



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

## ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Diseño Organizacional para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la microempresa Fortuna de la ciudad de Loja, año 2016**

TRABAJO DE TITULACIÓN

**AUTOR:** Silva Armijos, José Luis

**DIRECTOR:** Toledo Macas, Ronald Kleiner, Mgtr.

LOJA – ECUADOR

2016



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>*

2016

## APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister.

Ronald Kleiner Toledo Macas

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: Diseño Organizacional para la Cooperativa de Ahorro y crédito de la microempresa Fortuna de la ciudad de Loja, año 2016, realizado por Silva Armijos José Luis, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Octubre 2016

f). .....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Silva Armijos José Luis declaro ser autor del presente trabajo de titulación: Diseño Organizacional para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la microempresa Fortuna de la ciudad de Loja, año 2016, de la Titulación de Ingeniero en Administración de Empresas, siendo Mgtr. Ronald Kleiner Toledo Macas director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f. ....  
Autor: Silva Armijos José Luis  
Cédula: 1104078470

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación es dedicado a mi familia y amigos, con su apoyo durante toda mi carrera se convirtieron un pilar fundamental para mi formación profesional, gracias a ellos he podido cumplir con uno más de mis objetivos.

## **AGRADECIMIENTO**

Principalmente quiero dar las gracias a Dios, por otorgarme salud, sabiduría, fuerza, que son componentes principales por los que hoy puedo culminar mi carrera profesional y poder ser ingeniero en administración de empresas.

También quiero dar las gracias a mi familia, amigos y a las personas que me ayudaron y apoyaron en cada momento para poder cumplir esta meta importante en mi vida.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	ix
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
1. CAPÍTULO I .....	5
MARCO TEÓRICO.....	5
1.1 Diseño organizacional .....	6
1.1.1 Importancia del diseño organizacional.....	6
1.1.2 Características del diseño organizacional. ....	6
1.1.3 Ventajas del diseño organizacional.....	7
1.1.4 Estructura organizacional.....	7
1.2 Modelos de diseño organizacional .....	8
1.2.1 Modelo según Richard Daft.....	9
1.2.2 Modelo de las 7 S de McKinsey.....	10
1.2.3 Modelo estrella de Jay Galbraith.....	11
1.3 Elementos del diseño organizacional.....	12
1.3.1 Análisis organizacional.....	12
1.3.2 Dirección estratégica.....	13
1.3.3 Tecnología de información.....	16
1.3.4 Sistema de control.....	17
1.3.5 Políticas de recursos humanos e incentivos.....	18
1.3.6 Cultura organizacional.....	18
1.3.7 Vínculos inter-organizacionales.....	18
1.3.8 Resultados de la efectividad.....	19
1.3.9 Recursos.....	19
1.3.10 Eficiencia.....	19
1.4 Estrategias.....	19
1.5 Métodos de investigación .....	20

1.5.1	Método inductivo. ....	20
1.5.2	Método analítico. ....	20
1.6	Técnicas de investigación.....	20
1.6.1	Entrevista.....	20
1.6.2	Encuesta.....	21
2.	CAPÍTULO II .....	19
	SITUACIÓN ACTUAL ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA FORTUNA .....	19
2.1	Aspectos generales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fortuna .....	23
2.1.1	Visión y Misión de la institución. ....	23
2.1.2	Valores.....	23
2.1.3	Organización Administrativa.....	24
2.1.4	Análisis FODA a la institución. ....	25
2.2	Evaluación in situ de la situación actual de la Cooperativa Fortuna. ....	28
2.3	Resultados de la entrevista aplicada al gerente de la cooperativa Fortuna.....	29
2.4	Resultado de las encuestas aplicadas a los empleados de la cooperativa Fortuna	30
2.6	Análisis de los datos obtenidos .....	37
3.	CAPÍTULO III .....	31
	PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA FORTUNA.....	31
3.1	Generalidades.....	40
3.2	Justificación del modelo empleado .....	40
3.3	Objetivos de la propuesta .....	41
3.4	Propuesta de nuevo diseño organizacional .....	41
3.4.1	Organigrama propuesto. ....	42
3.4.2	Estrategias a aplicar en la institución.....	43
3.4.3	Indicadores de gestión propuestos. ....	46
	CONCLUSIONES.....	48
	RECOMENDACIONES .....	50
	BIBLIOGRAFÍA.....	51
	ANEXOS.....	53



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Características del diseño organizacional .....	6
Tabla 2 Tipos de control.....	17
Tabla 3 Matriz de análisis FODA .....	27
Tabla 4 Tiempo de servicio en la cooperativa .....	30
Tabla 5 Cargos que se desempeñados en la cooperativa .....	31
Tabla 6 Conocimiento de la misión y visión de la cooperativa.....	31
Tabla 7 Conocimiento de los objetivos de la cooperativa .....	32
Tabla 8 Conocimiento del reglamento interno de la cooperativa .....	32
Tabla 9 Capacitación continua del personal .....	32
Tabla 10 Labores realizadas afines a la formación profesional .....	33
Tabla 11 Sistemas informáticos actualizados.....	33
Tabla 12 Existencia de diseño organizacional.....	33
Tabla 13 Ambiente de trabajo .....	34
Tabla 14 Necesidad de implementar un diseño organizacional.....	34
Tabla 15 Tiempo como socio de la cooperativa .....	34
Tabla 16 Calidad del servicio en la cooperativa Fortuna.....	35
Tabla 17 Productos y servicios acorde a las necesidades del socio .....	35
Tabla 18 Inconvenientes con las transacciones .....	36
Tabla 19 Inconvenientes con las formas de pago .....	36
Tabla 20 Implementación de nuevo diseño organizacional .....	36
Tabla 21 Implementación de nuevo diseño organizacional .....	47

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ventajas al aplicar el diseño organizacional .....	7
Figura 2 Elementos de la estructura organizacional .....	8
Figura 3 Modelo de Diseño Organizacional según Richard Daft. ....	9
Figura 4 Modelo de las 7S de McKinsey. ....	11
Figura 5 Modelo estrella de Jay Galbraith. ....	12
Figura 6 Sistema FODA .....	13
Figura 7 Niveles jerárquicos de la cooperativa de ahorro y crédito Fortuna.....	25
Figura 8 Organigrama propuesto para la cooperativa de ahorro y crédito Fortuna de la ciudad de Loja.....	42

## RESUMEN

El presente trabajo fue realizado para ser aplicado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fortuna, teniendo como base el marco referencial donde con un enfoque teórico se pudo tener bases sólidas sobre las cuales se estructuró y se diseñó la propuesta.

Obteniendo información clara y precisa de las personas que están involucradas directamente con la cooperativa, se realizó un análisis de la situación actual, la misma que sirvió como base para la elaboración de una nueva propuesta de diseño organizacional, enfocada en el tamaño y, en los productos y servicios que presta la cooperativa.

Así mismo para su elaboración, se tomó en cuenta aspectos como el diagnóstico organizacional; el direccionamiento estratégico y funcional; la estructura de la empresa; así como aspectos administrativos, legales, normas y procedimientos que para el efecto dictan los entes de control y regulación de las instituciones financieras.

Con un trabajo totalmente planificado y utilizando al máximo los recursos humanos, materiales y tecnológicos se podrá obtener un mejor rendimiento y elevados estándares de calidad, haciéndola a la cooperativa más atractiva para la obtención de nuevos socios.

**PALABRAS CLAVE:** Diseño organizacional, marco referencial, cooperativa, información, economía popular y solidaria.

## ABSTRACT

This research work of organizational design was done to be applied in the Association of Savings and Credits Fortuna, having as base the framework reference which with a theoretical background was possible to have solid foundations to make the structure and design the propose.

Having clear and accurate information from people, who are involved directly with the cooperative, was possible to made an analysis of the actual situation, and with this information was made a new propose of organizational design that is focused in the size, products and service that this cooperative offers.

Furthermore, it was taking into consideration some aspects such as the organizational diagnosis, strategic and operational management; the company structure, like administrative, legal aspect, rules and procedures which are given by the control and regulation institutions of the financial institutions.

With a fully planned work and using the human resource, supplies and technological resource, it will be possible to obtain a better performance and higher quality standards, becoming to the institution more attractive to obtain new members.

**KEY WORDS:** Organizational design, theoretical background, cooperative, information, popular and solidarity economy.

## INTRODUCCIÓN

Teniendo como antecedente que la cooperativa de ahorro y crédito Fortuna cuenta con una estructura organizacional obsoleta, ya que no ha sido actualizada conforme ha ido creciendo la institución en el tiempo que lleva prestando sus servicios a la ciudadanía lojana y parte sur del país, se ha visto oportuna la elaboración de una nueva propuesta de diseño organizacional para la cooperativa de ahorro y crédito Fortuna de la ciudad de Loja, año 2016. El mismo que estará acorde a la situación actual, tomando en cuenta el crecimiento continuo que ha tenido.

El modelo de diseño organizacional realizado se fundamenta en las necesidades de la cooperativa, con base en una investigación realizada en la misma institución, lo que sirvió también para conocer las fortalezas y debilidades que posee. De esta forma se suministrará a los directivos de la entidad financiera una herramienta que servirá para el correcto funcionamiento de la organización.

El primer capítulo está enfocado al marco teórico en el cual se respalda la investigación, enfatizando temas enfocados con el diseño organizacional, la importancia, fundamentos de la estructura organizacional, entre otros. El segundo capítulo se refiere a la evaluación organizacional, donde constan los antecedentes de la cooperativa, la descripción, la misión, visión, los valores, así como los consejos administrativos y de control con los que cuenta; además se realiza un análisis de la información recopilada a los administrativos, empleados y clientes de la cooperativa, que son los diferentes actores involucrados directamente con la institución. En el tercer capítulo se presenta la nueva propuesta de diseño organizacional teniendo en cuenta la información recopilada en el segundo capítulo.

El presente trabajo es de suma importancia para la cooperativa ya que presenta una forma adecuada de organización, distribución de tareas y un proceso de contratación de personal idóneo para cada puesto de trabajo. Aspectos que se tiene que tomar en cuenta para que los procesos sean más ágiles y se pueda reflejar mediante resultados con mayor productividad. La cooperativa al contar con un equipo de trabajo ordenado, familiarizado con la institución y con sus objetivos, prestará mayor atención a los clientes y requerimientos que estos esperan sean cumplidos.

El principal problema de la institución es no contar con un manual de funciones y procedimientos actualizado, el cual traía algunos problemas al momento de realizar ciertas actividades, pero con la implementación de esta nueva propuesta se puede dar solución a dicho problema, ya que cada empleado tendrá claro cuáles son las funciones y trabajos que

debe desempeñar en la cooperativa.

