e identificarse la variable que compone la hipótesis planteada materia de la presente investigación se procede a verificarla.

La hipótesis a verificarse es la siguiente “La implementación de Un Modelo Organizacional permitirá mejorar el Desempeño Laboral en la COOPAC Ltda. de la ciudad de Ambato”.

Método Estadístico.- Para comprobar la hipótesis se utilizara el método de chi cuadrado.

a) Planteamiento de la hipótesis

El modelo lógico aplicado en el planteamiento de la hipótesis para que se aprobado por el método estadístico será:

H_0 = Hipótesis nula afirmación o enunciado tentativo que se realiza acerca del valor de un parámetro poblacional por lo general es una afirmación de que el parámetro de la población tiene un valor específico.

H_1 = Hipótesis alternativa o de investigación afirmación o enunciado que se aceptará si los datos muestrales proporcionan amplia evidencia de que la hipótesis nula es falsa y se la designa por H_1 .

Para el presente estudio

H_0 : La implementación de Un Modelo Organizacional no permitirá mejorar el Desempeño Laboral en la COOPAC Ltda. de la ciudad de Ambato.

H_1 : La implementación de Un Modelo Organizacional permitirá mejorar el Desempeño Laboral en la COOPAC Ltda. de la ciudad Ambato.

b) Determinación del nivel de significación de riesgo El valor de riesgo que se corre por rechazar algo que es verdadero Prueba de CHI CUADRADO

c) Elección de la prueba estadística

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba Chi Cuadrado, cuya fórmula es la siguiente:

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

Simbología:

X^2 = Chi Cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Datos observados

E = Datos esperados

La presente investigación tendrá un nivel de confianza del 95% = 0,95 por tanto el nivel de riesgo escogido para la investigación fue el 5% $\alpha = 0,05$

$$\alpha = 0,05$$

Preguntas:

Pregunta N° 3

¿Podría usted identificar su posición en el organigrama estructural de la COOPAC?

Pregunta N° 10

¿La COOPAC evalúa periódicamente sus conocimientos con el fin de mejorar su desempeño laboral?

Resultado de las Frecuencias

Frecuencias Observadas de los colaboradores de la COOPAC Ltda. de la ciudad de Ambato.

Frecuencia Observada

Cuadro N° 19: Frecuencia Observada

PREGUNTA	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
3 ¿Podría usted identificar su posición en el organigrama estructural de la COOPAC?	22	53	75
10. ¿La COOPAC evalúa periódicamente sus conocimientos con el fin de mejorar su desempeño laboral?	11	64	75
TOTAL	33	117	150

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CARDENAS, Ana. 2014

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

Frecuencias Esperadas de los colaboradores de la COOPAC Ltda.

Cuadro N° 20: Frecuencias Esperadas

PREGUNTA	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
PREGUNTA 3	16,5	58,5	75
PREGUNTA 10	16,5	58,5	75
TOTAL	33	117	150

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CARDENAS, Ana. 2014

Grado de libertad = (Renglones - 1) (columna - 1)

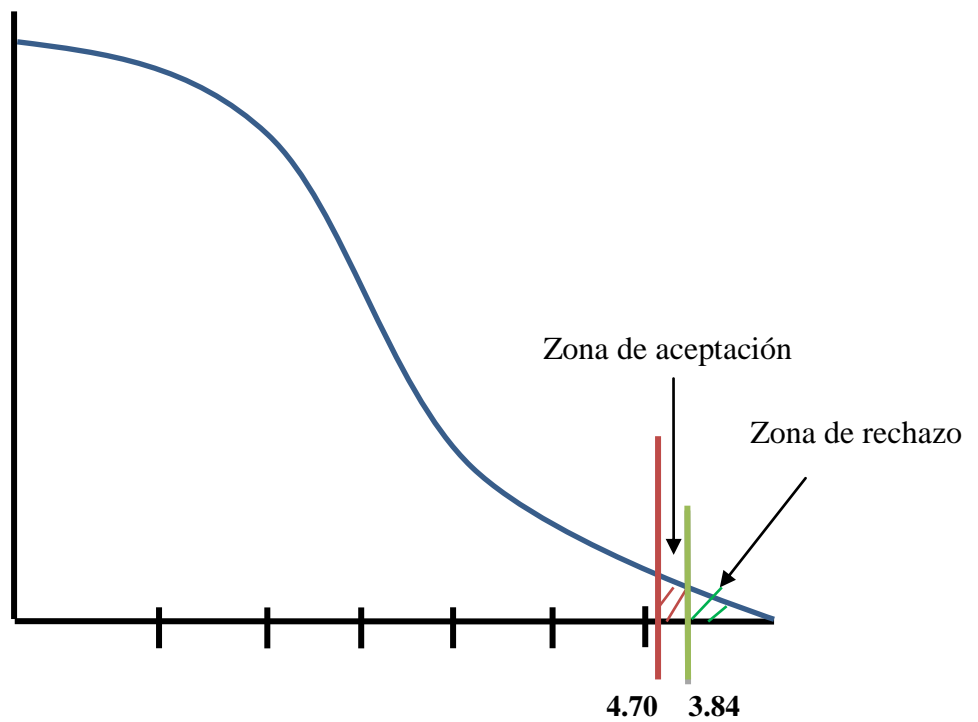
$$G1 = (2 - 1) (2 - 1)$$

$$G1 = 1$$

Con un grado tabulado de con 1 grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05 es de 3.84.

Campana de Gauss (zona de aceptación y rechazo)

Gráfico N°21: Chi Cuadrado



Fuente: Encuesta

Elaborado por: CARDENAS, Ana. 2014

Cálculo Matemático

Cálculo del Chi Cuadrado

Cuadro N°21: Calculo Chi Cuadrado

O	E	(O-E)	(O-E) ²	(O-E) ² /E
22	16,5	5,5	30,25	1,83
53	58,5	-5,5	30,25	0,52
11	16,5	-5,5	30,25	1,83
64	58,5	5,5	30,25	0,52
X²=				4,70

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CARDENAS, Ana. 2014

Decisión

El valor de $x^2_t = 3.84 < x^2_c = 4,70$

Por consiguiente se acepta la hipótesis alterna, es decir que La implementación de Un Modelo Organizacional permitirá mejorar el desempeño Laboral en la COOPAC Ltda. de la ciudad de Ambato, y se anula la hipótesis nula.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Luego de haber realizado un análisis de la situación actual en la empresa y de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Mediante el estudio realizado en la COOPAC Ltda., se pudo determinar que algunas veces se han señalado las funciones que debe realizar el personal en su puesto de trabajo lo cual trae como consecuencia la lenta integración del trabajador a su puesto de trabajo esto se da básicamente porque no se realiza una adecuada inducción al trabajador.
- La cooperativa cuenta con una estructura organizacional informal lo que conlleva a que no se cuente con un documento formal que describa el cargo a los nuevos ingresos de la cooperativa, de esta forma el trabajador desconoce cuáles son las actividades y tareas que debe realizar y de qué manera dentro de su jornada laboral

- Todo el personal de la COOPAC, en especial el operativo desconocen su posición dentro del organigrama estructural debido a la falta de difusión de la estructura organizacional dentro de los colaboradores de la organización.
- Un margen elevado de colaboradores manifestó que casi siempre existen descoordinación, debido a que la asignación de actividades no las realiza su jefe inmediato, lo cual ocasiona que en un futuro no se aproveche adecuadamente los recursos que dispone la cooperativa.
- La cultura organizacional dentro de la COOPAC Ltda.. se ha puesto en ejecución de una de manera media, lo que provoca en el colaborador pensar sobre la poca importancia de la misión, visión y valores corporativos dentro su puesto de trabajo haciendo que el mismo labore de una manera individualista y no en equipo.
- Pese a que los conocimientos que posee el personal de la COOPAC Ltda. son los apropiados para desarrollarse en sus funciones es de gran importancia la capacitación constante de sus colaboradores para evitar inconvenientes con el cliente externo y elevar la eficiencia del colaborador.
- Debido al inexistente plan de capacitaciones dentro de la cooperativa el superior al mando no puede medir con exactitud las destrezas que tiene el colaborador y como estas pueden aportar al crecimiento de la COOPAC Ltda.
- La capacitación para elevar la eficiencia de los colaboradores en la COOPAC, es indispensable y obligatoria, esto permite que los colaboradores mejoren sus conocimientos.
- No se realiza una evaluación de desempeño de forma periódica y mucho menos oficial por lo cual los colaboradores no pueden saber si se disponen de metas para medir su rendimiento laboral.
- La cooperativa no se orienta de metas claras para la evaluación del desempeño del personal, por lo que se puede observar un mal manejo de su recurso humano lo que acarrea malos resultados en un futuro cercano

5.2 RECOMENDACIONES:

Para la actual investigación se permite recomendar los siguientes aspectos:

- La COOPAC Ltda. debe crear un manual de descripción de cargos , para que cada trabajador conozca cuáles son sus funciones.
- Difundir y socializar el organigrama estructural y funcional a todo el personal de la cooperativa.
- Ejecutar las debidas instrucciones de trabajo del proceso para coordinar las actividades por parte de los supervisores.
- Realizar un plan maestro en la cual participen todos los colaboradores para trazar metas y objetivos por cada área.
- Dictar talleres de capacitación sobre las técnicas de atención al cliente, contabilidad y normativa contable entre otras para mejorar el desempeño laboral.
- Crear políticas de capacitación y/o adiestramiento que sean aplicadas en un periodo semestral, que incluya a todos los departamentos de la organización.
- Realizar talleres de integración laboral para crear un ambiente de compañerismo entre los distintos departamentos de la COOPAC.
- Implementar un manual de funciones que permita evaluar el desempeño de los trabajadores.
- Crear, desarrollar y aplicar políticas de inducción adecuados al personal nuevo de la cooperativa de forma semestral.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

Tema:

Modelo Organizacional para mejorar el desempeño laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina COOPAC CIA LTDA de la ciudad de Ambato.

Institución ejecutora: “COOPAC LTDA”

Beneficiarios:

- Gerente General
- Asamblea General de socios
- Todo el Personal que labora en la Cooperativa

Ubicación:

La cooperativa se encuentra ubicada entre las avenidas, Quito 05-53 entre Juan B. Vela y Cevallos, de la Ciudad de Ambato, Provincia Tungurahua.

Tiempo estimado para la ejecución; Inicio:

El tiempo estimado para la realización de este trabajo de investigación está en el periodo de Septiembre 2013 a Febrero del 2015

Equipo técnico responsable:

- Gerente general de la cooperativa
- Todo el Personal de la Cooperativa
- Investigadora: Ana Cárdenas

Costo:

El costo asciende a 400,00\$

5.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

El presente estudio se realizó con base al conocimiento del problema que presenta la COOPAC LTDA. De la ciudad de Ambato, al no contar con un Modelo Organizacional, ya que el mismo ayudara a que se cumplan con satisfacciones las funciones encomendadas a cada uno de los empleados que laboran en la cooperativa y de esta manera finalizar con la desorganización existente que ocasiona confusiones en las tareas a ejecutar por parte de los colaboradores de institución, obteniendo resultados beneficiosos para la organización que ayude a cumplir los objetivos planteados por la empresa.

Según (Cuenca, 2010) en su trabajo de investigación, La estructura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral.

Objetivos

Identificar las áreas que conforman la estructura organizativa en la empresa.

Elaborar un manual de funciones que facilite las actividades dentro de la empresa.

- Proponer la aplicación de un manual de funciones que facilitan la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la organización. (pg. 102)

Según (Castillo, 2007) en su trabajo de investigación, Análisis de cargos y manual de funciones.

- Realizar descripción y análisis de todos los cargos de la gerencia de la empresa y presentar propuesta de mejoramiento.
- Diseñar y elaborar el manual de funciones de la empresa para mejorar la estabilidad organizacional.
- Actualizar la estructura organizacional de tal forma que se pueda visualizar las áreas más importantes de la organización de los niveles de responsabilidad y autoridad.

Modelo Organizacional, ya que el mismo ayudara a que se cumplan con satisfacciones las funciones encomendadas a cada uno de los empleados que laboran en la cooperativa y de esta manera finalizar con la desorganización existente que ocasiona confusiones en las tareas a ejecutar por parte de los colaboradores de institución, obteniendo resultados beneficiosos para la organización que ayude a cumplir los objetivos planteados por la empresa.