Se dio cumplimiento al objetivo general “Elaborar una propuesta de diseño organizacional con base en enfoques administrativos modernos que mejoren y orienten los procesos y actividades que realiza la cooperativa de ahorro y crédito Fortuna” mediante la elaboración de la propuesta de diseño organizacional tomando en cuenta un modelo acorde a la situación de la cooperativa, que contiene información pertinente a su nueva estructura, centrándose en la misión, visión y objetivos.

Con el objetivo “Diagnosticar y analizar la situación actual de los procesos y actividades que realizan en la cooperativa de ahorro y crédito Fortuna”; se dio cumplimiento en el segundo capítulo, donde se hace un análisis de la información recopilada en la cooperativa, conociendo como es la situación actual de la cooperativa tomando en cuenta las opiniones de las distintas partes que forman la cooperativa.

En el tercer capítulo se da cumplimiento al objetivo “Contribuir al mejoramiento de los procesos y actividades que se realizan en la cooperativa de ahorro y crédito Fortuna, para optimizar los procesos y ser la cooperativa líder de la ciudad de Loja” ya que mediante esta nueva herramienta se contribuye a conseguir una mejor especialización de trabajo, contando con personal idóneo en cada uno de los puestos, esto conlleva a que los procesos sean más ágiles y rápidos obteniendo así la satisfacción total del cliente.

En el transcurso del tiempo en el que se realizó el trabajo hubo una gran apertura y disposición por parte de los directivos y trabajadores de la cooperativa para brindar la información que era necesaria en la elaboración de la propuesta. Así mismo hubo inconvenientes al momento de levantar la información, en especial a los clientes ya que son personas que en su mayoría trabajan y van a la cooperativa por situaciones netamente puntuales por lo que no cuentan con mucho tiempo disponible para responder a las encuestas. Debido a este principal inconveniente es que se tomó más tiempo del estimado en la recopilación de la información.

Se detalla la metodología, utilizando el método inductivo y analítico, realizando observación, entrevistas y encuestas con el objetivo de fundamentar la problemática y dar prioridad a la propuesta, la encuesta interna relacionada con la satisfacción del cliente interno, la encuesta externa direccionada a los socios.

**CAPÍTULO I**  
**MARCO TEÓRICO**

## 1.1 Diseño organizacional

Para Huaman (2011) el Diseño Organizacional se define como el proceso encaminado a bosquejar la forma en la que debe ser administrada una entidad, lo cual la hace parte de la teoría general de la administración. En otras palabras el Diseño Organizacional es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización con el fin de lograr productividad y competitividad.

### 1.1.1 Importancia del diseño organizacional.

El gran reto del diseño organizacional, es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos alineados con estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales Huaman (2011). A través del diseño de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización.

### 1.1.2 Características del diseño organizacional.

Según Daft (2007), el diseño organizacional debe contar con ciertas características que en cada una de las empresas varían debido a las actividades y la manera de realización de las mismas, es por ello que no existen dos organizaciones con diseños iguales. Las cuatro características principales son: diferenciación, formalización, centralización e integración y se describen a continuación en el siguiente detalle.

Tabla 1. Características del diseño organizacional

<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>
<b>Diferenciación</b>	Se refiere a la división del trabajo, en dos diferentes maneras: horizontal, en departamentos mediante la departamentalización; vertical, en niveles jerárquicos, mediante la creación de escalones de autoridad.
<b>Formalización</b>	Establecer reglas y reglamentos donde se defina como, cuando y porque se ejecutan las tareas. Estas reglas permiten gobernar el comportamiento de los miembros de la empresa.
<b>Centralización e Integración</b>	Hace referencia a la localización y distribución de la autoridad para tomar decisiones, es decir en el nivel institucional, con poca o ninguna delegación en el nivel intermedio. En centralización, todas las decisiones deben ser llevadas hacia la cúpula para que este apruebe o decida.

Fuente: Daft (2007). Vaca Urbina, J.

Luego de detallar cada una de las características se concluye que son necesarias para el diseño organizacional, ya que la organización logrará realizar de manera efectiva sus funciones mediante la división del trabajo, la implementación de reglas y reglamentos para la



ejecución de tareas y establecer a la autoridad competente para la toma de decisiones en las actividades que se están ejecutando dentro de la entidad.

### 1.1.3 Ventajas del diseño organizacional.

Según Hintze (2008), las organizaciones que aplican un diseño organizacional obtienen algunas ventajas que se detallan a continuación:

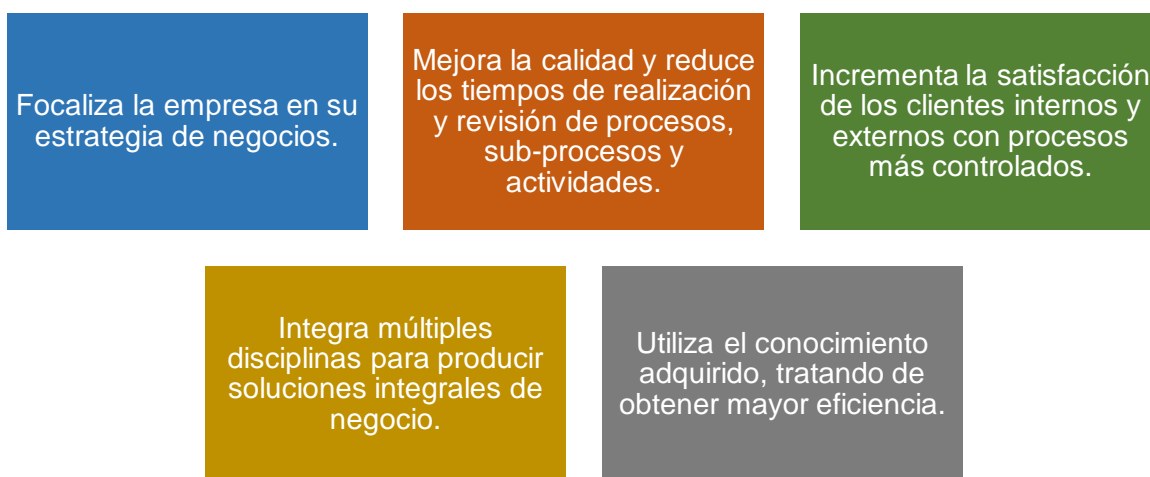


Figura 1. Ventajas al aplicar el diseño organizacional  
Fuente: Hintze (2008).

Hintze (2008) afirma que con la aplicación del diseño organizacional, la entidad obtiene beneficios como el de contar con una ventaja competitiva, es decir, tener cierta característica diferencial respecto de sus competidores, alcanzando rendimientos superiores a ellos, que puede ser el ahorro de tiempo, lograr una buena imagen, una ubicación privilegiada, mejorando sus precios.

### 1.1.4 Estructura organizacional.

Según Robbins et al. (2002), toda estructura organizacional se debe basar en seis elementos fundamentales para toda entidad, los cuales son:

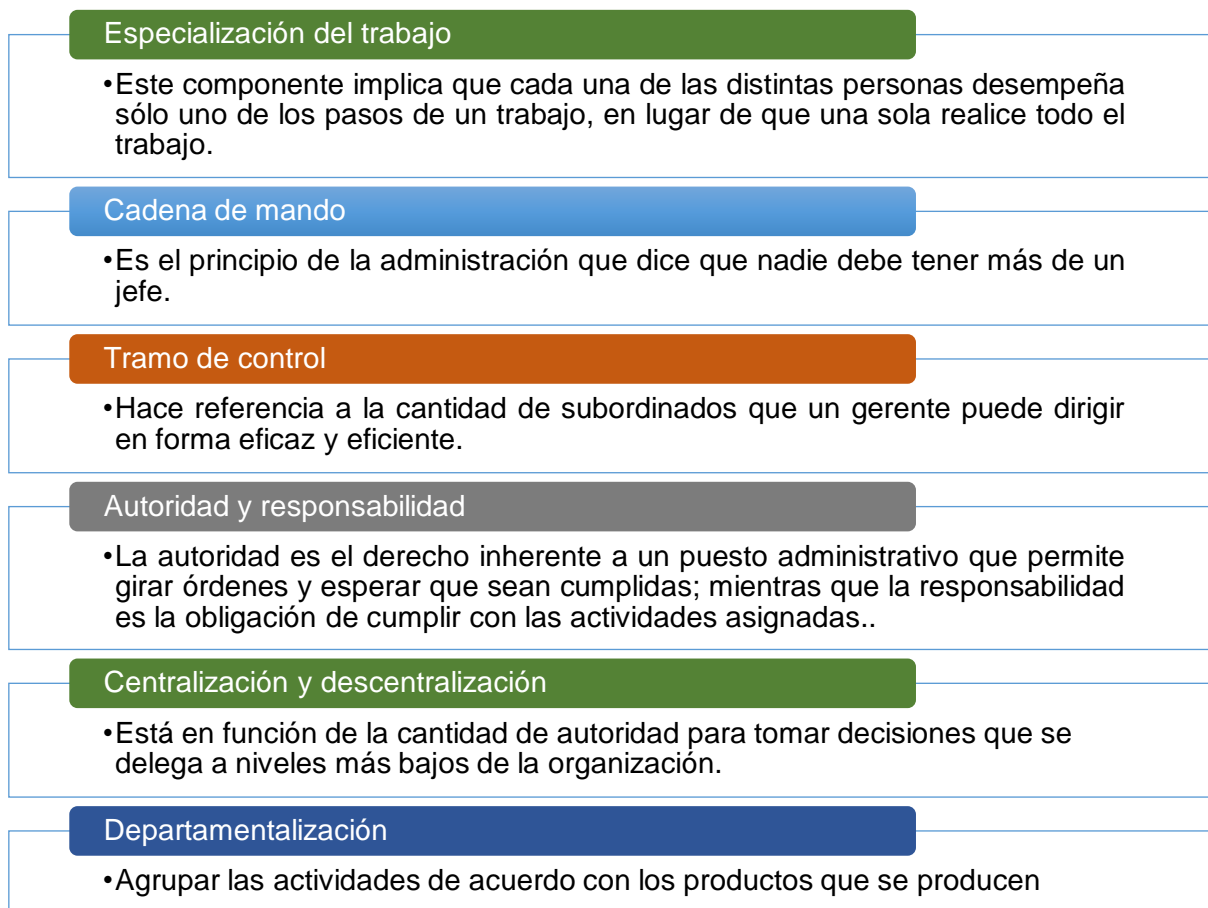


Figura 2 Elementos de la estructura organizacional  
Fuente: Robbins et al. 2002

Para Robbins et al. (2002) la estructura de una organización es el conjunto de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y la coordinación que posteriormente se logra entre las mismas. Entonces podemos establecer que la estructura organizacional está conformada por las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, asignación de recursos, y todo aquello que está previamente definido.

## 1.2 Modelos de diseño organizacional

El modelo organizacional hace referencia a la estructura, los puestos y funciones que permite a las organizaciones el cumplimiento de los objetivos que tienen previstos Huaman (2011). Para contar con un diseño organizacional primero es necesario identificar los modelos que existen y elegir el más adecuado para cada una de las organizaciones, que responda a la necesidad de contar con una herramienta que permita la introducción de formas organizativas, de procesos y de competencias a la organización.

Existen cuantiosos modelos organizacionales para cada tipo de organización, a continuación se mencionan tres distintos modelos los cuales están acorde a la actividad que realiza la cooperativa.

### 1.2.1 Modelo según Richard Daft.

Según Daft (2011) el diseño organizacional es “la administración y ejecución del plan estratégico”. (pág. 58), lo que se interpreta como que el diseño organizacional es un proceso donde los directivos toman decisiones y formulan sus estrategias, donde los miembros de la cooperativa ponen en práctica dicha estrategia, con la finalidad de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr una coordinación efectiva de las mismas.

De ello se desprende que el diseño organizacional en las empresas contribuye a lograr un adecuado uso de los recursos y el que hacer de los empleados dentro de las empresas, constituyéndose en un importante mecanismo de apoyo para lograr los objetivos empresariales.

El diseño organizacional según Daft (2007), tiene dos significados: a). Se refiere a la construcción de la organización en su entorno y b). Hace referencia al diseño como la estructura que desarrollan las organizaciones. Por lo tanto señala que el diseño organizacional es la creación de funciones, procesos y relaciones formales en una organización; para lo cual se debe tomar en cuenta factores como el medio ambiente, el comportamiento de los actores dentro y alrededor de la organización. El diseño organizacional se basa en la gestión, organización y diseño, y puede ser considerado como un campo especial dentro de los estudios de organización y gestión del cambio aplicado al diseño.

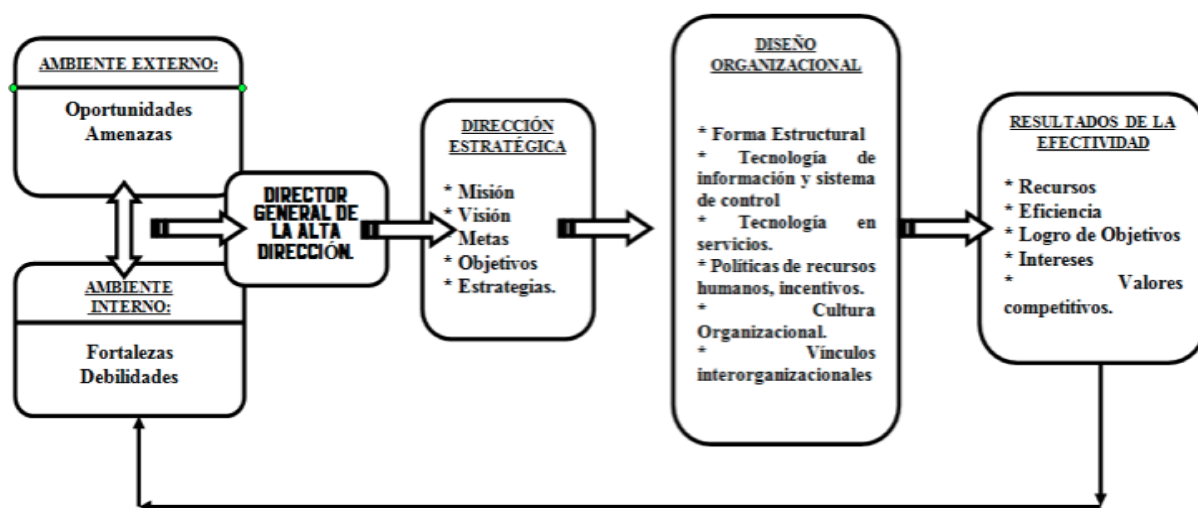


Figura 3 Modelo de Diseño Organizacional según Richard Daft.  
Fuente: Daft. 2007

### 1.2.2 Modelo de las 7 S de McKinsey.

Para la revista PDCA Home (2013) el modelo de MaKinsey es utilizado para evaluar si la implementación de cualquier tipo de estrategia es vinculada con las actividades que se desarrollan en la empresa cotidianamente, caso contrario se deberán realizar cambios en la estrategia de tal manera que estén de acuerdo con la realidad.

Precisa múltiples factores a tener en cuenta, los cuales están divididos en dos grupos:

a) **Habilidades emocionales:** Valores compartidos, habilidades, estilo, personal.

*Valores compartidos:* Lo que une a los miembros de la organización y alinea a todos en la misma dirección.

*Habilidades:* Habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización.

*Estilo:* Se refiere a la cultura de la organización.

*Personal:* El recurso humano es el principal elemento de la organización, por lo que tiene que estar orientado en base a la estrategia.

b) **Habilidades racionales:** Estrategia, estructura, sistema.

*Estrategia:* La forma en cómo se organiza y se enfoca los recursos para lograr los objetivos de la organización.

*Estructura:* Cómo se organiza y se relacionan las distintas variables.

*Sistema:* Los sistemas de información son los canales por donde circula la información de la organización.

Todos estos factores se conectan entre sí con un elemento central que son los valores compartidos. El modelo busca alinear la estrategia con el comportamiento diario, de tal manera que mejore los resultados de la empresa.

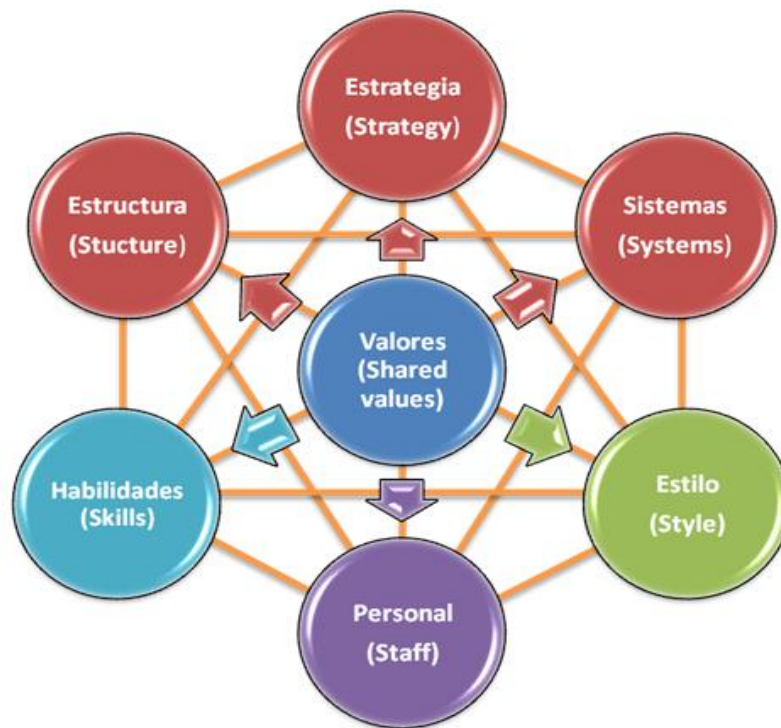


Figura 4 Modelo de las 7S de McKinsey.  
Fuente: PDCA Home (2013)

### 1.2.3 Modelo estrella de Jay Galbraith.

Según Gonzalez (2013) este modelo tiene cinco categorías:

- *Estrategia*: es la dirección básica de la compañía, donde constan las metas, los objetivos, los valores y las misiones.
- *Estructura*: determina la colocación de poder y la autoridad en la empresa.
- *Procesos*: los procesos de información traspasan toda la estructura de la empresa, los mismos que pueden ser verticales y horizontales.
- *Recompensas*: es alinear los objetivos de los empleados con los objetivos de la empresa, proporciona motivación e incentivos.
- *Personas*: representa políticas de reclusión, selección, capacitación y desarrollo de Recursos Humanos.



Figura 5 Modelo estrella de Jay Galbraith.  
Fuente: Galbraith

### 1.3 Elementos del diseño organizacional

A continuación se detallan los elementos del diseño organizacional:

#### 1.3.1 Análisis organizacional.

Para realizar cualquier tipo de cambio dentro de la organización es necesario hacer un previo análisis de la misma, que ayuda a encontrar aquellos problemas que pueden ser solucionados tomando el mejor camino. El análisis de la organización no ofrece soluciones en sí, pero es una herramienta que ayuda los miembros a percibir y compartir su visión sobre la organización.

Según Dominguez (2013), el análisis organizacional es una disciplina que ofrece ciertos modelos para solucionar los problemas en sistemas organizativos, de acuerdo con las características de la misión, de la cultura, de las personas, del trabajo y del contexto externo de cada organización.

Dichos modelos analizan los elementos de la organización, del entorno y de su evolución en el tiempo, que pueden servir de base para un diagnóstico de la situación y del funcionamiento de la organización. Existe el análisis externo que consiste en identificar las oportunidades y amenazas, que ofrecen los distintos factores del entorno y el análisis interno que se refiere a reconocer las fortalezas y debilidades de cada uno de los elementos que componen la organización.

Los análisis antes mencionados reflejan el sistema FODA, que es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación

estratégica de una organización determinada. Thompson *et al* (2008), establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo.