Conocido el problema de la empresa a profundidad, esta investigación formula la propuesta basada en el contexto de los objetivos señalados en el estudio realizado, que existe la necesidad de implantar un Modelo Organización, que permita dotar desde funciones operativas en los mínimos detalles de los procesos, de la que en la actualidad carece; racionalizar el funcionamiento y la operatividad de las dependencias operativas, administrativas y de comercialización que conjuntamente contribuyan para alcanzar los propósitos empresariales que son la rentabilidad económica, la estabilidad y la proyección de la organización.

Finalmente, es necesario establecer las funciones administrativas y operativas el mismo que va a servir para determinar la operatividad de las funciones y sistemas de trabajo a operar en la cooperativa.

6.3 JUSTIFICACIÓN.

Actualmente, los organismos se ven destinados a enfrentar nuevos retos y desafíos, para lo cual deben implantar sus propios procesos, modelos y seguir un camino original y auténtico por ello la mayoría de las empresas tiene algo en común, todas ellas se concentran de manera primordial en el cliente externo como el interno, es decir compartir una absoluta dedicación a servir y satisfacer las necesidades de los clientes, mediante un adecuado modelo de Organización.

Las empresas buscan alcanzar un perfeccionamiento permanente en su funcionamiento, el Talento Humano constituye una valiosa metodología, que permite en las diferentes áreas laborales que tengan claridad y pleno conocimiento de sus funciones con responsabilidad y conciencia de gestión de cada puesto de trabajo.

Por lo que la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPAC LTDA.; deberá contar con un manual de descripciones de sus funciones para mejorar el desempeño laboral.

Se espera además que la propuesta, se convierta, en primer lugar en una herramienta útil para la empresa, cuidar la integridad de cada empleado de la empresa, al ser capaz de reportar información veraz y precisa.

El cual proporcionará a la gerencia la seguridad y la certeza de que todas las labores que se realizaran. El cuál será la base para establecer lineamientos para optimizar el Talento Humano.

6.4 OBJETIVOS.

6.4.1 OBJETIVO GENERAL.

Diseñar un Modelo Organizacional para mejorar el Desempeño Laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina COOPAC CIA LTDA de la ciudad de Ambato.

6.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Desarrollar un organigrama estructural y funcional y describir un manual de funciones de cada cargo de la cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina COOPAC CIA LTDA.
- Desarrollar un plan de capacitaciones para el desempeño laboral de empleados de la cooperativa.
- Analizar el desempeño laboral de la empresa, utilizando técnicas de evaluación para conocer el grado de satisfacción del personal.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.

Con un Modelo Organizacional se podrá efectuar de forma eficaz gracias al apoyo da la cooperativa, la que suministrara la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo investigación.

La incidencia de no tener definidas sus funciones, actividades, provoca deficiencia del personal en la entidad, y a los trabajadores les causa problemas en el trabajo en su desempeño laboral, se verá afectado por ende el desarrollo y crecimiento de la cooperativa.

6.5.1 Aspecto socio cultural

La cooperativa de ahorro y crédito Campesina, se preocupa por el aspecto socio cultural, sobretodo conservando buenas relaciones, con los clientes internos y externos contiene a grupos de personas con sistemas de valores compartidos que se basan en las perspectivas o situaciones de la vida común que afectan las preferencias y procedimientos básicos de la sociedad.

6.5.2 Aspecto organizacional

Dentro de la administración, cuenta con el apoyo de los directivos de la empresa, habiendo el soporte central para la mejora y la ejecución de la propuesta.

Las personas que forman la cooperativa, se hallan con la habilidad de ajustarse a cambios y nuevos retos que exigen los clientes actuales todos estos aspectos ayudaran a la práctica de los de los objetivos planteados y al diseño de una estructura administrativa.

6.5.3 Aspecto económico financiero.

Miden de alguna forma, la partida de la economía como: el progreso del producto interno bruto, la tasa de inflación, la política monetaria que tiene el país , si bien esto no es una cifra excesiva alta pero afecta a cierta parte de la población específicamente en el poder alcanzable de las personas.

6.5.4 Factor Legal

La cooperativa de ahorro y crédito, está regida a cumplir con todas las leyes, decretos, estatuto, resoluciones establecidas por el gobierno nacional la aplicación de una estructura administrativa depende de gran medida de los acontecimientos en el espacio político.

La cooperativa de ahorro y crédito está regida por la superintendencia de bancos, cumple ya que cumple con todos los requisitos legales, que toda cooperativa debe estar sujeta a las leyes.

6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

6.6.1. Modelo organizacional

Un modelo organizacional, también llamado estructura organizacional, precisa a una organización a través de su marco de trabajo, incluyendo las líneas de autoridad, las comunicaciones, los deberes y las retribuciones de recursos. Un modelo está dirigido por las metas de la organización y sirve como el argumento en el cual se operan las técnicas. El modelo ideal depende de la naturaleza del negocio y los desafíos que enfrenta. A su vez, el modelo establece el número de empleados necesitados y sus grupos de habilidades requeridas para su correcto desempeño laboral.

6.6.2 Estructura orgánica funcional

Según (Ferrer, 2011) manifiesta que:

El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizativa de una organización. Es un instrumento de análisis que permita visualizar en forma rápida los órganos que componen la estructura, las relaciones formales que existen entre ellos los niveles jerárquicos.

Los organigramas son útiles instrumentos de organización, puesto que nos proporcionan una imagen formal de la organización, facilitando el conocimiento de la misma y constituyendo una fuente de consulta.

Utilidades del organigrama funcional.

- Representan un elemento valioso para el análisis organizacional.
- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de la comunicación.
- El asesoramiento del departamento.

- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores.
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

Entre las ventajas de contar con un organigrama funcional podemos destacar:

- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la empresa.
- Muestra quien depende de quién.
- Se utiliza como guía para planear una expansión, al estudiar los cambios que se propagan en la organización, al hacer planes a corto plazo.
- Sirve como historia de los cambios.
- Para la comunicación interna de la empresa.

6.6.3 Manual de funciones

Según (Castillo, 2007) manifiesta que:

Es un documento que en forma ordenada y sistemática, nos presenta información sobre aspectos organizacionales necesarios para la realización de trabajo. Además es un compendio que describe cada uno de las diferentes funciones correspondientes a cada cargo dentro de la organización. Busca responder a dos preguntas básicas que son ¿qué hace? y ¿para que lo hace? determinada función en el cargo dentro de la organización.

Eliminando así problemas de duplicidad en las labores, detentando ineficiencia en el desempeño, responsabilidades no definidas o nombres inapropiados a los cargos, equilibrando funciones tecnificando actividades y presentando a la empresa una serie de beneficios importantes en el manejo de sus colaboradores.

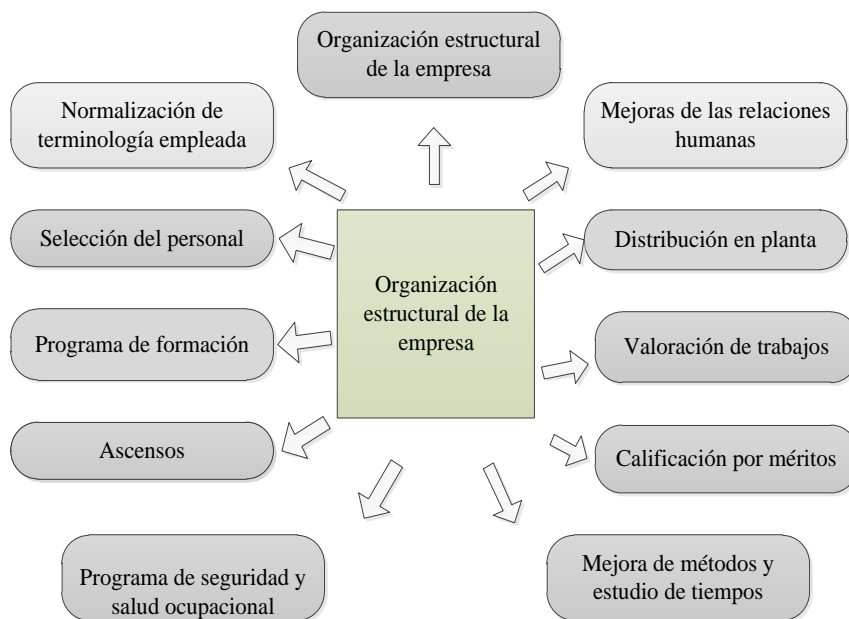
6.6.4 Análisis de Cargos

El análisis es el fundamento de todo proceso de valoración. Es el proceso de obtención, clasificación y documentación sistemáticas de toda la información pertinente

relacionada con la esencia de un puesto específico, incluyendo aspectos tales como las tareas que lo componen, las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades necesarias para un buen desempeño del empleo. El objeto de un análisis de cargos es elaborar una descripción exacta y concisa que pueda usarse para evaluar el contenido y el valor de los mismos.

Esquemas de aplicaciones de análisis de cargos

Gráfico N°22: Análisis de cargos



Fuente: (Alles, Martha)

Elaborado por: CARDENAS, Ana. 2014

Selección del personal.

Las técnicas de selección, por la psicotecnia, han desarrollado todo un proceso que debe seguirse si se quiere tener una razonable probabilidad de haber elegido, entre los solicitantes, al personal más idóneo para ocupar un determinado puesto, este proceso tiene como etapas más importantes, solicitud de admisión, entrevista, pruebas de aptitud, pruebas de aptitud mediante la correspondiente batería de test de aptitudes, pruebas de rendimiento a lo que podría llamarse examen profesional, examen médico, recepción y entrenamiento del personal aceptado y período de prueba, ahora bien todo este proceso debe hacerse en función de las cualidades exigidas por el futuro puesto a

cubrir para el cual el análisis del trabajo es una herramienta primordial a la hora de tomar estas decisiones.

Valoración de puestos de trabajo

La valoración de puestos de trabajos es una forma sistemática de ordenar y asignar valor cuantitativo a los diferentes puestos de toda una de la empresa, de una o varias divisiones, departamentos. Áreas, secciones, en unos o varios niveles, de la estructura de la organización. (p. 26 -29)

Plan de capacitación

Según (Obed, 2010) en su página web manifiesta que:

Un plan de capacitación es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización para y en determinado periodo de tiempo. Éste corresponde a las expectativas que se quieren satisfacer, efectivamente, en un determinado plazo, por lo cual está vinculado al recurso humano, al recurso físico o material disponible, y a las disponibilidades de la empresa.

El plan de capacitación es una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo. La capacitación en la empresa debe brindarse en la medida necesaria haciendo énfasis en los aspectos específicos y necesarios para que el empleado pueda desempeñarse eficazmente en su puesto.

Por lo tanto el plan de capacitación ayuda a mejorar el desempeño de cada uno de los trabajadores y por ende nos ayuda a optimizar en el crecimiento laboral de los empleados que existen en la cooperativa.

Plan de evaluación para el desempeño laboral.

Según (Wayne, 2005) en su libro manifiesta que:

Es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral, aunque la evaluación del desempeño es fundamental cuando estos existen en una, el enfoque de las empresas se centran en el empleado individual, sin importar el énfasis, una evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas u objetivos. (pg.252).

Con la evaluación al personal se va a lograr que mejore su rendimiento laboral en cada una de las áreas que cada trabajador se desempeña, a más de conocer sus habilidades y destrezas de los empleados de la cooperativa.

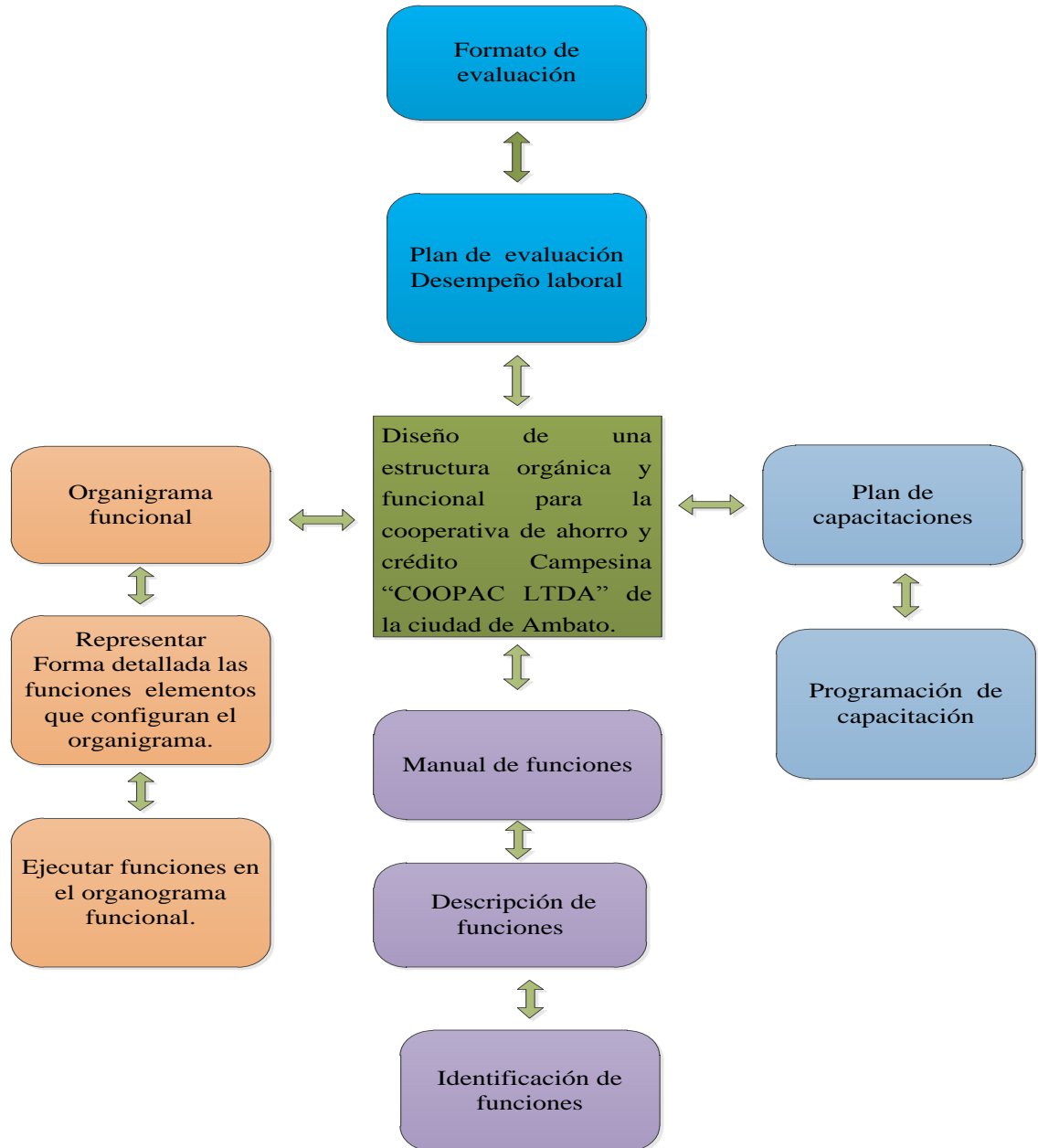
Planeación y procesos de elaboración

La primera etapa en la enunciación de manuales de un organismo, empieza con una ordenada planeación, por lo que existirá sustancial en esta etapa se considerara elementos como:

- Definición precisa de los objetivos de cada una de las áreas de la entidad.
- Elaboración de la estructura de un manual de funciones de la empresa.
- Determinación de un plan de capacitación para el mejoramiento laboral de los empleados de la cooperativa de ahorro y crédito.
- Plan de evaluación para el desempeño laboral.

6.7 Metodología (Modelo operativo)

Gráfico N° 23: Modelo operativo




Elaborado por: CARDENAS, Ana, 2014




MANUAL DE FUNCIONES


Cuadro N° 22: Manual de funciones: Introducción

	MANUAL DE FUNCIONES PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO CREDITO CAMPESINA “COOPAC LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO		
<p>INTRODUCCIÓN :</p> <p>El presente manual de funciones de la cooperativa de ahorro y crédito campesina tiene como propósito establecer las funciones de cada empleado que corresponde cumplir con claridad y pleno conocimiento, se su competencia funcional y responsabilidad a nivel de cada puesto de trabajo eficiente. Este manual general, como herramienta de información y consulta en todas las áreas que conforma la cooperativa de ahorro y crédito campesina “COOPAC LTDA”.</p> <p>El manual es un medio para familiarizarse con la estructura orgánica y con los diferentes niveles jerárquicos que conforman la institución su consulta permite equilibrar con claridad las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que la componen y evitar la duplicidad de las funciones que desempeñen cada empleado de la cooperativa.</p> <p>El presente manual de funciones tiene la finalidad de regular y organizar la estructura interna de la cooperativa gracias a cada una de las funciones generales y específicas, es importante reconocer el manual de funciones como instrumento práctica necesaria para la dirección ya que contiene en forma ordenada y sistemática, indagación sobre aspectos organizacionales necesarios para la buena elaboración del trabajo en la cooperativa de ahorro y crédito campesina.</p> <p>OBJETIVO</p> <p>Proveer la información necesaria a las áreas que conforman la cooperativa, con el fin de dar a conocer la forma de organización, los objetivos y funciones y niveles de responsabilidad de la unidad administrativa.</p>			
Control de Emision			
Codigo	Fecha de revision	Version	Pagina
R : 001		001	1/1


Cuadro N° 25: Antecedentes Históricos

		MANUAL DE FUNCIONES PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO CREDITO CAMPESINA “COOPAC LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO	
ANTECEDENTES HISTORICOS			
<p>La Cooperativa de ahorro y Crédito Campesina COOPAC, es una organización privada, formada por personas naturales, con domicilio en la ciudad de Ambato, que sin buscar finalidad de lucro, tiene por finalidad particular servir a la población campesina y del sector rural de la provincia de Tungurahua, sierra y oriente del Ecuador.</p>			
<p>Los principales VALORES:</p>			
Honestidad		Eficiencia	
Responsabilidad		Capacidad	
Servicio		Agilidad	
Oportunidad		Creatividad	
Transparencia		Motivación	
Compromiso		Justicia	
MISIÓN			
<p>COOPAC es una Cooperativa con innovados servicios financieros, ágiles, oportunos, eficientes con costos sumamente convenientes para sus socios, que les permitan invertir principalmente en áreas productivas familiares y microempresa, mejorando sus ingresos y ganancias para alcanzar mejores niveles de vida en términos de alimentación, salud, vivienda y educación.</p>			
Control de Emision			
Codigo	Codigo	Codigo	Codigo
R : 001	R : 001	R : 001	R : 001

Cuadro N°23: Visión

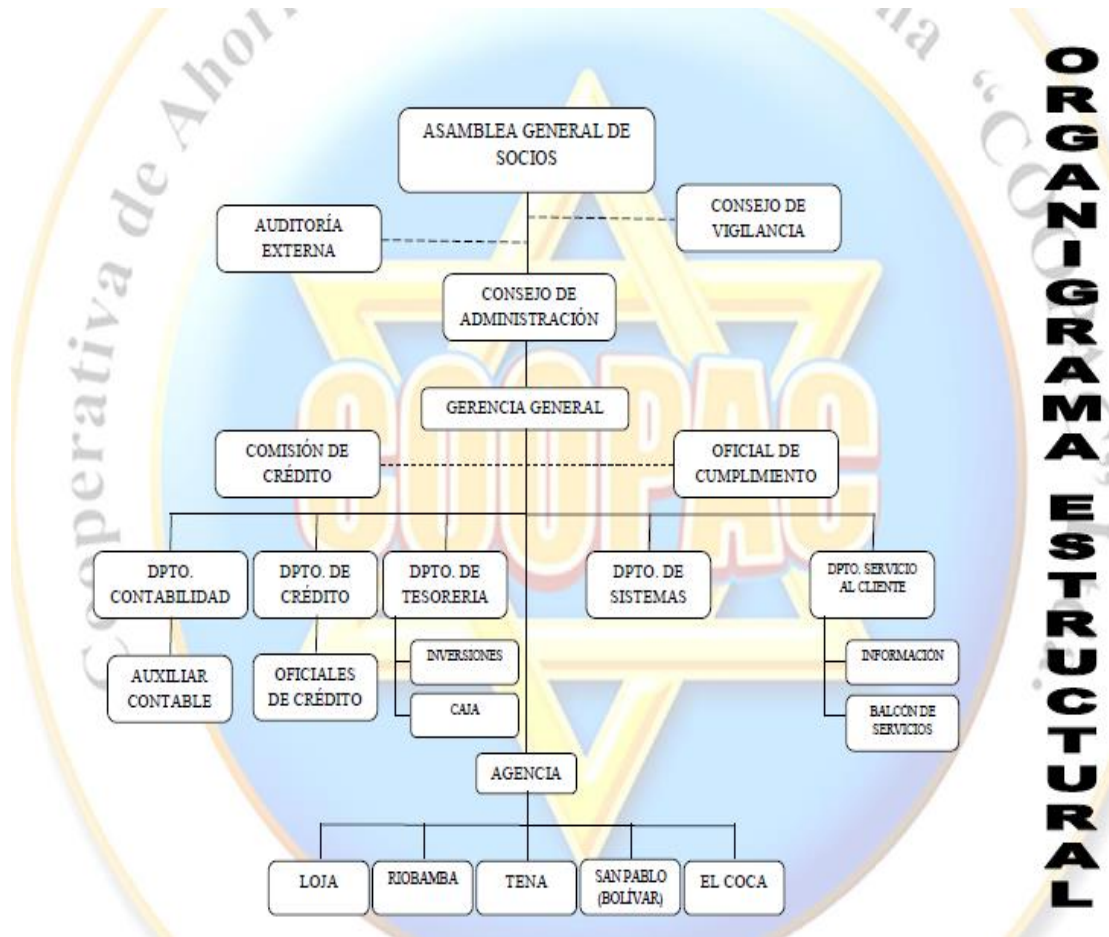
	<p>MANUAL DE FUNCIONES PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CAMPELINA “COOPAC LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO</p>		
<p>VISIÓN</p>			
<p>En el año 2 014, la COOPAC, será una institución líder y referente en el sector rural y campesino, con servicios financieros eficientes y oportunos a 25.000 socios de Tungurahua y el sector central del País, en la oficina matriz de Ambato.</p>			
<p>POLÍTICA DE CALIDAD</p>			
<p>La gerencia en su declaración asegura que su política de la calidad es la base para la planificación de la organización y la definición de las metas e indicadores. Esta política es conocida y comprendida por todos los integrantes de la organización y se define así:</p>			
<p>Nuestro compromiso es brindar servicios de intermediación financiera competitivos y oportunos para satisfacer las necesidades de los asociados, con personal técnico competente y tecnología adecuada para el logro de los objetivos organizacionales, enfocados a la eficiencia y eficacia a través del mejoramiento continuo de los procesos.</p>			
<p>Control de Emision</p>			
<p>Codigo</p>	<p>Codigo</p>	<p>Codigo</p>	<p>Codigo</p>
<p>R : 001</p>	<p>R : 001</p>	<p>R : 001</p>	<p>R : 001</p>

Cuadro N°24: Estructura Orgánica

	<p>MANUAL DE FUNCIONES PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CAMPESSINA “COOPAC LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO</p>		
<p>ESTRUCTURA ORGÁNICA</p>			
<p>El superación de toda empresa empieza desde su misma estructura organizacional con sus pertinentes niveles jerárquicos para que puedan interactuar entre todos los miembros constituyendo efectivos equipos de trabajo, aportando ideas para el progreso mutuo entre empleado y empresa para el beneficio de los socios de la cooperativa.</p>			
<p>Por esta razón se propone una estructura de organización por departamento para la cooperativa de ahorro y crédito.</p>			
<p>El manual de funciones propuesto para la cooperativa de ahorro y crédito se detalla a continuación con sus respectivas actividades a realizarse por cada uno de los responsables.</p>			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gerente general ➤ Departamento de contabilidad ➤ Departamento de crédito ➤ Departamento de tesorería ➤ Departamento de sistemas ➤ Departamento de servicio al cliente. 			
<p>Control de Emision</p>			
<p>Codigo</p>	<p>Codigo</p>	<p>Codigo</p>	<p>Codigo</p>
<p>R : 001</p>	<p>R : 001</p>	<p>R : 001</p>	<p>R : 001</p>

Organigrama Estructural
(Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina “COOPAC LTDA”)