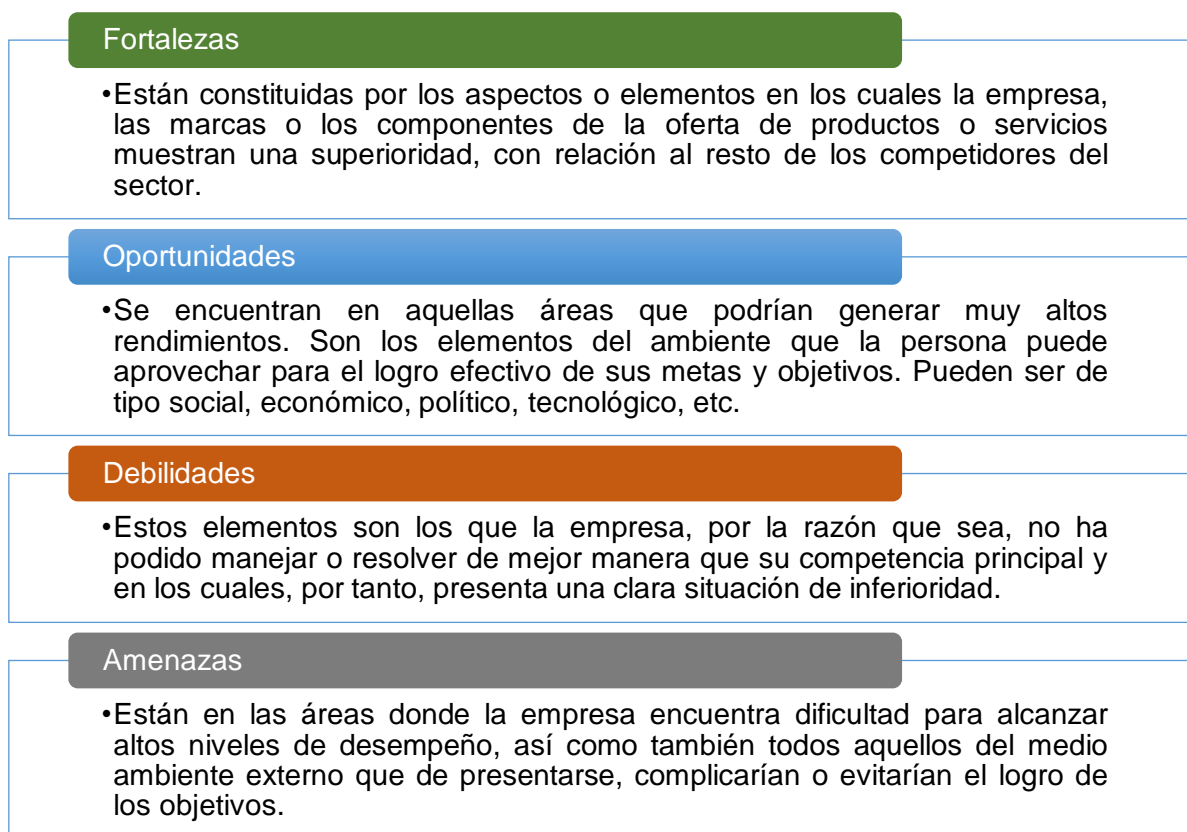


Figura 6 Sistema FODA  
Fuente: Dominguez. 2013

### 1.3.2 Dirección estratégica.

La dirección estratégica de la empresa se ha convertido desde hace tiempo en el paradigma dominante respecto a cómo entender el desarrollo de la actividad empresarial, en un entorno tan difícil como el actual. En efecto, la dirección estratégica pretende insertar la vida de la empresa en su medio externo, de tal forma que sea capaz de responder con eficacia tanto a las oportunidades y situaciones favorables que el mismo plantea como a aquellos otros retos y amenazas que también pudieran aparecer. Todo ello, sin perder la visión de los recursos, las capacidades y las fortalezas internas con las que la propia empresa cuenta, así como las debilidades que todavía mantenga. Guerra *et al.* (2007).

Para establecer una clara identidad y construir la dirección que debe tomar la empresa, se definen los siguientes aspectos:

### **1.3.2.1 Misión.**

La misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe; es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Thompson *et al.* (2008).

La misión de una organización debe ser amplia, concreta, motivadora y posible. Además define los siguientes aspectos: a. La necesidad de satisfacer, b. Los clientes a alcanzar, c. Productos y servicios a ofertar.

### **1.3.2.2 Visión.**

Según Robbins (2002), la visión define las metas que pretendemos conseguir en el futuro, estas tienen que ser realistas y alcanzables, es decir, que la visión de la empresa es el resultado de un proceso de búsqueda, la visión debe proporcionar respuesta a la pregunta: ¿qué queremos crear? La visión es el estado futuro que deseamos para nuestra organización.

### **1.3.2.3 Objetivos.**

Para Dominguez (2013) “los objetivos de una empresa son resultados que la organización pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer”.

Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa pues éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para los miembros de la misma. Los objetivos deben ser medibles, claros, alcanzables, realistas y coherentes.

### **1.3.2.4 Estrategias.**

Para Robbins (2002) “actualmente los gerentes de las empresas desarrollan un medio sistemático para analizar el entorno, evaluar las fuerzas y debilidades de su organización y detectar las oportunidades que podrían brindar una ventaja competitiva, lo cual muestra la importancia de desarrollar estrategias”. Las estrategias no se pueden desarrollar, mientras no se identifiquen la visión, misión y objetivos.

Las estrategias deben ser implementadas en todos los niveles de la organización. Los altos mandos deben elaborar y evaluar diversas estrategias y, de ahí, elegir un conjunto que sea compatible con cada nivel, y que permita a la organización capitalizar debidamente los



recursos y las oportunidades que existen en el entorno.

#### **1.3.2.5 Gestión de las necesidades.**

El aspecto más importante de las estrategias de la empresa, es el control de las necesidades, que es donde se toma en cuenta a todos los actores que intervienen en la organización. Se pretende conocer e identificar qué procesos y qué acciones, de dichos actores, aportan un valor agregado para maximizar los resultados y la rentabilidad de la organización.

A continuación se detallan cuatro dimensiones para analizar la gestión de las necesidades:

- **Productos o servicios**

Actualmente todas las organizaciones deben cambiar y usar la creatividad para alcanzar la innovación, es decir, conservando su espíritu emprendedor, continuar en busca de nuevas formas que le permitan cumplir con las exigencias de la sociedad, la creación de nuevos productos y servicios, es una de las formas que tiene la organización, para cubrir las expectativas y necesidades de los clientes.

De acuerdo a González (2006), dice lo siguiente:

Cuando se habla de productos y servicios, el primer aspecto que se debe tomar en los costes de los productos y servicios asociados y sustitutos, para que estos sean asumibles tanto por el cliente como por la organización (pág.32).

- **Clientes y proveedores**

Para Thompson (2008). “El cliente es el actor más importante, ya que recibe el resultado final de los procesos que intervienen en la organización, la cual está integrada por una red interna de proveedores y clientes”, y el complemento de éstos, de manera adecuada, permiten a todas las organizaciones alcanzar los objetivos propuestos.

La identificación de quiénes son proveedores y clientes, se establecen en qué deben aportar, recibir y cómo, respectivamente, son elementos básicos para alcanzar la calidad, entonces es preciso instrumentar las medidas oportunas que permitan al cliente expresar sus necesidades, de modo que queden bien definidas las características que debe tener el producto o servicio entregado por el proveedor.

- **El factor humano**

Según Chiavenato (1999), el factor humano es uno de los elementos principales de las organizaciones, ya que en ellos reside el conocimiento y la creatividad, proporcionando así experiencias y nuevos conocimientos. Por ello en el proceso de desarrollo de las políticas organizacionales, éstas deben asumir el compromiso de gestión sensible en cuanto a las necesidades de sus trabajadores.

La motivación de los empleados va a depender del líder, ya que las personas necesitan una orientación adecuada en las tareas que desarrollan dentro de la organización en cuanto a valores, visión, objetivos, estrategias, políticas, instrucciones, reconocimiento del esfuerzo; además necesitan disponibilidad de autonomía para ejercer su creatividad e innovación.

- **Programas y proyectos**

Los programas se conforman de un conjunto de proyectos, que son las actividades que desarrollan una persona o una entidad, para alcanzar un determinado objetivo. Los programas son los responsables de establecer las prioridades de la intervención, ya que permiten identificar y organizar los proyectos, definir el marco institucional y asignar los recursos.

Los proyectos pueden ser definidos como la unidad mínima de asignación de recursos para el logro de uno o más objetivos específicos, constituyen el punto de partida más adecuado para formular apreciaciones sobre los programas. Los proyectos deben tener una población objetivo definido en función de la necesidad que se pretende satisfacer, una localización espacial y tiempos de inicio y finalización predefinidos (Guízar, 2008).

Es decir los programas destinados a lograr una meta común se agrupan en una entidad común (operación, alianza, etc.), y los proyectos encaminados a lograr una meta común constituyen un programa. Los programas y proyectos son los que se les asignan recursos para su puesta en práctica.

### **1.3.3 Tecnología de información.**

Las organizaciones actuales son máquinas que procesan información. Con las nuevas tecnologías, los gerentes tienen que entender cuál es la mejor manera de usar la información que proporcionan y de garantizar que las actividades de la organización se ajustan a los planes. Considerando la gran importancia que se concede a la eficiencia, la eficacia y la productividad, los gerentes deben desarrollar sistemas de operaciones bien

diseñados, así como controles estrechos, para poder competir en la economía global Robbins *et al.*(2002).

Un sistema de información para la administración, es un sistema que proporciona información y apoyo para la toma de decisiones gerenciales. El sistema de reporte de información, es la forma más común y proporciona a los mandos gerenciales medios, informes con datos resumidos que apoyan la toma de decisiones cotidianas.

#### 1.3.4 Sistema de control.

Robbins *et al.* (2002). El control es el proceso de vigilar las actividades con el fin de asegurarnos que se realicen conforme a los planes y de corregir las desviaciones importantes. La eficacia de un sistema de control está determinada por la medida en que éste facilite la posibilidad de alcanzar los objetivos. El sistema de control será mejor, mientras más ayude a los gerentes a alcanzar las metas de su organización.

Los sistemas de control de las organizaciones pueden presentar similitudes, pero cada uno de ellos es diferente, ya que todas las organizaciones operan de maneras distintas. Para el diseño de los sistemas de control se puede tomar en cuenta cualquiera de los tres enfoques detallados a continuación.

Tabla 2 Tipos de control

Tipo de Control	Características
<b>Mercado</b>	La competencia de precios y la participación relativa del mercado, para establecer los estándares que usa el sistema. Lo aplican las organizaciones que tienen productos o servicios distintos y claramente especificados, que afrontan bastante competencia en los mercados.
<b>Burocrático</b>	Hace hincapié en la autoridad dentro de la organización. Depende de mecanismos administrativos y jerárquicos como reglas, reglamentos, procedimientos, con el fin de que los empleados observen los comportamientos adecuados y cumplan con los estándares del desempeño.
<b>Clan</b>	Regula el comportamiento de los empleados a través de valores compartidos, normas, tradiciones, rituales, creencias.

Fuente: Robbins *et al.* (2002)

En todo sistema de control podemos considerar una señal de entrada que actúa sobre el mismo y una señal de salida proporcionada por el sistema. Por lo tanto podemos establecer que un sistema de control es de vital importancia en toda organización pues permite determinar y proporcionar soluciones a posibles falencias que se den en los diferentes procesos de la entidad, para el cumplimiento de sus objetivos.

### **1.3.5 Políticas de recursos humanos e incentivos.**

Según Chiavenato (1999), la administración de recursos humanos se refiere a la preparación adecuada, aplicación, sostenimiento y al desarrollo de las personas en las organizaciones. Los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, por sus limitaciones individuales y deben conformar la organización, que les permitan lograr algunos objetivos que el esfuerzo individual no podría alcanzar.

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla.

### **1.3.6 Cultura organizacional.**

Robbins y Coulter (2010). La cultura organizacional es un conjunto de hábitos, creencia, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización. Representan la forma tradicional con la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas y es compartida por todos los miembros de la organización. En otras palabras, la cultura organizacional representa las normas informales y no escritas que orientan la conducta de los miembros de la organización día con día y que le dan sentido a sus acciones para la realización de los objetivos organizacionales (Pág. 46).

Por lo tanto que la cultura organizacional tiene varios efectos sobre el comportamiento de sus miembros, ya que mediante estos elementos simbólicos de la cultura, la organización y sus miembros establecen procesos de identidad y exclusión. Una de las características de la cultura organizacional es su carácter simbólico. La cultura es algo intangible, aunque sus manifestaciones sí son observables. En este sentido, la cultura de una organización está constituida por una red de símbolos o costumbres que guían y modulan, en distinto grado, los comportamientos de quienes trabajan en ella.