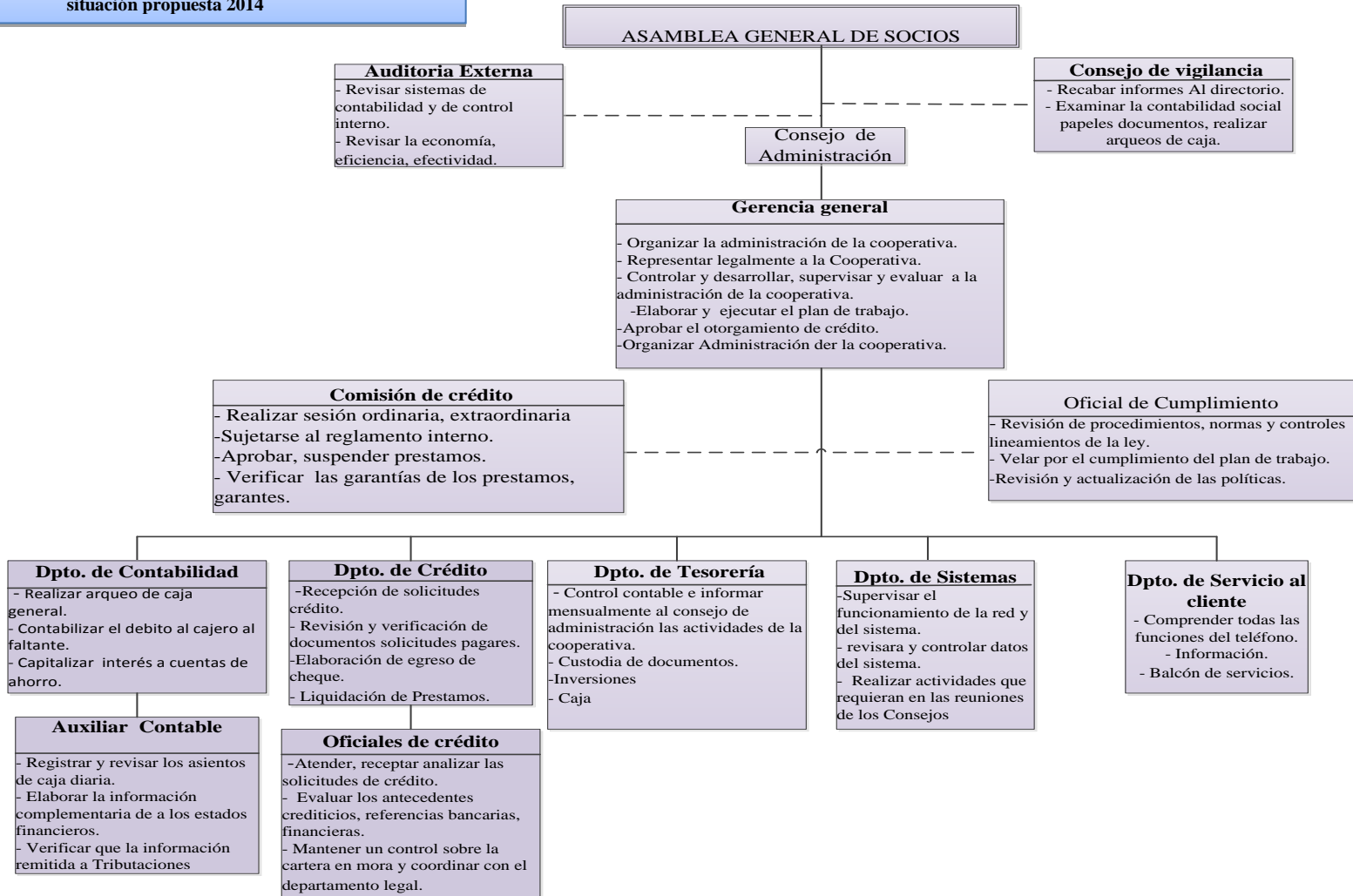
Gráfico N°24: Organigrama Estructural




Fuente: Archivos de la empresa

Gráfico N° 25 Organigrama funcional


Organigrama Funcional
 (Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina “COO PAC LTDA”)
 situación propuesta 2014



Cuadro N°25: Manual de funciones: Asamblea general de socios

	<p align="center">MANUAL DE FUNCIONES PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CAMPESINA “COOPAC LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO</p>		
<p>Nombre del cargo: Consejo de Administración</p>			
<p>FINALIDAD DEL CARGO</p>			
<p>El Consejo de Administración es el órgano encargado de determinar los lineamientos de la política general de la Cooperativa de Ahorro y crédito campesina, así como de supervisar su implementación.</p>			
<p>FUNCIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN</p>			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Está delegado de formular y/o afirmar los lineamientos de la política general de la institución, así como, controlar su ejecución. ➤ Determinar los objetivos de política general y plan anual de gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina. ➤ Vigilar las actividades del Gerente General y conocer sobre los resultados periódicos de la institución, pudiendo para el efecto lograr de la misma, cualquier información que estime provechoso. ➤ Efectuar y hacer cumplir los estatutos, las normas internas y los acuerdos de la Asamblea General. ➤ Desarrollar propuestas de modificación del estatuto de la Cooperativa y elevarlo a la Asamblea General para su aprobación, previo análisis. ➤ Afirmar el Manual de Organización, Funciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina. ➤ Aprobar los Manuales de Procedimientos de la Cooperativa. ➤ Controlar la gestión administrativa, económica y financiera de la Cooperativa. 			
<p align="center">Control de Emision</p>			
<p>Codigo</p>	<p>Codigo</p>	<p>Codigo</p>	<p>Codigo</p>
<p>R : 001</p>	<p>R : 001</p>	<p>R : 001</p>	<p>R : 001</p>

Cuadro N°26: Consejo Administrativo

	<p>MANUAL DE FUNCIONES PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CAMPESINA “COOPAC LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO</p>
<p>Nombre del cargo: Consejo de Administración</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Afirmar la Memoria Anual, así como el Balance y el Estado de Ganancias y Pérdidas y la capitalización de utilidades mensuales. ➤ Afirmar las Políticas de los tipos de créditos que vaya a desarrollar la Cooperativa. ➤ Elegir periódicamente a su Presidente y Vicepresidente ➤ Elegir o remover Al Gerente General, previo el cumplimiento de las programaciones reglamentarias vigentes. ➤ Fijar a los Gerentes sus pertinentes áreas de superioridad, a propuesta de estos, sobre los Departamentos, Secciones, Agencias, para un cabal cumplimiento de los objetivos, así como para adquirir un nivel propicio de especialización. ➤ Controlar e inspeccionar la correcta aplicación de los recursos de la Cooperativa. ➤ Aprobar los presupuestos de la Cooperativa. Así como sus reformas ➤ Aprobar los reglamentos que fueran necesarios para la mejor marcha operativa de la Cooperativa de ahorro y crédito. ➤ Aprobar las políticas de los programas de crédito que vaya a ejecutar la Cooperativa; ➤ Solucionar los asuntos de su competencia que le sean sometidos por el Gerente General ➤ Redactar el Reglamento de Sesiones de las Asambleas Generales de Delegados. ➤ Aprobar la remuneración del Gerente General, del Auditor Interno, así como la política global de remuneraciones. 	



**MANUAL DE FUNCIONES PARA LA
COOPERATIVA DE AHORRO NY
CREDITO CAMPESINA “COOPAC
LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO**

Nombre del cargo: Gerencia General

FINALIDAD DEL CARGO

El gerente general asume la representación legal de la cooperativa, es responsable de planear y coordinar las actividades administrativas, operativas, financieras y crediticias de la sociedad de la cooperativa, así como de solucionar los asuntos que requieren su intervención de acuerdo con las facultades.

Funciones

- Vigilar por el cumplimiento de la Ley SCAP, del Estatuto Social, de los Manuales, Reglamentos y Políticas de la Institución y demás disposiciones que afecten a la Sociedad Cooperativa de Ahorro y Campesina.
- Cumplir y hacer cumplir los convenios del Consejo de Administración.
- Exponer y plantear al Consejo de Administración, para su aprobación los Reglamentos, Manuales y disposiciones internas que regulen el funcionamiento de la Sociedad Cooperativa y los que sean necesarios para el mejor desarrollo de sus actividades.
- Plantear al Consejo de Administración las reformas en la organización de la Sociedad Cooperativa.
- Informar periódicamente y orientar al Consejo de Administración sobre la gestión económico-financiera y administrativa de la Sociedad Cooperativa. Por ende debe presentar periódicamente análisis de liquidez, rentabilidad, morosidad e informes sobre evaluación de la ejecución del Programa Anual de Operaciones: Plan de Captaciones de Depósitos, de Colocaciones, del Presupuesto de Ingresos, Gastos e Inversiones, así como del Flujo de Caja.
- Preparar informes periódicos para el Consejo de Administración, y para la Asamblea General sobre la situación patrimonial y financiera de la Sociedad Cooperativa.
- Enseñar oportunamente al Consejo de Administración los Estados Financieros correspondientes a cada período o ejercicio económico.



**MANUAL DE FUNCIONES PARA LA
COOPERATIVA DE AHORRO NY
CREDITO CAMPESINA “COOPAC
LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO**

Nombre del cargo: Gerencia General

- Contratar y/o nombrar al personal de acuerdo con la política establecida. La contratación de personal se hará previa selección por concurso de méritos, mediante convocatoria pública y en casos excepcionales; como de contratar personal experimentado o especializado dará cuenta al Consejo de Administración.
- Nombrar o contratar a los empleados de acuerdo con los resultados de concurso, dando cuenta al Consejo de Administración y fijando sus remuneraciones en concordancia con la evaluación y política de remuneraciones.
- Proponer al Consejo de Administración aumentó de sueldos para los Gerentes o Jefes de Área, Administradores de Agencia y Auditor Interno.
- Fijar la remuneración de empleados y funcionarios no comprendidos en el punto anterior, previa evaluación y de acuerdo con la política de remuneraciones.
- Fomentar la participación del personal en el desarrollo institucional.
- Velar por la suficiencia de la cobertura de seguros y de las medidas generales de seguridad para proteger a las personas, valores y bienes patrimoniales de la institución, de socios y terceros dejados en garantía o en custodia.
- Determinar la aplicación de los recursos financieros en las operaciones activas más convenientes para la institución.

Características:

Facilidad de expresión verbal y escrita.


Excelente4 manejo de relaciones interpersonales

Liderazgo y toma de decisiones

Control de Emision

Codigo	Codigo	Codigo	
R : 001	R : 001	R : 001	

Cuadro N°27: Comisión de Crédito

		MANUAL DE FUNCIONES PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO NY CREDITO CAMPESINA “COOPAC LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO	
Nombre del cargo: Comisión de crédito			
FINALIDAD DEL CARGO.			
<p>Su finalidad es de examinar y evaluar aquellas solicitudes de crédito de los socios que por el monto y contextos establecidos, efectúen los parámetros de aprobación concretados por la cooperativa.</p>			
Funciones de Comisión de crédito			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Afirmar y/o denegar las solicitudes de crédito de acuerdo con los rangos establecidos por el Consejo de Administración y dejar constancia en actas del proceso de análisis. ➤ Elaborar y entregar al Consejo de Administración informes semanales y mensuales de colocación de créditos. ➤ Revisar al menos una vez al año el Reglamento de Crédito, Reglamento del Comité de Crédito, los procedimientos y las políticas crediticias y recomendar a la Gerencia General y al Consejo de Administración, las modificaciones que considere pertinentes. ➤ Presentar un informe anual de labores con corte al 31 de diciembre de cada año, que será analizado por el Consejo de Administración. ➤ Elaborar y dar seguimiento trimestral al Plan Anual de Trabajo del Comité. ➤ Analizar y recomendar a las instancias correspondientes los cambios en los formatos de las solicitudes de crédito ante los cambios legales y normativos 			
Características			
<p>*Honestidad en su trabajo *Capacidad l liderazgo para el ejercicio de su función</p> <p>*Eficiencia en el trabajo y exactitud en la información solicitada.</p>			
Control de Emision			
Codigo	Codigo	Codigo	Codigo
R : 001	R : 001	R : 001	R : 001

Cuadro N°28: Oficiales de Crédito



**MANUAL DE FUNCIONES PARA LA
COOPERATIVA DE AHORRO NY
CREDITO CAMPELINA “COOPAC
LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO**

Nombre del cargo: Oficiales de crédito

FINALIDAD DEL CARGO

Los oficiales de crédito se encargan de obtener y verificar todos los datos de las personas que va a solicitar un crédito.

FUNCIONES DE OFICIALES DE CUMPLIMIENTO

- Remitir dentro de los plazos y términos legales, los reportes previstos en el artículo 3 de la Ley de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos.
- Coordinar con las actividades de reporte, a fin de cumplir adecuadamente las obligaciones del sujeto obligado en materia de lavado de activos.
- Informar el primer trimestre de cada año sobre la capacitación recibida el año anterior y la planificada para el año, para todo el personal del sujeto obligado, en relación a las disposiciones legales y reglamentarias, así como manuales, políticas y procedimientos internos, en materia de prevención y detección de lavado de activos y del financiamiento.
- Monitorear el cumplimiento de instructivo para la prevención de los delitos de lavado de activos y financiamiento de los sujetos obligados a informar a la unidad y más requerimientos.

Características

*Trabajo en Equipo * Solución a Problemas y Toma de Decisiones


*Orientado a Resultados

*Análisis crediticio

Control de Emision

Codigo	Codigo	Codigo	Codigo
R : 001	R : 001	R : 001	R : 001

Cuadro N°29: Contabilidad

		MANUAL DE FUNCIONES PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO NY CREDITO CAMPESINA “COOPAC LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO	
Nombre del cargo: Contabilidad			
FINALIDAD DEL CARGO			
Elaborar los estados financieros según los principios de contabilidad generalmente aceptados y de acuerdo con las normas tributarias y las internacionales.			
FUNCIONES DE OFICIALES DE CREDITO			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar los estados financieros ➤ Registrar las procedimientos en los correspondientes libros contables. ➤ Revisar y dar su conformidad de los comprobantes por los desembolsos (pagos a proveedores de bienes y servicios) a realizar. ➤ Vigilar y elaborar los formularios del pago de impuestos y retenciones. ➤ Elaborar en forma mensual las notas explicativas y anexos a los estados financieros ➤ Realizar análisis mensual de los estados financieros, emitiendo un informe económico financiero de la marcha de la cooperativa para el Gerente General y para el Consejo de Administración. ➤ Informar al Gerente de Administración posibles omisiones en la contabilización que se cometan en las diferentes áreas o agencias, con la finalidad de que se apliquen las medidas correctivas pertinentes. ➤ Validar la información contable previo al registro correspondiente con la finalidad de no tener futuras contingencias laborales, tributarias y de otra índole. 			
Características			
*Excelente relaciones personales internas y externas. * Trabajo en equipo			
Eficiencia en el trabajo y exactitud en la información económica.			
Control de Emision			
Codigo	Codigo	Codigo	Codigo
R : 001	R : 001	R : 001	R : 001



**MANUAL DE FUNCIONES PARA LA
COOPERATIVA DE AHORRO NY
CREDITO CAMPESINA “COOPAC
LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO**

Nombre del cargo: Contabilidad

FINALIDAD DEL CARGO

Ejecución de actividades de auxiliar contable

Manejo de socios, nominas bancos viáticos

Coordinación de la entrega de información a la empresa que realiza la contabilidad

Manejo de cuentas personales del gerente

FUNCIONES DE OFICIALES DE CREDITO

- Registrar y revisar los asientos por las operaciones de caja diarias tanto de oficina principal como agencias.
- Revisar y dar su conformidad de los comprobantes por los desembolsos a realizar, en ausencia del Contador.
- Elaborar la información complementaria a los estados financieros.
- Llevar el control contable del activo fijo de acuerdo con el Reglamento.
- Verificar que la información remitida a Tribuciones.
- Otras que se le encomiende y/o delegue, de acuerdo con los objetivos de la institución

Características

Eficiencia en el trabajo y exactitud en la información financiera

Excelentes relaciones personales interna y externa.


Capacidad profesional y liderazgo en el desempeño de su función.

Responsabilidad en el manejo de información y documentos confidenciales.

Control de Emision

Codigo	Codigo	Codigo	Codigo
R : 001	R : 001	R : 001	R : 001

Cuadro N°30: Departamento de Crédito

	<p>MANUAL DE FUNCIONES PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CAMPESINA “COOPAC LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO</p>
<p>Nombre del cargo: Departamento Crédito</p>	
<p>FINALIDAD DEL CARGO</p>	
<p>Planear, dirigir, coordinar y controlar las actividades, del Área de Crédito de la Cooperativa de ahorro y crédito Campesina en sus diferentes modalidades, gestionar las recuperaciones de los créditos, utilizando criterios definidos en las políticas, reglamentos y procedimientos, evaluar los productos y servicios crediticios procurando obtener la máxima rentabilidad al menor riesgo posible en las distribuciones.</p>	
<p>FUNCIONES DE OFICIALES DE CREDITO</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dirigir, controlar y actualizar de ser necesario, los procedimientos relacionadas con evaluación, otorgamiento, vigilancia y recuperación de los créditos concedidos por la cooperativa. ➤ Vigilar que las operaciones de créditos presentadas, mediante solicitudes de préstamo y transacciones especiales que se ajusten a los dispositivos legales vigentes y a las normas internas de la Cooperativa. ➤ Proveer los lineamientos necesarios que posibiliten el liderazgo en cualquier modalidad de crédito que la Cooperativa ofrezca. ➤ Controlar a través de reportes, los resultados logrados en cada una de sus áreas y cuando sea necesario, decidir las medidas proporcionadas. ➤ Desarrollar el presupuesto y plan operativo de la Gerencia de Crédito, proponerlo al Gerente General y presentarlo al Consejo de Administración en caso de ser preciso, una vez aprobado, vigilar su correcta elaboración y cumplimiento de metas. ➤ Elaborar periódicamente los estados financieros comparativos entre el presupuesto planeado y realizado, evaluando establemente el progreso de la ejecución del presupuesto de su área. ➤ Mantener notificado a Gerencia General sobre la situación operativa de la Cooperativa en cuando a colocaciones y recuperaciones. 	



**MANUAL DE FUNCIONES PARA LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO CAMPELINA “COOPAC
LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO**

Nombre del cargo: Departamento Crédito

- Evaluar las solicitudes de crédito de valores mayores, presentados por los Analistas de Crédito, autorizándolas o denegándolas dentro del nivel de autorización que le ha sido concedido.
- Evaluar las actividades de seguimiento de los créditos concedidos y confirmar el cumplimiento de las situaciones acordadas en las propuestas de crédito.
- Vigilar los informes estadísticos presentados por el coordinador de crédito de la cooperativa.
- Comprobar el cálculo de incentivo de cada sucursal y evaluación de desempeño proporcionado por coordinador de crédito.
- Coordinar con la jefatura de personal el rol de vacaciones, el plan de capacitación, los permisos, sanciones, ascensos de cargos, despidos a trabajadores, esquemas de remuneración de los empleados de la cooperativa etc.
- Realizar la evaluación del personal a su cargo y de los directores de sucursales en lo concerniente al área de su competitividad.
- Colaborar en los eventos de capacitación aportando su práctica a fin de alcanzar la comprensión y el conocimiento pleno de la filosofía y tecnología aplicada al sector meta, de las políticas, procedimientos y reglamentos para los productos y servicios de la Cooperativa.
- Elaborar y plantear el sistema de incentivos con el cual serán remunerados los funcionarios de créditos y que al mismo tiempo servirá para la evaluación de gestión y desempeño. Deberá capacitar al coordinador de crédito y directivos de sucursales el sistema de incentivos, para despejar dudas al respecto.
- Ejecutar una revisión aleatoria de la formalización de los créditos aprobados, de acuerdo con las normas y regulaciones de la Cooperativa, y las disposiciones de los órganos de control.



**MANUAL DE FUNCIONES PARA LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO CAMPESINA “COOPAC
LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO**

Nombre del cargo: Departamento Crédito

- Proporcionar conformidad a los reportes mensuales instituidos en el Manual de Prevención de Lavado de Dinero.
- Efectuar y hacer cumplir las normas instituidas en el Manual de Prevención de Lavado de Dinero.
- Controlar que el valor máximo de los créditos concedidos a una sola persona física o moral, no exceda de los límites establecidos por los dispositivos legales vigentes.
- Llevar un registro sobre las labores realizadas por el área de recuperaciones para el control de los créditos vencidos e iniciar las acciones pertinentes para la recuperación de los créditos, informando al Comité de Crédito sobre las propuestas de pago de los deudores.
- Atender las observaciones o reparos que generen las auditorías internas o externas sobre la ocupación crediticia en general, evaluando sus observaciones y recomendaciones.
- Disponer informes especiales que soliciten la Gerencia General y organismos rectores de la actividad económica financiera nacional.
- Instituir las coordinaciones oportunas respecto a la asignación de recursos para el desembolso de los créditos y a las nuevas líneas que van a operar.

Características

Honestidad en su trabajo

Capacidad y liderazgo para el ejercicio de su función


Excelentes relaciones personales internas y externas

Eficiencia en el trabajo y exactitud en la información solicitada


Control de Emision

Codigo	Codigo	Codigo	Codigo
R : 001	R : 001	R : 001	R : 001

Cuadro N°31: Oficiales de Crédito

	<p>MANUAL DE FUNCIONES PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CAMPESINA “COOPAC LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO</p>		
<p>Nombre del cargo: Oficiales de crédito</p>			
<p>FINALIDAD DEL CARGO</p>			
<p>Se encarga de obtener y verificar todos los datos de la persona que va a solicitar un crédito.</p>			
<p>FUNCIONES DE LOS OFICIALES DE CREDITO</p>			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entregar a la cooperativa información necesaria para que la entidad pueda otorgar o NO el crédito. ➤ Efectuar la verificación administrativa, financiera, contable y técnica del proyecto presentado por el socio. ➤ Analizar, Evaluar y recomendar los Proyectos presentados por los potenciales clientes, emitiendo el informe de viabilidad y someterlo a aprobación a las instancias superiores conforme a la normativa establecida de la cooperativa. ➤ Evaluación de Proyectos de Inversión. (Elaboración, Desarrollo, Análisis Financiero. ➤ Manejo de créditos en el sector bancario o financiero. ➤ Conocimientos de la Ley de Instituciones Financieras (Crédito) y Base legal Aplicable. 			
<p>Características</p>			
<p>Honestidad en su trabajo</p>			
<p>Trabajo en equipo</p>			
<p>Eficiente en el trabajo</p>			
<p>Excelente relacione personales</p>			
<p>Control de Emision</p>			
<p>Codigo</p>	<p>Codigo</p>	<p>Codigo</p>	<p>Codigo</p>
<p>R : 001</p>	<p>R : 001</p>	<p>R : 001</p>	<p>R : 001</p>

Cuadro N° 32: Departamento de Tesorería

	<p>MANUAL DE FUNCIONES PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CAMPESINA “COOPAC LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO</p>
<p>Nombre del cargo: Departamento de Tesorería (Caja)</p>	
<p>FINALIDAD DEL CARGO</p>	
<p>Llevar y controlar las actividades operativas y financieras de la oficina principal y de las agencias, relacionadas con los productos de ahorro, créditos y otros servicios que brinda la cooperativa de ahorro y crédito campesina.</p>	
<p>FUNCIONES Del DEPARTAMENTO DE TESORERIA (CAJA)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Habilitar a las Agencias, mediante cheques y/o depósitos, del efectivo necesario para el desarrollo normal de sus operaciones diarias que realiza la cooperativa. ➤ Atender a los socios absolviendo sus consultas y/o requerimiento de pagos que realizan los socios. ➤ Constituir en forma periódica y regular el costo ponderado de los principales a deudores e informar al gerente del área del mismo. ➤ Desarrollar el reporte contable de las Provisiones de Intereses de los deudores y remitirlo a Contabilidad. ➤ Conservar en custodia los valores (Letras, Bonos, Certificados Bancarios, Cheques de Reembolso, etc.) que se originan producto de las operaciones de la Cooperativa. ➤ Asegurar las chequeras de las diferentes cuentas corrientes bancarias de la Cooperativa, así como el uso correlativo de los cheques. En caso de anular un cheque destruir las firmas y remitirlo a contabilidad. ➤ Examinar y dar el visto bueno a la documentación que sustenta las operaciones del día y remitir la información al área pertinente para su contabilización. ➤ Confirmar cierres diarios de operaciones y de caja general, dejando constancia en los documentos respectivos. 	
<p>Elaborar estadísticas e informes pertinentes para el Gerente del área en forma quincenal y mensual.</p>	



**MANUAL DE FUNCIONES PARA LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO CAMPESINA “COOPAC
LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO**

Nombre del cargo: Departamento de Tesorería (Caja)

- Comprobar que se cumplan con los límites de autorización.
- Coordinar con los administradores de las agencias a fin de obtener en forma adecuada la información necesaria.
- Vigilar que se cruce diariamente los resultados de las operaciones con contabilidad.
- Coordinar con la gerencia de crédito la entrega de los cheques de las instituciones con las que se ha apertura do cuenta de cheques para cobrar los créditos otorgados por la cooperativa.
- Requerir a la Gerencia de Crédito la conformidad de los listados de los créditos de descuentos o retenciones de créditos por convenio sean los educados.
- Llevar en perfecto orden los libros de control.
- Controlar las cuentas de ahorro con órdenes de pago que invierten sin fondo e informar al Gerente de Captaciones y Finanzas para que comunique al cliente.
- Coordinar con el Jefe de Sistemas las reformas que pudieran realizarse en el sistema a fin de optimizar el servicio.