### **1.3.7 Vínculos inter-organizacionales.**

Las relaciones inter organizacionales son transacciones de recursos, flujos y vinculaciones algo perdurables, que ocurren entre dos o más organizaciones, estas redes de organizaciones que trabajan por un servicio, son cada vez más importantes y frecuentes, la evidencia muestra que en el futuro esta tendencia se mantendrá y ampliará.

Las redes inter organizacionales se constituyen en la actualidad como una nueva práctica empresarial que pretende agrupar empresas y formar en ellas alianzas estratégicas que se basen principalmente en la negociación permanente. A rasgos generales, podríamos afirmar

que el potencial éxito de este tipo de estructuras se basa en una sinergia nacida entre empresas y ya no entre personas, llevando los beneficios de la misma, a un nuevo nivel.

### **1.3.8 Resultados de la efectividad.**

Cuando se logra obtener los resultados y objetivos propuestos existe la satisfacción de la labor realizada. Sin embargo siempre es necesario evaluar cómo se logró dicho cumplimiento, es decir, analizar si los recursos fueron optimizados, si los costos han sido acordes con lo esperado y si se atendieron los requerimientos de los clientes y usuarios.

### **1.3.9 Recursos.**

Todos los elementos que están bajo el control de una organización, son los recursos que esta tiene, y que potencialmente pueden contribuir al logro de sus objetivos. Estos elementos o capacidades no se pueden comprar y vender en el mercado, ya que caracterizan a cada empresa, haciéndola única. Las diferencias de recursos y capacidades entre las empresas se manifiestan en resultados a largo plazo Forcadell (2004).

Los recursos que tienen las organizaciones son: recursos materiales, recursos financieros, recursos intangibles, recursos humanos. Todos tienen una gran importancia dentro de la organización, sin embargo hay que prestarle mucha atención al recurso humano, ya que el retener el capital humano influye positivamente sobre la capacidad de innovación de la organización, contribuyendo, de este modo, a la mejora de sus resultados organizativos y de su competitividad Alles (2006).

### **1.3.10 Eficiencia.**

Según Mokate (2001), la eficiencia es la capacidad para seleccionar y usar los medios más efectivos y de menor desperdicio con el fin de llevar a cabo una tarea o lograr un propósito. Hace referencia al logro de un objetivo al menor costo unitario posible, es decir, se busca realizar las actividades con el uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados.

Se puede definir la eficiencia como la habilidad para conseguir cosas con la menor inversión posible de recursos, se centra en el método, en el mejor sistema y el tiempo más corto para hacer bien lo que se hace. Se centra en cómo hacer las cosas.

## **1.4 Estrategias.**

Según Daft (2011) estrategia "es un plan para interactuar con el entorno competitivo con el

fin de alcanzar metas organizacionales” (Pag. 65). Las estrategias son métodos que unen una serie de actividades coordinadas buscando obtener una ventaja competitiva, aprovechando los recursos con los que se cuenta.

En la cooperativa Fortuna desde sus inicios se está en una constante lucha por permanecer en el mercado para lo cual es necesario un proceso de preparación en nuevas estrategias para conseguir los resultados deseados

## **1.5 Métodos de investigación**

Consiste en el conjunto de procedimientos necesarios para poder realizar con éxito el trabajo de investigación.

### **1.5.1 Método inductivo.**

Según Cegarra (2012), es el proceso de encontrar un principio general con base en la evidencia de casos específicos. Conviene advertir que la palabra inducción sirve para denominar tanto el proceso mencionado como el enunciado del principio general al que se llega. La inducción implica una suposición. Aun cuando el proceso del pensamiento inductivo no siempre conduce a obtener resultados exactos, es un método valioso para descubrir conclusiones posibles.

### **1.5.2 Método analítico.**

Según Cegarra (2012), el análisis inicia su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo podrá establecer las relaciones causa-efecto entre los elementos que componen su objeto de investigación.

## **1.6 Técnicas de investigación**

Existen diferentes técnicas de investigación, a continuación se detallan las más comunes:

### **1.6.1 Entrevista.**

Para Ordoz (2011), es una técnica para obtener datos que consiste en un dialogo entre dos personas: el entrevistador y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información directa de parte de éste, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación (Pág. 54)..

### **1.6.2 Encuesta.**

Leiva (2002), destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin que las contesten igualmente por escrito (Pág. 59).

**CAPÍTULO II**  
**SITUACIÓN ACTUAL ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA FORTUNA**



## **2.1 Aspectos generales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fortuna**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fortuna fue constituida legalmente en la ciudad de Loja mediante acuerdo ministerial No. 1330 del 26 de noviembre de 2003, inscrita en el registro general de cooperativas con No. 6630 del 27 de noviembre de 2003.

El objeto social de la cooperativa Fortuna, al ser una entidad financiera cooperativista, se centra en servir las necesidades financieras de sus socios y de terceros mediante el ejercicio de las actividades propias de las entidades de crédito. Administrativamente desde sus inicios la rectoría de esta institución reside en una asamblea de socios que son quienes designan a un consejo de administración, del cual se elige a un presidente, que en primera instancia recayó en la persona del Ing. Claudio Eguiguren.

El capital con el cual se constituye la cooperativa Fortuna fue aporte económico de cincuenta socios fundadores, que contribuyeron con doscientos mil dólares americanos que se utilizaron de la siguiente manera: El 50% fue utilizado en gastos de construcción y adecuación, y el 50% restante fue capital que dio movimiento a la institución.

### **2.1.1 Visión y Misión de la institución.**

La siguiente información ha sido obtenida de los estatutos propios de la cooperativa:

- *Visión:* “Ser la cooperativa de ahorro y crédito líder en la región sur del Ecuador, con soluciones financieras integrales de calidad y transparencia”.
- *Misión:* “Brindar a nuestros socios y comunidad el mejor servicio cooperativo personalizado en ahorro y crédito, ofreciendo productos innovadores, siendo su alternativa financiera confiable, por su transparencia, agilidad y responsabilidad social”.

### **2.1.2 Valores.**

La cooperativa Fortuna refiere como sus valores institucionales a:

- Seguridad y confianza.
- Transparencia.
- Agilidad y eficiencia.

- Responsabilidad social.
- Trabajo en equipo.
- Flexibilidad operativa.

### **2.1.3 Organización Administrativa.**

Como ya se mencionó anteriormente el estamento superior de la cooperativa Fortuna es su asamblea de socios, la cual designa a los integrantes de las siguientes funciones:

- Consejo administrativo, el cual se encarga de gerenciar las actividades diarias.
- Consejo de vigilancia, el cual constituye el poder de contraloría en la institución.
- Comité de crédito, se encarga de evaluar los pedidos de colocaciones.

Por otra parte la cooperativa Fortuna se maneja con la siguiente estructura orgánica:

NIVEL DIRECTIVO: Asamblea General de Representantes

NIVEL EJECUTIVO: Presidencia y Gerencia

NIVEL ASESOR: Auditoría Interna, Consejo de Vigilancia, Asesoría Jurídica, Comisiones.

NIVEL OPERATIVO: Áreas de créditos, cajas, contabilidad, computo, captaciones.

El organigrama que explica de forma visual la estructura organizacional de la cooperativa Fortuna se encuentra a continuación:

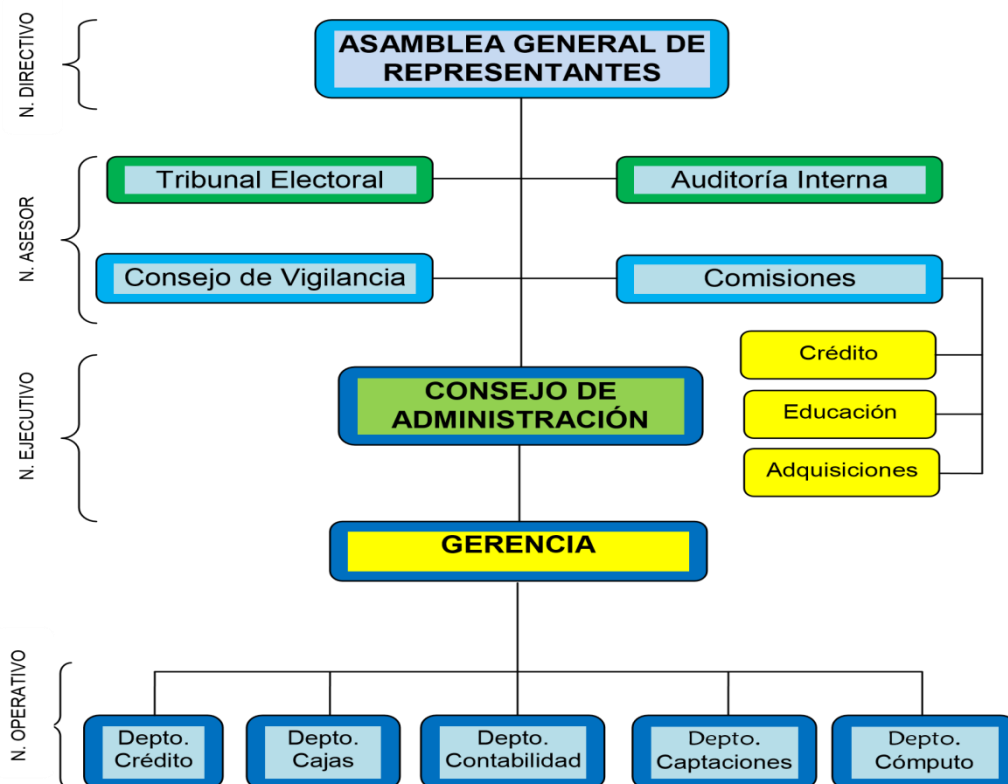


Figura 7 Niveles jerárquicos de la cooperativa de ahorro y crédito Fortuna  
Fuente: Cooperativa Fortuna

Vale destacar que como en cualquier otra institución financiera la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fortuna rige su funcionamiento en base de sus propios estatutos los cuales a su vez se encuentran supeditados a la leyes de la República del Ecuador, que en este caso ha creado la ley de Economía Popular y Solidaria y una superintendencia que se encarga de vigilar el cumplimiento de las obligaciones de todos los entes cooperativistas del país.

#### 2.1.4 Análisis FODA a la institución.

En todo análisis de situación empresarial es imprescindible que el investigador realice la denominada matriz o análisis FODA, que no es otra cosa que el resultado de la apreciación que el consultor tiene para con las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que posee y podría tener la organización.

En este caso para elaborar la matriz FODA se cumplió con las siguientes actividades:

- Por medio del típico formato utilizado para el análisis de las Fortalezas,

Oportunidades, Debilidades y Amenazas el investigador mediante la observación determinó los puntos más relevantes a analizar en la organización.

- Se empleó la herramienta de la entrevista con los directivos y personal que labora en la cooperativa, de una manera directa y concisa se solicitó que enumeren las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la institución.

A continuación se presenta la matriz FODA con los resultados obtenidos acerca de la situación actual de la cooperativa Fortuna:

Tabla 3 Matriz de análisis FODA

ANÁLISIS FODA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p style="text-align: center;"><b>Factores Internos</b></p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>Factores Externos</b></p>	1. Aceptación, lealtad y reconocimiento de los socios en la localidad.	1. Falta de publicidad y marketing.
	2. Lealtad directiva.	2. Falta de una adecuada estructura organizacional.
	3. Cuenta con amplio y moderno local, con excelente ubicación	3. Carencia de manuales de funciones de acuerdo a las necesidades de la cooperativa.
	4. Respeto y acato a los valores empresariales.	4. Tecnología escasa.
	5. Estabilidad laboral, para empleados y trabajadores.	5. Escases de capacitación de acuerdo a los puestos de trabajo.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. El sector cooperativo se enfrenta a cambios en cuanto al sistema de integración y regulación.	<p><i>Promover planes de crédito con facilidades de pago para los socios.</i></p> <p><i>Invertir en nuevos sistemas informáticos que optimicen el trabajo de los empleados, para aprovechar las oportunidades del mercado.</i></p>	<p><i>Brindar capacitación para adquirir nuevos conocimientos y mejorar el desempeño laboral.</i></p>
2. Moderna tecnología de la que se puede disponer para mejorar el servicio.		
3. Facilidad de establecer convenios de cooperación con otras entidades del sector cooperativo.		
4. Políticas gubernamentales que apoyan los emprendimientos.		
5. Expansión geográfica en mercados no saturados.		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Las políticas gubernamentales que pueden afectar económicamente a la cooperativa.	<p><i>Mantener los costos financieros bajos, para soportar la desaceleración de demanda de crédito.</i></p>	<p><i>Contar con estrategias de publicidad y marketing para llegar a un mejor posicionamiento en el mercado local.</i></p>
2. Bajo poder de negociación con los proveedores.		
3. Rivalidad entre competidores por la cantidad de cooperativas de ahorro y crédito en el mercado lojano.		
4. Escases de capitales de riesgo e inversión por parte de los proveedores de capital.		
5. Bajos ingresos económicos de la ciudadanía.		

Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

De la matriz FODA se puede destacar varios aspectos fundamentales que reflejan la situación actual en la que se encuentra la cooperativa de ahorro y crédito Fortuna, tanto internamente como su relación con el exterior, por lo que puede concluir lo siguiente:

Como fortaleza se destaca, la lealtad, la aceptación y reconocimiento de los socios en la localidad, logrando una profunda identidad y compromiso con la cooperativa.

Otra fortaleza es contar con un amplio y moderno local en una ubicación privilegiada lo que permite a los socios tener mayor facilidad para realizar sus transacciones.

Como oportunidades, se destaca la creciente demanda de nuevos puntos de atención de la cooperativa, ya sea con oficinas o ventanillas que ofrezcan al socio un servicio más cercano a su localidad.

Otra oportunidad es aprovechar el apoyo del Estado y el reconocimiento del sector cooperativo en los actuales momentos dentro de la economía nacional para lograr la integración del sistema.

Las debilidades que se destacan es la falta de una adecuada estructura organizacional que permita una mejor ejecución de los procesos dentro de la cooperativa.

Otra debilidad que tiene la cooperativa es la falta de publicidad y marketing, lo que no permite un posicionamiento en el mercado local.

Como amenaza se destaca, las políticas gubernamentales que crean en la población un ambiente de inestabilidad y temor al momento de realizar sus inversiones en entidades financieras, prefiriendo tener sus ahorros en casa.

## **2.2 Evaluación in situ de la situación actual de la Cooperativa Fortuna.**

Con el afán de conocer de manera más directa y preciosa como se encuentra la cooperativa Fortuna, vista desde la óptica de sus dirigentes, trabajadores y clientes, se realizó un levantamiento de información primaria en la propia institución.

Para obtener resultados, en este estudio utilizó las siguientes técnicas:

- *Entrevista:* A la gerente de la institución.
- *Encuestas:* Dirigidas a los 16 trabajadores que se encuentran laborando en la cooperativa.

- *Encuestas:* La cooperativa posee, según su propia base de datos un total de 5653 clientes de los cuales se determinó una muestra de 305 socios, que fueron abordados por medio de un muestreo aleatorio simple. A continuación se muestra el cálculo para determinar la muestra de clientes a ser encuestados de la siguiente manera:

*Datos:*

Z (nivel de confianza) = 95% = 1.96

p (éxito) = 0,70

q = 1-p = 0,30

N (número de la población) = 5653

E (error) = 5% = 0,05

$$n = \frac{Z^2pqN}{NE^2 + Z^2pq}$$

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,70 \times 0,30 \times 5653}{5653 \times 0,05^2 + 1,96^2 \times 0,70 \times 0,30}$$

$$n = \frac{4560,48}{14,94}$$

$$n = 305$$

### **2.3 Resultados de la entrevista aplicada al gerente de la cooperativa Fortuna.**

Siendo el gerente la máxima autoridad de la institución resulta imprescindible contar con sus criterios e ideas acerca de cómo evalúa la situación administrativa actual de la cooperativa que regenta y también se buscó obtener consejos de su persona para la elaboración del presente trabajo, las preguntas realizadas se pueden evidenciar en el Anexo 1.

La actual gerente de la cooperativa cuenta con 11 años de servicio en dicho puesto lo que la convierte en una de las colaboradas más antiguas de la institución, se encarga las labores administrativas inherentes a su cargo, realiza actividades de planificación, alianzas estratégicas y apoya a la toma de decisiones en las colocaciones. Ella manifiesta que desde el punto de vista organizativo la cooperativa posee un sistema administrativo muy vertical lo

que limita hasta cierto punto su accionar y el de sus colaboradores; por otra parte también indica que el lugar de trabajo posee un ambiente acogedor y se evidencia un buen clima laboral entre todos los empleados, lo que posibilita una comunicación fluida y se generan pocas controversias e impases.

La señora gerente manifiesta que una de las amenazas que se puede identificar en la organización es una falta de identificación de los empleados para con la institución, a pesar de la capacitación y motivación que obtiene el recurso humano en cada una de las áreas de trabajo, según sus palabras, aún se evidencia la falta de comprometimiento fuerte con los valores y objetivos institucionales. Por otro lado también exterioriza que la cooperativa aún no posee una herramienta que permita medir el grado de desempeño de todos los empleados en sus puestos de trabajo, que vendrían a ser indicadores de gestión para cada cargo.

Finalmente la gerente indica que según su visión el actual diseño organizacional que tiene la cooperativa no se ajusta a las necesidades de la misma, debido a que este se lo implementó cuando inició la cooperativa y no se ha realizado una actualización de acuerdo al crecimiento que ha experimentado la cooperativa.

## 2.4 Resultado de las encuestas aplicadas a los empleados de la cooperativa Fortuna

Tabla 4 Tiempo de servicio en la cooperativa

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Menos de año	1	6
1 a 3 años	3	19
4 a 6 años	0	0
7 a 9 años	5	31
10 a 12 años	7	44
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

La Tabla 3 muestra que el 75% de las personas que trabajan en la cooperativa gozan de una antigüedad superior a los 7 años en la institución, ya que la institución brinda estabilidad laboral y una remuneración acorde a las actividades que desempeña cada uno en sus respectivos puestos de trabajo.



Tabla 5 Cargos que se desempeñados en la cooperativa

VARIABLE	FRECUENCIA (EMPLEADOS COOP ENCUESTADOS)	% Porcentaje de participación
Secretaria de gerencia	1	6
Oficial de crédito	2	13
Asistente de crédito	1	6
Oficial de servicio al socio	2	13
Jefe de operaciones	1	6
Ayudante de operaciones	1	6
Contador	1	6
Auditor interno	1	6
Administrador de sistemas	1	6
Jefe de sistemas	1	6
Secretaria de Consejo	1	6
Jefe de caja	1	6
Cajero	1	6
Tramitador	1	6
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

La Tabla 4 detalla los cargos que existen en la cooperativa Fortuna, como se puede apreciar en casi todos los puestos labora una sola persona, esto evidencia que la empresa es relativamente pequeña y no es necesario más personal. En los puestos de trabajo donde laboran dos personas es debido a que existe mayor afluencia de clientes y la atención debe ser más eficiente.

Tabla 6 Conocimiento de la misión y visión de la cooperativa

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	5	31
No	11	69
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

La Tabla 5 muestra que la mayor parte de los trabajadores (63%) no tienen conocimiento de la misión y visión de la cooperativa, evidentemente conocen que la cooperativa los posee pero no ha sido una prioridad saber cuáles son. Esto da cuenta de una baja calidad de inducción al puesto y al mismo tiempo denota un bajo comprometimiento de los colaboradores en conocer la filosofía de la organización.

Tabla 7 Conocimiento de los objetivos de la cooperativa

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	12	75
No	4	25
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

Por otra parte la Tabla 6 indica que el 75% de los empleados conoce los objetivos que desea alcanzar la cooperativa, estos resultados se contraponen a los de la interrogante anterior donde la mayoría del personal no conocía la misión y visión empresarial. Este fenómeno quizás se deba a una iniciativa propia de los trabajadores o a un proceso inductivo más específico de este tema.

Tabla 8 Conocimiento del reglamento interno de la cooperativa

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	3	19
No	13	81
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

La Tabla 7 manifiesta que el 81% de los trabajadores encuestados respondieron que no conocen el reglamento interno de la cooperativa, posiblemente debido al descuido que ha existido en las autoridades de la cooperativa de dar a conocer el reglamento a cada uno de los trabajadores y también a una despreocupación de cada uno de los colaboradores.

Tabla 9 Capacitación continua del personal

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	6	38
No	10	63
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

La Tabla 8 expone que el 63% del personal manifiesta que no ha recibido algún tipo de capacitación y/o actualización de sus labores, la razón principal la expone la gerente de la cooperativa quien indica que en cada puesto de trabajo hay en promedio una persona laborando, lo que hace que los costos de capacitación se vuelvan muy altos y podrían ocasionar que el puesto quede desatendido mientras dura la adiestramiento. Por otro lado se indica que los trabajadores que tienen una capacitación continua son los relacionados a

contabilidad y sistemas ya que se encuentran en constantes cambios y necesitan ser actualizados constantemente.

Tabla 10 Labores realizadas afines a la formación profesional

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	12	75
No	4	25
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación directa  
Elaboración: El autor

La tabla 9 muestra que el 75% de los trabajadores manifiestan que cumplen funciones de acuerdo a su preparación profesional, siendo una pequeña parte que no trabaja de acuerdo a su rama de estudio, esto se debe a que la mayoría de estos colaboradores son estudiantes y trabajan para obtener ingresos económicos y así poder solventar gastos personales.