Características

Honestidad en su trabajo

Trabajo en equipo


Eficiente en el trabajo

Excelente relacione personales

Control de Emision

Codigo	Codigo	Codigo	Codigo
R : 001	R : 001	R : 001	R : 001

Cuadro N°33: Caja General

	<p>MANUAL DE FUNCIONES PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CAMPESINA “COOPAC LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO</p>
<p>Nombre del cargo: Caja General</p>	
<p>FINALIDAD DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Habilitar, en la Oficina Principal, de efectivo a las ventanillas de atención (Recibidor/Pagador), para el funcionamiento de sus operaciones diarias, asimismo coordinar con los administradores de las agencias la devolución de excedentes o legitimación de dinero cuando tengan necesidad de efectivo. ➤ Desarrollar retiros de los Bancos, para las operaciones diarias de la Cooperativa, previa autorización al nivel correspondiente. ➤ Llevar los Libros de Caja General, tanto en moneda nacional como en moneda extranjera, registrando en forma diaria las operaciones en efectivo. ➤ Registrar y efectuar en forma diaria las entregas bancarias de los cheques que han ingresado por procedimientos tanto de ahorros como de créditos. ➤ Llevar Libros Auxiliares de Bancos y mantenerlos renovados para efectos de conciliación de las cuentas bancarias, así como también Libro de Órdenes de pago para un excelente control. ➤ Establecer el Archivo de documentos del área, manteniendo bajo custodia y reserva la información pertinente. ➤ Ordenar los documentos que respaldan las operaciones diarias de caja, para su remisión a Contabilidad, junto con el Reporte Contable. ➤ Registrar los cheques recibidos para su posterior depósito en Cuentas de la Cooperativa. ➤ Realizar pagos, sea en efectivo o con cheques, a proveedores, de servicios, de impuestos, de planillas, honorarios a directores y por otros conceptos debidamente documentados y autorizados por el Área de Logística o Personal, visado por el Gerente General o quien estipule el reglamento. 	



**MANUAL DE FUNCIONES PARA LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO CAMPESINA “COOPAC
LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO**

Nombre del cargo: Caja General

- Elaborar y/o examinar el asiento contable de las operaciones diarias de Caja y bancos, y remitirlo a contabilidad colectivamente con los documentos que dieron origen a la operación.
- Controlar el nivel de efectivo en ventanillas de acuerdo con los límites asegurados.
- Efectuar arqueos sorpresivos a ventanillas y a las agencias de la Cooperativa.
- Informar al Cajero o Guarda valor general sobre las necesidades de cobertura de Seguros
- Otras funciones que le encomiende la Cajero o Guarda valor general/Tesorero.

Características

Honestidad en su trabajo

Trabajo en equipo


Eficiente en el trabajo

Excelente relacione personales

Control de Emision

Codigo	Codigo	Codigo	Codigo
R : 001	R : 001	R : 001	R : 001

Cuadro N°34: Departamento de Sistemas

	<p>MANUAL DE FUNCIONES PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CAMPESINA “COOPAC LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO</p>
<p>Nombre del cargo: Departamento de sistemas</p>	
<p>FINALIDAD DEL CARGO</p> <p>Se encarga de llevar un control de los sistemas operativos de toda la cooperativa guardar información pertinente confidencial de la cooperativa.</p> <p>FUNCIONES DEL ÁREA DE SISTEMAS</p> <p>Funciones Generales</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar las necesidades de informática de la Cooperativa. ➤ Ejecución, mantenimiento y seguimiento de los sistemas y aplicativos de información mecanizada existente, en coordinación con los Gerentes de Áreas, Administradores de Agencias y con el Gerente General de la Cooperativa. ➤ Programar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de procesamiento electrónico de datos que se realizan con las distintas áreas de la Cooperativa. ➤ Proyectar y coordinar el mantenimiento de los activos fijos que son de responsabilidad del área de Sistemas. <p>Funciones Específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Plantear las políticas que orienten las actividades de informática distribuyendo las directivas necesarias para su cumplimiento en coordinación con el Gerente General. ➤ Enunciar el plan de desarrollo de informática con colaboración de las áreas usuarias y en coordinación con el Gerente General. ➤ Exponer las normas técnicas necesarias para el uso racional de los equipos de cómputo y activos fijos, como: UPS, generadores, estabilizadores, comunicadores, etc., que han sido confiados al área de Sistemas. 	



**MANUAL DE FUNCIONES PARA LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO CAMPESSINA “COOPAC
LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO**

Nombre del cargo: Departamento de sistemas

- Desarrollar las coordinaciones necesarias para la formación y entrenamiento del personal de la cooperativa, en el campo de la informática, a fin de mantener un adecuado nivel de actualización.
- Ayudar al Gerente General en el uso de las técnicas informáticas, a fin de apoyar la gestión.
- Apoyar a la mecanización de las tareas administrativas de la Cooperativa.
- Administrar la ejecución de estudio e investigaciones de posibilidad y aplicación de sistemas mecanizados.
- Dirigir y asesorar a las diferentes áreas en el desenvolvimiento de las actividades de proceso electrónico de datos.
- Verificar que la documentación mostrada por el área de Sistemas sea lo suficiente completa para ejecutar los trabajos sin asistencia de los que desarrollaron el sistema.
- Apoyar al desarrollo de la documentación de los sistemas y programas.
- Ejecutar estudios para establecer la factibilidad de mecanización de sistemas y recomendar reformas y/o técnicas nuevas.
- Elaborar las tareas de estudios de sistemas.
- Preparar y aprobar programas informáticos para las áreas
- Dirigir y asesorar la ejecución de sistemas.
- Planear, fijar tareas en orden prioritario, designar a los encargados de aplicaciones y el equipo de programadores.
- Controlar e informar sobre la calidad de producción del área de Sistemas.
- Vigilar la preparación de equipos para su óptimo funcionamiento.



**MANUAL DE FUNCIONES PARA LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO CAMPESINA “COOPAC
LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO**

Nombre del cargo: Departamento de sistemas

- Coordinar con el personal del área para la documentación de procesos, procedimientos y actividades que competan con el área.
- Desarrollar de Manuales, Entrenamiento y asignación del personal para el manejo de equipos no informáticos.
- Organizar el plan de contingencia y seguridad para el área y todo lo respectivo a software y hardware.
- Modificar en forma periódica las claves de acceso que tenga el personal a programas específicos importantes para la SCAP.

Características

De espíritu crítico y creativo, que exponga sus ideas con claridad y elocuencia.

Solidario y con apertura al diálogo.


Que valore el trabajo como medio de realización personal y social y es formado en el trabajo en equipo.

Disciplinado con hábitos y competencias para el aprendizaje permanente.

Control de Emision

Codigo	Codigo	Codigo	Codigo
R : 001	R : 001	R : 001	R : 001

Cuadro N°35: Departamento de Servicio al cliente

	<p>MANUAL DE FUNCIONES PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CAMPESINA “COOPAC LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO</p>
<p>Nombre del cargo: Departamento de Servicio al cliente</p>	
<p>FINALIDAD DEL CARGO</p> <p>Ofrecer un servicio de atención oportuna y eficiente al socio, con el propósito de satisfacer las necesidades inmediatas, es decir una atención de calidad.</p> <p>Funciones del Servicio al cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dar la bienvenida al socio expresando frases de cortesía y cordialidad, haciéndole sentir al socio confianza y seguridad. ➤ Informar al socio sobre nuestros productos y servicios que ofrece la cooperativa. ➤ Recibir las sugerencias dadas por los socios hacia la cooperativa, y dar soluciones a las mismas. ➤ Incentivar a los socios a la participación en cada uno de los eventos realizados por la Cooperativa de ahorro y crédito Campesina. ➤ Ayudar al socio de la manera más adecuada en el momento de realizar cualquier transacción. ➤ Aperturas de cuentas. ➤ Custodiar las tarjetas de débito ➤ Entregar las tarjetas de débito a los socios de la cooperativa de ahorro y crédito. ➤ Suplir a los recibidores-pagadores en caso de que uno de ellos se encuentre ausente, o brindarles ayuda cuando exista mucha afluencia de gente. ➤ Vigilar el inventario de pólizas (Atención al cliente o Jefe de Agencia) ➤ Atender la central telefónica de los socios de la cooperativa. ➤ Archivo de la documentación que proteja los procesos diarios de su gestión. 	



**MANUAL DE FUNCIONES PARA LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO CAMPESINA “COOPAC
LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO**

Nombre del cargo: departamento de Servicio al cliente

- Analizar y autorizar el cierre de cuentas, así como los trámites por pérdidas de libretas.
- Informar, asesorar, tramitar, coordinar todo lo relacionado con el Seguro de Vida.
- Desarrollar el requerimiento mensual al Departamento de Servicios Generales.
- Actualización y cambio de libretas de los socios.
- Recoger todo tipo de solicitudes para trámites que se generen de las relaciones contractuales con socios.
- Atención y recepción de las solicitudes de Quejas y Reclamos de socios, clientes y público en general, para en coordinación con la unidad de Atención al Cliente expresar la solicitud en el menor tiempo posible.
- Bloqueo de cuentas de los socios.
- Cumplir y hacer cumplir las normas vigentes y aplicables, y reglamentos internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina.

Características

Conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente.

Buenas relaciones personales internas y externas

Habilidades para escuchar

Tener iniciativa, siendo activo y dinámico


Tener capacidad de dominio

Habilidad analítica

Control de Emision

Codigo	Codigo	Codigo	Codigo
R : 001	R : 001	R : 001	R : 001

Cuadro N°36: Balcón de servicios

		MANUAL DE FUNCIONES PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CAMPESINA “COOPAC LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO	
Nombre del cargo: Balcón de servicios			
<p>FINALIDAD DEL CARGO</p> <p>Se determina la importancia de contar con toda la información pertinente para los socios de la cooperativa de ahorro y crédito.</p> <p>Funciones de Balcón de Servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Atender los reclamos y requerimientos de los socios. ➤ Realizar la entrega y recepción de habilitantes (tarjetas, notas de débito, estados de cuenta). ➤ Revisar ante cualquier transacción que sea el socio quien la vaya a realizar o contar con la debida autorización en caso de terceros. ➤ Cumplir las normas y reglamentos para la realización de transferencias o giros del exterior. ➤ Cumplir con los reglamentos de prevención de lavado de activos. ➤ Cumplir el reglamento interno de la cooperativa de ahorro y crédito. <p>Características</p> <p>Conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente.</p> <p>Buenas relaciones personales internas y externas</p> <p>Habilidades para escuchar</p> <p>Tener iniciativa, siendo activo y dinámico</p> <p>Tener capacidad de dominio</p> <p>Habilidad analítica</p>			
Control de Emision			
Codigo	Codigo	Codigo	Codigo
R : 001	R : 001	R : 001	R : 001

Programa de capacitaciones

Área: Servicio al cliente

Cuadro N°37: Programas de Capacitación, Servicio al Cliente

Objetivo	Cursos	Actividad	Participantes	Recursos	Duración	Responsables
Capacitar al personal en las distintas áreas en las que estas desempeñan	Técnicas de Atención al cliente	Técnicas de Atención al cliente. Estilos de trabajo. * Definición de buenos hábitos para la atención al cliente. Habilidades sociales. * Buenas Prácticas en el Trabajo. * Comunicación efectiva.	*Servicio al cliente. * Balcón de servicios. * Información	Gerente de la cooperativa. Trabajadores encargados de cada área de atención al cliente. Materiales.	Una conferencia al trimestre	Jefe del servicio al cliente. Gerente de la cooperativa. Presidente del consejo de vigilancia.

Elaborado por: CARDENAS, Ana, 2014

Programa de capacitaciones

Áreas: Departamentos existentes en la cooperativa

Cuadro N°38: Programa de capacitaciones Departamentos existentes en la cooperativa

Objetivo	Cursos	Actividad	Participantes	Recursos	Duración	Responsables
Capacitar al personal en las distintas áreas en las que estas desempeñan	Planificación de herramientas de crecimiento y desarrollo	* Proceso de planificación Estrategias de crecimiento cooperativo. *Perspectiva de crecimiento y desarrollo. *Motivación liderazgo y trabajo en equipo.	Todo el personal que labora en la cooperativa	Gerente de la cooperativa. Trabajadores de la cooperativa.	Una conferencia al trimestre	Gerente de la cooperativa. Presidente del consejo de vigilancia.

Elaborado por: CARDENAS, Ana, 2014

Programa de capacitaciones

Área: Contabilidad y comisión de crédito


Cuadro N°39: Programa de capacitaciones Área: Contabilidad y comisión de crédito

Objetivo	Cursos	Actividad	Participantes	Recursos	Duración	Responsables
Capacitar al personal en las distintas áreas en las que estas desempeñan	Contabilidad y normativa contable	*Obligaciones de control interno que desempeñan las juntas de vigilancia. *Tratamientos de deudas incobrables. * Normas especiales sobre elaboración de Balances. *Técnicas de recuperación para cartera vencida	Contador general. Auxiliar de contabilidad. Comisión de crédito	Gerente de la cooperativa. Trabajadores de la cooperativa. Comisión de crédito. Oficiales de crédito.	Una conferencia al trimestre	Gerente de la cooperativa. Presidente del consejo de vigilancia.

Elaborado por: CARDENAS, Ana, 2014

Plan de evaluación interna de la Cooperativa

Gráfico N°26: Formato para la evaluación interna de la cooperativa

<p align="center">COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CAMPESINA “ COOPAC CIA LTDA”</p> <p>NEOMBRE:</p> <p>CARGO:.....</p> <p>FECHA:.....</p> <p>DEPARTAMENTO:.....</p> <p>PERÍODOEVALUAR.....</p>						
MARQUE CON UNA X LOS ITEMS SEGÚN CORRESPONDA	MUCHO	POCO	NADA			
1. Posee conocimientos y destrezas que le permite ejecutar positivamente en su cargo.						
2. Sus habilidades han aumentado, (Piensa Rápido lógicamente) en su cargo.						
3. Ha mejorado su desempeño en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina Cía. Ltda.						
4. A aumentado la fuerza de trabajo en equipo (Comparte ideas, fácil integración).						
5. Cree que el ambiente de trabajo ha mejorado para su desenvolvimiento en su área de trabajo.						
6. Esta de cuerdo que se evalué al personal que labora en la cooperativa.						
7. Promueve la buena comunicación entre los departamentos existentes en la cooperativa para un buen funcionamiento de la institución.						
8. Se ha comprometido con los objetivos de la cooperativa para un buen progreso personal e institucional.						
9. Las formaciones que ofrece la institución satisface sus necesidades para un buen desempeño laboral.						
10. Analiza y expone estrategias para el desarrollo de la cooperativa.						

Elaborado por: CARDENAS, Ana, 2014

6.8 Administración

La administración de esta propuesta estará a cargo del gerente de la cooperativa de ahorro y crédito Campesina, el mismo que estará en capacidad de seleccionar al personal acorde a los requerimientos tanto en el campo laboral como para la capacitación tomando en cuenta las necesidades de la cooperativa.

Se deberá utilizar este manual de funciones en la cooperativa de ahorro y crédito campesina que permitirá un buen desarrollo de la misma, los organigramas que constan en el manual de funciones permite un buen desarrollo empresarial ya que especifican las actividades de la empresa.

Una de las actividades principales del gerente será el de socializar el organigrama funcional y estructural de la cooperativa a todos los empleados, con el afán que se difunda, conozca, analice y discuta para optar positivamente para el crecimiento de la cooperativa.

La administración de la presente propuesta está a cargo de las siguientes personas:

- Gerente General: Dr. Luis Freire
- Contadora General: Ing. Lillyan Pico.
- Jefe Agencia Tena: Sr. Luis Guananga.
- Jefe Agencia Loja: Ing. Valeria Armijos.
- Jefe Agencia Riobamba: Sr. Rigoberto Pico.
- Jefe Agencia Guaranda: Sr. Raúl Prado.
- Jefe Agencia Coca: Sr. Jinson Calderón.
- Investigadora: Ana Cárdenas Gallardo.

6.9 Cronograma de Actividades

Cuadro N°40: Cronograma de Actividades

N°	ACTIVIDADES	SEP				OCT				NOV				DIC				ENE				FEB			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Busqueda de nombre del proyecto																								
2	Busqueda de Empresa																								
3	Aprobación del Proyecto																								
4	Recolección de Datos																								
5	Investigación Bibliografica																								
6	Proyecto de Investigación																								
7	Presentación Final del Proyecto																								

Elaborado por: CARDENAS, Ana, 2014

6.10 Previsión de la evaluación

Cuadro N°41: Plan de evaluación

PREGUNTAS	PLAN DE EVALUACIÓN
¿Quienes solicitan evaluar?	El Gerente General de la cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina “COOPACLTA”
¿Por qué evaluar?	Es necesario que los cursos y seminarios, sea una instrucción para que los participantes sean monitoreados y evaluados en sus conocimientos y competencias adquiridas y que se pueda identificar las funciones de cada uno de los trabajadores de la cooperativa.
¿Que Evaluar?	De acuerdo al departamento y el curso que se van a dictar, el facilitar establecerá aspectos importantes en el curso dependiendo de los temas planteados.
¿Cuándo evaluar?	De acuerdo a la práctica, es decir que el empleado debe mostrar los conocimientos, habilidades, destrezas adquiridas en su lugar de trabajo, y exponiendo el manual de funciones para la realización de sus actividades.
¿Con que evaluar?	Por medio de la aplicación de encuestas o instrumentos medibles.

Elaborado por: CARDENAS, Ana, 2014

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, A. (2009). *Administracion de Recursos*. Madrid: ESIC.
- Alles, M. (2008). *Comportamiento Organizacional* . Buenos aires : Granica S.A.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigacion* . Venezuela : Texto, C. A.
- Bateman, T., & Scott, A. (2001). *Administracion una ventaja Competitiva*. Mexico: Mc Graw Hill. México.
- Benjamin, E. (2006). *Organizacion de empresas*. Mexico: Mc Graw Hill ediciones tercera.
- Benjamin, F. (2009). *Organizacion de Empresas* . Mexico : pearson Mc Graw Hill ediciones tercera edicion.
- Bennis, W. (2006). *Pronostico del Liderazgo*. Mexico: Herrera Hermanos.
- Bernal, C. (2006). *Metodologia de la Investigacion para la nadministracion* . Mexico : Pearson Educacion .
- Bernardez, M. (2007). *Desempeño Organizacional* . Estados Unidos : Itson.
- Campuzano, V. (2009). Obtenido de Metodologia de la investigacion : <https://www.dspace.espol.edu.ec/.../CAPITULO%20III%20-%20METOD...>
- Castillo, A. (s.f.).
- Castillo, A. (2007). *Analisis de cargos y un manual de funciones*. Pereira: Universidad Tecnologica de Rereira.
- Castillo, A. (2007). *Analisis de cragos y manual de funciones en una empresa manufacturera*. Colombia : Universidad Tecnologica de Pereira.
- Chan, L., Bryant, R., Gemima, D., & Hoil, L. (29 de 07 de 2013). Obtenido de Control como proceso administrativo: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/control-como-proceso-administrativo.htm>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiaviato, I. (2005). *Administracion de recursos Humanos* . Mexico : McGraw-hill Interamericana.
- Chiviato, I. (2008). *Estilos del Liderazgo*. Mexico : McGraw- Hill Interamericana.

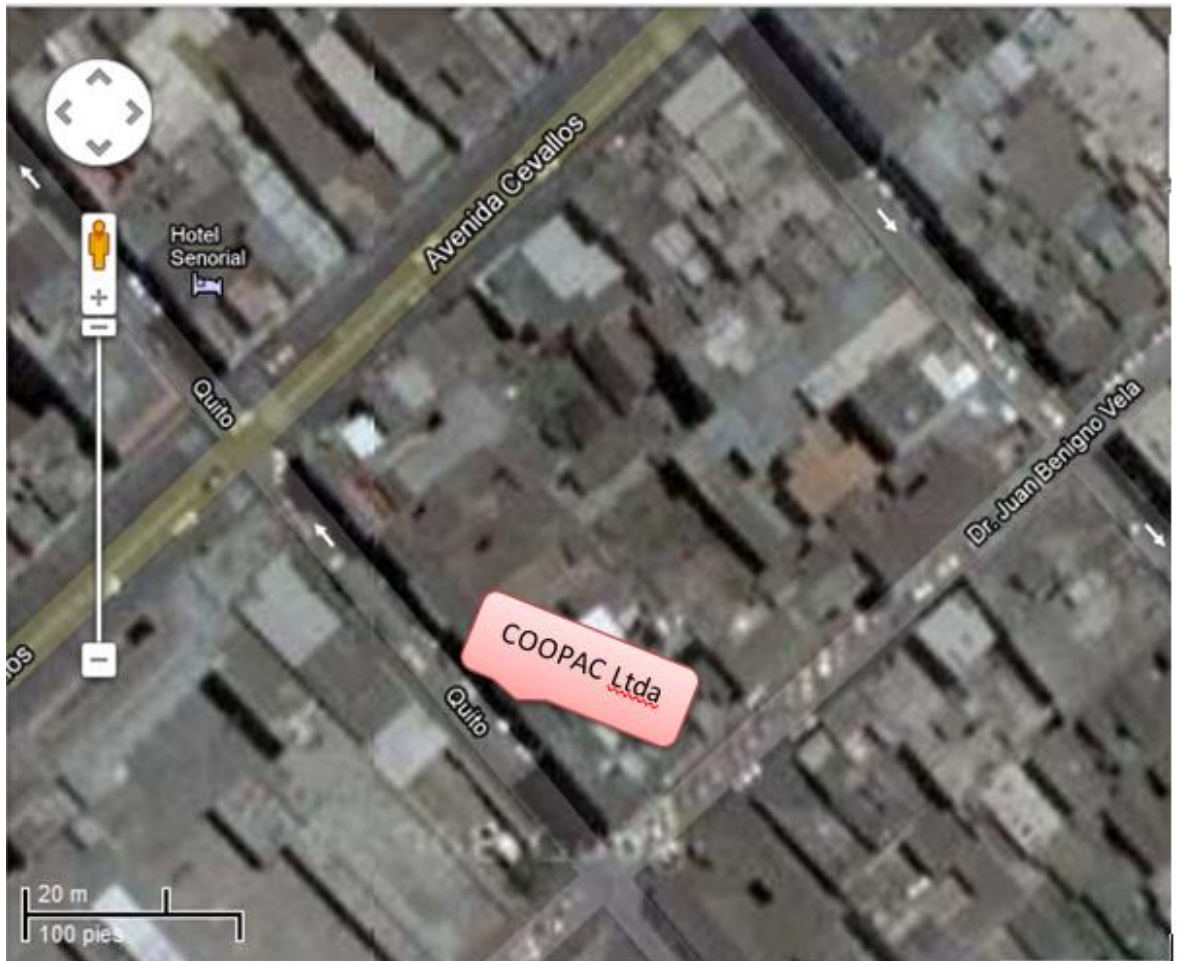
- Chiviato, I. (2009). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw Interramericana.
- Coulter, M., & Stephen, R. (2010). *Administracion* . Mexico: Pearson .
- Cuenca, B. (2010). *La Estructura organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral*. Ambato- Ecuador : Universidad Tecnica de Ambato .
- Dalf, R. (2006). *Experiencia y Liderazgo* . Salvador: Thopson .
- Delgado, S., & Ventura, B. (2009). *Recursos Humanos*. España: Paraninfo S.A.
- Diaz, O. (2002). *Administracion Conceptos* . Peru : San Marcos .
- Ferrer, C. (28 de 11 de 2011). Obtenido de ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA EMPRESA: <http://ferrerconsultor.blogspot.com/2011/11/organigrama-funcional-de-la-empresa.html>
- Fleitman, J. (24 de 08 de 2013). Obtenido de Misión y Visión: <https://es.scribd.com/doc/162774645/MISION-Y-VISION-Promonegocios-net-1>
- Fonseca, M. d. (2006). *Comunicacion Interna de las Comunicaciones*. España.
- Frenandez, E. (2010). *administracion de empresas un benfoque interdisciplinario*. España : Copyright.
- Garcia, M. (2009). *Medicion del desempeño laboral*. Mexico .
- Gomez, M. (2006). *Introduccioon a la Metodologia de la Investigacion cientifica*. Argentina : Brujas.
- Guerrero, A. (2008). Obtenido de La investigación bibliográfica: <http://www.buenastareas.com/ensayos/La-Investigaci%C3%B3n-Bibliogr%C3%A1fica/128598.html>
- Hellriegel, D., & Jackson, S. (2002). *Administracion un enfoque basado en competencias* . Mexico : Megraw Hill.
- Jones, G. (2006). *administracion Contemporanea*. Mexico : Megraw Hill Interamericana.
- Jose, A., & Burzaco., M. (2012). *Procedimiento Administrativo y Proceso contesioso- administrativo* . Madrid : Dikinson .
- Lamb, H., & McDanie.l. (2006). Obtenido de El Proceso de la Comunicacion : <http://es.slideshare.net/ManuelaMolina/el-proceso-de-la-comunicacin-13300912>
- Maria., G. (s.f.).