Tabla 11 Sistemas informáticos actualizados

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	8	50
No	8	50
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Investigación directa  
Elaboración: El autor

La Tabla 10 evidencia que cuando se consultó acerca de que si el colaborador está de acuerdo con la actualización de los sistemas informáticos de la cooperativa, las respuestas resultaron divididas ya que el 50% indica que si están actualizados mientras que el resto 50% indica que no lo están. Lo que da cuenta de una disconformidad con respecto de las herramientas informáticas de trabajo.

Tabla 12 Existencia de diseño organizacional

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	3	19
No	13	81
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación directa  
Elaboración: El autor

La Tabla 11 revela que el 81% del personal manifestó que no tiene conocimiento de la existencia de un diseño organizacional en la cooperativa Fortuna. El 19% que afirma

conocer el diseño organizacional de la cooperativa manifiesta que este se encuentra obsoleto para la realidad actual de la cooperativa.

Tabla 13 Ambiente de trabajo

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Excelente	8	50
Bueno	4	25
Malo	4	25
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación directa  
Elaboración: El autor

En la Tabla 12 se encuentran los resultados acerca del clima laboral, donde el 75% de los colaboradores indicó sentirse a gusto trabajando en la cooperativa por razones como: espacio físico, las comodidades, el respeto, el trabajo en equipo. Por otra parte El 25% de los trabajadores afirman que el ambiente de trabajo es malo declarando que la comunicación con los superiores no es fluida.

Tabla 14 Necesidad de implementar un diseño organizacional

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	14	88
No	2	12
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación directa  
Elaboración: El autor

La Tabla 13 muestra que el 88% del personal manifiesta que es necesario un nuevo diseño organizacional considerando que esto acarreará un mejor desempeño en sus labores diarias y un mejor funcionamiento de todas las actividades de la cooperativa, mientras que el 12% restante considera que no es necesaria la implementación de un nuevo diseño organizacional por la razón que se viene trabajando bien como está actualmente.

## 2.5 Resultado de las encuestas aplicadas a los socios de la cooperativa Fortuna

Tabla 15 Tiempo como socio de la cooperativa

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Menos de 1 año	23	7,54
1 a 3 años	87	28,53
4 a 6 años	125	40,98
7 a 9 años	64	20,98
10 a 12 años	6	1,97
<b>Total</b>	<b>305</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación directa  
Elaboración: El autor

Gracias la Tabla 14 se evidencia el tiempo de permanencia que los socios poseen en su cooperativa, los resultados son variados pero el más representativo con el 41% se centra en aquellos socios que poseen una relación de entre 4 y 6 años con la institución, en segundo lugar se encuentran aquellos socios que afirman tener de 1 a 3 años con la cooperativa ellos suman un 28%, en tercer lugar con el 21% se ubican quienes poseen de 7 a 9 años. Los resultados abalan que los socios, en su mayoría, poseen estima y confianza hacia la cooperativa ya que al menos 6 de cada 10 socios poseen más de cuatro años siendo clientes de esta institución.

Tabla 16 Calidad del servicio en la cooperativa Fortuna

<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Excelente	44	14,43
Bueno	193	63,28
Malo	68	22,29
<b>Total</b>	<b>305</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación directa  
Elaboración: El autor

La Tabla 15 deja entrever que la mayor parte de los socios con el 63% considera que los servicios prestados por la cooperativa son buenos y otro 14% considera que son excelentes esto da cuenta de que existe un alto grado de aceptación y empatía con la cooperativa y su accionar, pero no se debe dejar de comentar que un 23% de los socios piensa que el servicio es malo, lo que deja entrever un descontento en un porcentaje importante de los clientes, lo que debe colocar en alerta a las autoridades de la cooperativa.

Tabla 17 Productos y servicios acorde a las necesidades del socio

<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Si	191	62,62
No	114	37,38
<b>Total</b>	<b>305</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación directa  
Elaboración: El autor

La Tabla 16 evidencia que un 62% de los socios encuestados opina que los servicios prestados la cooperativa están acordes a las necesidades de los socios, sin embargo un importante 38% indica lo contrario, lo cual deja entrever la existencia de un descontento en una porción importante de los clientes, lo cual debe poner a pensar seriamente a las autoridades.

Tabla 18 Inconvenientes con las transacciones

<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Si	78	25,57
No	227	74,43
<b>Total</b>	<b>305</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación directa  
Elaboración: El autor

A continuación la Tabla 17 muestra que el 74% de los encuestados indica no haber tenido problemas al momento de realizar sus transacciones en la institución, por otro lado un porcentaje considerable indica que si ha tenido inconvenientes (26%), dándose estos principalmente en cajas, créditos y otras personas que han tenido problemas con los ATMs al momento de retirar dinero.

Tabla 19 Inconvenientes con las formas de pago

<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	68	22,30
NO	237	77,70
<b>Total</b>	<b>305</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación directa  
Elaboración: El autor

Continuando con la línea anterior, la Tabla 18 indica que el 78% de los socios encuestados consideran no haber tenido inconvenientes con las formas de pago de los préstamos lo que se interpreta que en las cobranzas la institución posee una buena metodología. No se debe olvidar que un 22% de los encuestados manifiestan que si se han encontrado dificultades al momento de pagar sus letras.

Tabla 20 Implementación de nuevo diseño organizacional

<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Si	156	51,15
No	149	48,85
<b>Total</b>	<b>305</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación directa  
Elaboración: El autor

La Tabla 19 muestra los resultados que se obtuvieron al consultarle a los encuestados si estarían de acuerdo con la implementación de un nuevo diseño organizacional, el 51% de los socios considera que si es necesaria la implementación con los cual e pueda ofrecer una mejor atención. Por el contrario otro 49% indica que no sería necesario dicha implementación, quizás por desconocimiento del tema o estos socios consideran que este tipo de implementación no acarreará mejora alguna.

## **2.6 Análisis de los datos obtenidos**

Evidentemente son los colaboradores de la institución quienes ven afectadas sus labores directamente de buena o mala forma por el diseño organizacional existente en la empresa, y los clientes son quienes reciben afectaciones posteriores positivas o negativas dependiendo de cómo se encuentre el personal, es decir, un trámite demorará poco o mucho dependiendo de la organización interna que posea la institución y esto tendrá su repercusión en los clientes de la misma.

En base a los resultados obtenidos gracias al encuestamiento al personal que laboran en la institución, a la entrevista realizada a la gerente y la propia observación y criterio del proponente de este trabajo, se puede señalar que la cooperativa Fortuna requiere de un nuevo diseño organizacional que se alinee con los requerimientos y exigencias actuales de una institución financiera de su categoría, que responda tanto a las necesidades internas como externas y que principalmente sirva para que el modelo administrativo sea lo más eficiente posible.

Por otro lado uno de los hallazgos que deben generar preocupación en la dirigencia de la institución es el hecho de que el personal, a pesar de que cumple cabalmente su trabajo, no se encuentra identificado con la filosofía institucional y por lo tanto su trabajo no posee compromiso más que con la remuneración recibida, esto a corto plazo puede no tener mayor afectación pero en el mediano y largo plazo puede generar conflictos negativos entre el personal y la dirigencia, se puede generar pérdida de eficiencia interna y de clientes al mismo tiempo.

De la misma forma los resultados indican que, los reglamentos y manuales de funciones con los que cuenta la cooperativa, no se adaptan a las necesidades actuales de la misma, debido a que en la mayoría de los casos se obtuvo dichos documentos como uno de los requisitos para poder constituirse, es decir para dar cumplimiento a lo que exigían los organismos de control y no se ajustan a las verdaderas necesidades de la institución.

Por lo mencionado hasta a hora se puede concluir que la cooperativa Fortuna es una institución que económicamente es rentable pero su modelo administrativo no acompaña o no se compagina adecuadamente a los objetivos planteados lo que limita su progreso. Se debe recordar que una empresa se la considera rentable si produce valor para sus propietarios pero si el resultado de un análisis determina que dicha empresa, a pesar de encontrarse en una aceptable situación económica, está dejando de ganar réditos por algún tipo de ineficiencia, entonces la empresa realmente se encuentra en pérdida.

Lo que se busca obtener, por medio del planteamiento que se expondrá en el siguiente capítulo de este trabajo, es proponer un nuevo modelo administrativo en base de un diseño organizacional que se ajuste a la propia realidad de la cooperativa y que este encaminado a fomentar la eficiencia y un ambiente de trabajo digno y amigable para todo el personal de la institución.



### **CAPÍTULO III**

## **PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA FORTUNA**

### **3.1 Generalidades**

La cooperativa de ahorro y crédito Fortuna esta consiente que las exigencias de la sociedad requieren que las empresas sean altamente competitivas, con el fin de asegurar su permanencia en el mercado y en la mente de sus actuales y futuros clientes, destacando los productos y servicios que sean conformes a la situación actual del medio donde se genera la actividad económica, con un buen aprovechamiento de los recursos que les permita también aumentar su productividad.

Hasta el momento se ha detectado que el modelo administrativo u organizativo de la cooperativa basa sus decisiones y accionar de una forma centralizada, es decir, las decisiones son tomadas eminentemente por la dirigencia pero no son consensuadas y poco expuestas al personal, lo que por una parte causa confusión en las nuevas tareas a desarrollar y por otra genera cierto grado de resentimiento en los colaboradores.

Esta falta de organización en la cooperativa puede cambiar tomando decisiones correctivas a tiempo. La presente propuesta está diseñada de acuerdo al modelo de Richard Daft que cumple con las expectativas que tiene las autoridades de la cooperativa. Según el modelo de Daft el diseño organizacional debe cumplir 4 fases, la primera de ellas viene a ser la identificación del o los problemas por medio de análisis internos y externos, la segunda fase es el desarrollo y propuesta de ideas que se encaminen a resolver los problemas encontrados, la tercera fase es la selección y aplicación de la opción que mejor se ajuste a la realidad, finalmente la cuarta fase es la retro alimentación del trabajo ejecutado donde el analista determinará si se lograron o no alcanzar los objetivos y en qué medida se lo hizo.

### **3.2 Justificación del modelo empleado**

Se toma como referencia el modelo de Richard Daft, por ser un modelo flexible que permite poder adaptarse a los cambios tomando en cuenta factores como el medio donde se desarrolla la actividad económica, el comportamiento de los actores dentro y alrededor de la cooperativa, la creación de puestos de trabajo flexibles alineados con las estrategias y los procesos.

Así mismo este modelo da una gran importancia a la alta dirección, quienes son las personas encargadas de tomar las decisiones, determinar las metas y las estrategias, para que estas sean transmitidas a los diferentes niveles jerárquicos para su realización.