- Mendez, A., & Marecela., A. (2008). *La investigacion y la era de la investighacion*. Mexico : Trillas S.A.
- Mohammad, N. (2000). *Metodologia de la investigacion* . Mexico : Limusa. Obtenido de Metodologia de la Investigacion.
- Munch, L. (2010). *Administracion Gestion y Organizacional enfoques y procesos administrativos*. Francia : Prentice Hall.
- Munch, L. (22 de 12 de 2013). Obtenido de Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo: <http://www.freelibros.org/administracion/administracion-gestion-organizacional-enfoques-y-proceso-administrativo-lourdes-munch.html>
- Obed, D. (23 de 06 de 2010). Obtenido de Elaboración de plan de capacitación: <http://www.monografias.com/trabajos82/elaboracion-plan-capacitacion/elaboracion-plan-capacitacion.shtml>
- Rallph, S. (2000). *Resumen de Investigacion y Liderazgo*. España: Gestion 2000 S.A.
- Reyes, A. (2010). *Administracion de empresas y Teoria y Practica I parte* . Mexico : Limusa Noriega ediciones trigesimanovena edicion.
- Rodriguez, J. (2006). *Administracion I*. España : Cengage Learning.
- Rodrogoez, J. (2006). *La Administracion y la innovacion tecnologica Modelo Hiper 666*. Colombia : Cambridge.
- Stanton, E. y. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Buenos Aires: McGraw-Hill Interamericana.
- Stephen, R. (1998). *Fundamnetos de comportamineto*. Mexico : Reg. Num.1524.
- Stephen, R., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Mexico: Pearson Educación.
- Suarez, C. (2007). *Elementos de la Administracion I perte*. España: Valgraf, ediciones cuarta edicion.
- Thompson, A., & Strickland. (24 de 8 de 2013). Obtenido de Misión, visión y análisis: [ww.monografias.com/trabajos85/mision-vision-analisis-foda/mision-vision-analisis-foda.shtml](http://www.monografias.com/trabajos85/mision-vision-analisis-foda/mision-vision-analisis-foda.shtml)
- Thompson, I. (2007). Obtenido de Misión y Visión: <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

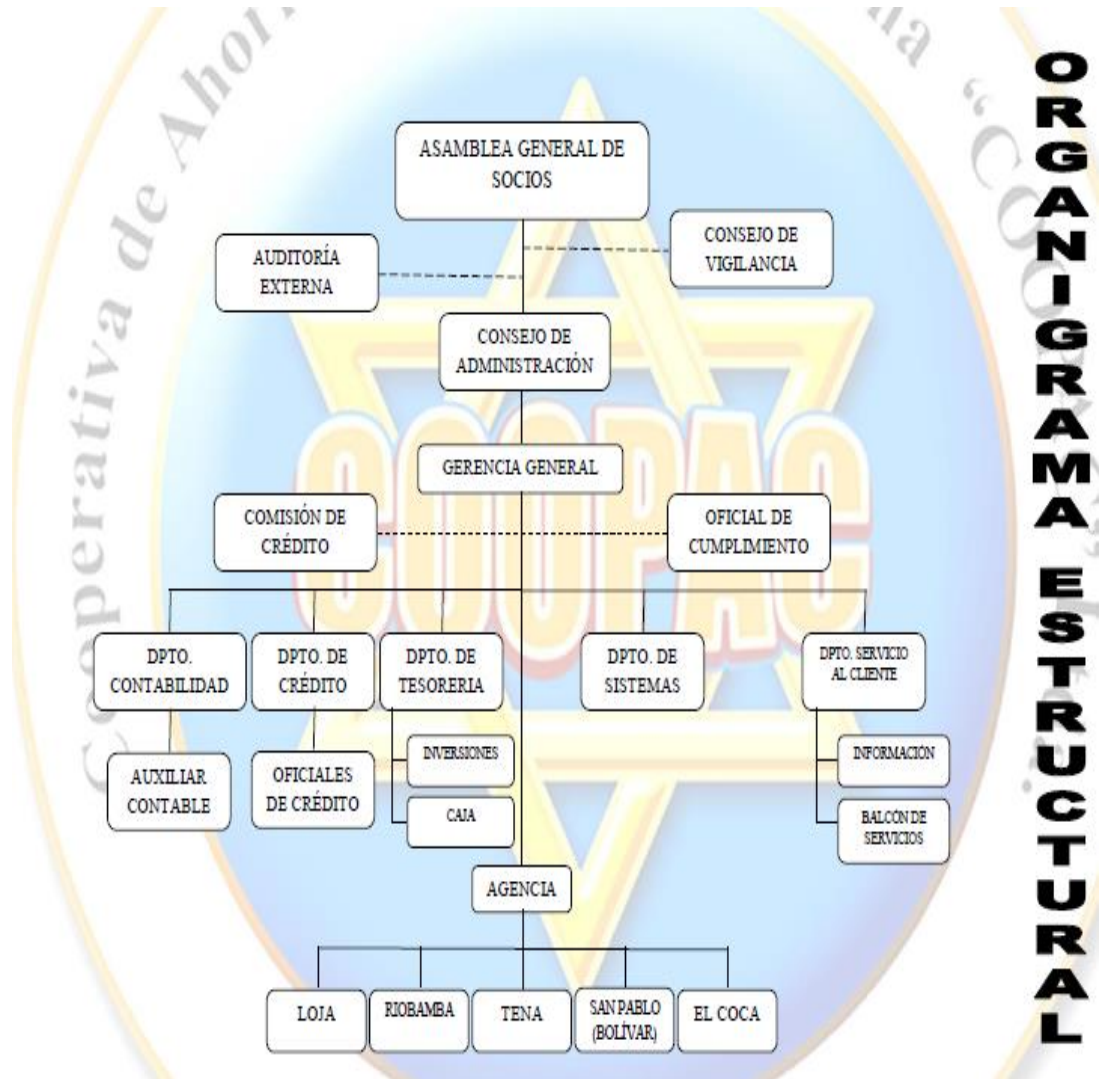
- Vasquez, M. A. (2008). *Fragmentos de la Historia de Oaxaca*. Mexico: Colegio de investigacion en educacion de Oaxaca.
- Vazquez, K. (2010). Obtenido de Planificación del modelo organizacional: <http://html.rincondelvago.com/planificacion-del-modelo-organizacional.html>
- Verdugo, W. (01 de 10 de 2010). Obtenido de Investigacion Descriptiva.: <http://es.slideshare.net/wenceslao/investigacion-descriptiva-5366924>
- Vertice, E. (2007). *Estructuras Organizativas*. Barcelona: Vertice Editorial.
- Wagner, J., & Hollenbeck, J. (2004). *Comportamiento Organizacional* . Madrid : Paraninfo, S.a.
- Wayne, M. (2005). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico : Perason .

ANEXOS

ANEXO N° 1: Mapa de la empresa
Mapa de la empresa



ANEXO N° 2: Organigrama estructural de la cooperativa
Organigrama estructural de la empresa



ANEXO N° 3: Fotos Externas

COOPAC Ltda. FOTO EXTERNA



ANEXO N° 4: Fotos Interior

COOPAC Ltda FOTO INTERIOR



ANEXO N° 5: Fotos Sucursales
FOTOS DE SUCURSALES

LOJA



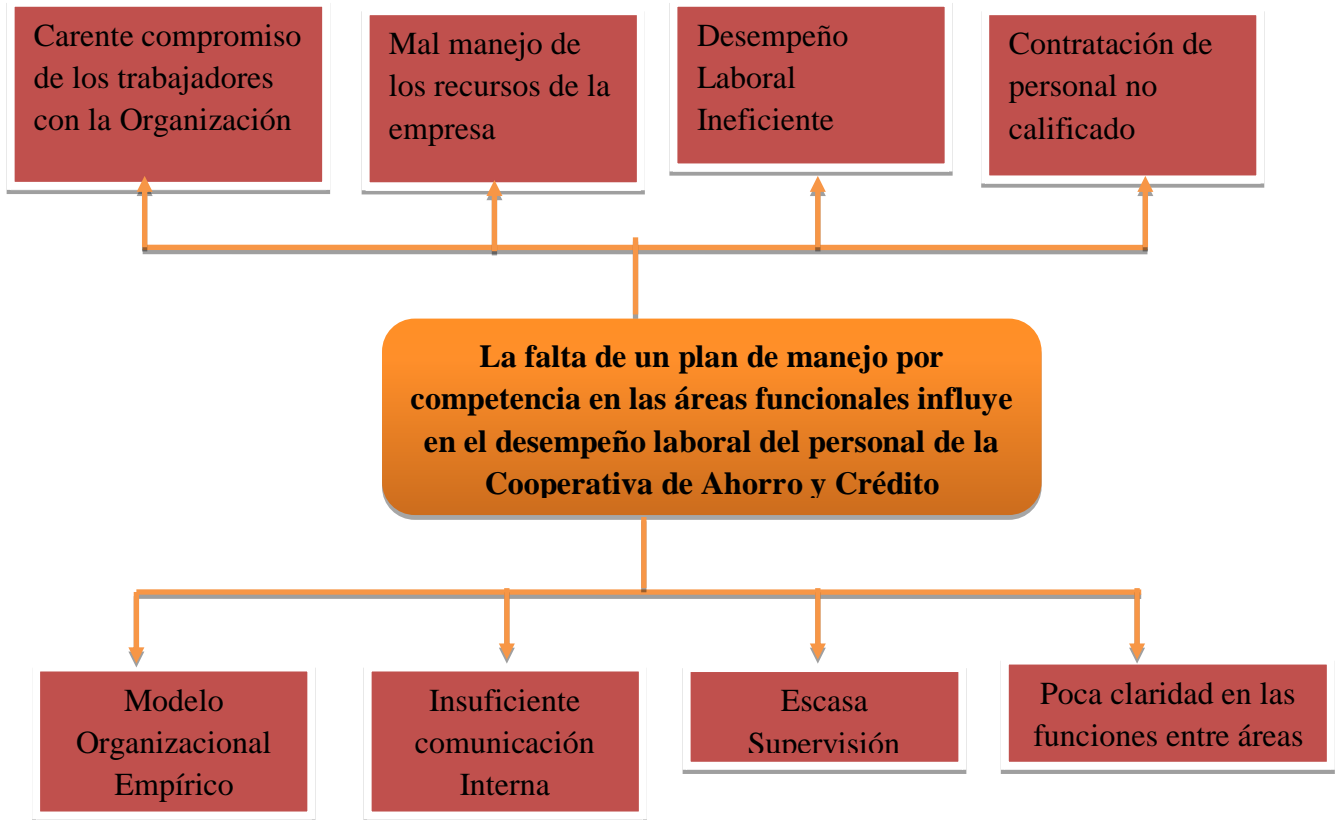
RIOBAMBA



TENA



ANEXO N° 6 Árbol del Problema



Elaborado por: Ana Cárdenas Gallardo
Fecha: 30-10-2013