Al final del periodo se miden los resultados para comprobar si las metas han sido cumplidas, en el caso que las metas se hayan cumplido se pueden plantear nuevas metas o en el caso que no se cumplió con las metas, se hace un nuevo análisis y se reestructuran las estrategias con la finalidad de cumplir con la misión de la cooperativa.

Por medio de este modelo de diseño organizacional se busca un rendimiento global entre todos los miembros de la cooperativa Fortuna, reduciendo y eliminando la duplicidad de funciones y responsabilidades evitando de esta manera lentitud e ineficiencia en los procesos.

Organizar el trabajo y lograr la coordinación efectiva del mismo, facilitará la implementación de las estrategias, el flujo de los procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, lo cual se verá reflejado en rentabilidad y crecimiento.

### **3.3 Objetivos de la propuesta**

La presente propuesta de diseño organizacional busca alcanzar los siguientes objetivos:

*Objetivo General:*

- ❖ Proponer un nuevo diseño organizacional para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fortuna de la ciudad de Loja en el periodo 2016.

*Objetivos Específicos:*

- ❖ Sugerir un nuevo organigrama organizacional para que sea analizado por la asamblea general de representantes.
- ❖ Definir indicadores de gestión que sirvan como referencia para medir la eficiencia y eficacia lograda en cada cargo dentro de la organización.
- ❖ Proponer un manual de funciones así como un reglamento de admisión y empleo para la cooperativa.

### **3.4 Propuesta de nuevo diseño organizacional**

En el presente apartado se propondrán la directrices que se estima son necesarias para que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fortuna mejore su manejo administrativo y por ende su eficiencia y eficacia en la consecución de sus objetivos.

### 3.4.1 Organigrama propuesto.

Como primer punto se procederá a presentar un nuevo organigrama que busca fomentar un esquema o modelo administrativo menos vertical, en el cual la información pueda circular de manera más rápida y la jerarquía en la toma de decisiones pueda contar con la participación de la mayor parte posible del personal, es evidente que las decisiones y directrices deben ser facultad de las autoridades pero lo que se busca con esta propuesta es que los empleados sean entes participativos y posean voz en la toma de decisiones, ya sea para proponer ideas o emitir criterios acerca de las consecuencias de las acciones a ejecutarse.

Por medio del organigrama estructural se podrá conocer cómo estará estructurada la cooperativa de ahorro y crédito Fortuna, la estructura planteada es flexible la cual podrá adaptarse a los cambios que tenga la institución, está construida de una forma deliberada tomando en cuenta los aspectos generales de la cooperativa así como el medio donde se desarrolla la actividad económica, de esta manera los miembros de la institución pueden llevar a cabo su trabajo de una forma correcta, con una descripción de puestos de trabajo claros y cuidadosamente definidos.

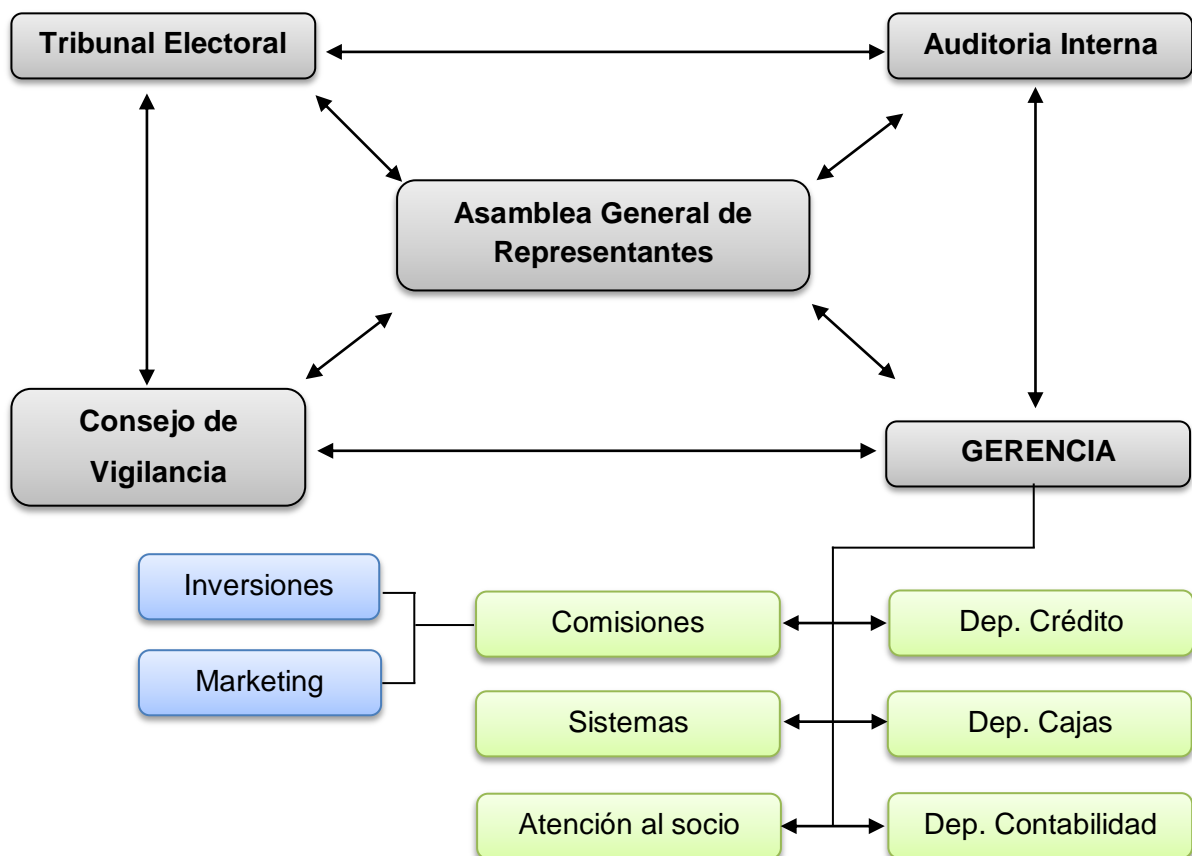


Figura 8 Organigrama propuesto para la cooperativa de ahorro y crédito Fortuna de la ciudad de Loja  
Elaboración: El autor

Como se puede observar en la Figura 8 el nuevo organigrama que se propone es de tipo mesoadministrativo general ya que abarca a toda la organización en sus jerarquías más importantes, también se evidencia que posee una forma mixta ya que combina los sistemas verticales y horizontales. Como se puede ver en la parte superior del organigrama la Junta General de Representantes, que es el órgano directivo más importante, ya no se encuentra por sobre todos los demás estamentos sino que ahora se ubica en el centro de todos de ellos; esto debido a que con este nuevo modelo se busca fluidez en la comunicación y no la verticalidad. Se busca también que los antiguos niveles de asesoría y de ejecución se encuentren todos en una misma línea, ya que cuando la Junta General requiera tomar decisiones consensuadas tanto los asesores como el ejecutor deben exponer sus puntos de vista desde sus diferentes ópticas y la opinión de ninguna de las partes debe estar supeditada a la otra.

Las líneas de doble punta indica retroalimentación y a la vez sirven para denotar que no existe superioridad jerárquica entre los asesores y el ejecutor (gerente), el modelo concéntrico busca alienación y paridad entre cada estamento con los objetivos empresariales. El gerente como autoridad ejecutora en el ámbito de administración técnica es el único que posee bajo su mando, de forma vertical, a los departamentos encargados de las operaciones diarias de la cooperativa, esto debido a que el gerente debe responder por la actuación de sus subordinados y a las acciones tomadas en el ámbito directivo.

### **3.4.2 Estrategias a aplicar en la institución.**

Como parte del nuevo diseño organizacional se propondrán acciones estrategias de mejora en algunos departamentos de la institución, en aquellos en los que el proponente identificó conjuntamente con las autoridades y empleados que existen falencias y/o cuellos de botella que ralentizan los procesos y generan molestias en los clientes internos y externos. De igual forma cabe destacar que dichas estrategias están centradas en el mejoramiento administrativo de la operación de la cooperativa, es decir, se dirigen hacia los departamentos que se encuentran bajo la tutela de gerencia; los demás estamentos como el consejo de vigilancia, el tribunal electoral y la auditoría interna no han sido contemplados en esta propuesta porque su funcionamiento depende eminentemente de la Junta General de Representantes y no realizan actividades administrativas que intervengan en la institución.

### **3.4.2.1 Estrategias para el departamento de Cómputo y Tecnologías.**

Durante una de las visitas in situ a la institución y en base a conversaciones con el personal se pudo identificar que la cooperativa realiza sus operaciones bancarias y administrativas empleando un software antiguo y obsoleto que no ha sido renovado o potencializado en varios años, lo cual no permite llevar un control total de las actividades y a la vez su bajo nivel de cifrado compromete la seguridad de los fondos y de los datos almacenados en los servidores.

Por lo tanto resulta inherente proponer a la dirigencia de la cooperativa que en el corto plazo **analice la importancia y viabilidad de adquirir un nuevo software que posea dentro de sí módulos de uso específicos para cada departamento**, y que cumpla con las siguientes características:

- ❖ Provenga de un proveedor que acredite experiencia en el campo de elaboración de software bancario o relacionado, que además dicho proveedor extienda una garantía por el producto y se comprometa contractualmente a realizar visitas periódicas a la institución con el afán de conocer el funcionamiento del software y provea de las actualizaciones pertinentes.
- ❖ Posea todos los cifrados exigidos para operaciones de tipo bancarias y que en caso de emergencia pueda descargar los datos en servidores seguros.
- ❖ Que sea una plataforma informática completa de tipo SAP<sup>1</sup>, es decir, que sirva para que todos los departamentos realicen sus procesos de forma independiente pero en una misma plataforma virtual y que a la vez puedan compartir información de una manera más sencilla que se adapte a las necesidades propias de la cooperativa. Este tipo de plataformas virtuales permiten que el control administrativo sea llevado a cabo en tiempo real, lo que disminuye riesgos y costos.
- ❖ Sea adaptable a un crecimiento institucional y modificable para que se adapte al mercado cambiante de las finanzas.

De esta forma la cooperativa Fortuna podrá adaptarse con mayor facilidad y en menor tiempo a las realidades actuales del mercado, lo que beneficiaría a todos los miembros de la cooperativa ya que se realizaría el trabajo de una forma más eficiente.

Se pudo conocer que los colaboradores de la institución proponen que se adquiere un software denominado COBIS UFS, el cual es sistema informático elaborado eminentemente

---

<sup>1</sup> El término SAP son las siglas de Systems, Applications, Products in Data Processing, que se entiende como un sistema informático basado en módulos integrados que abarca todos los aspectos de la administración de una empresa.

para empresas financieras, y que ya se usa en otras entidades de este tipo en la ciudad y país. Se conoce que una ventaja de la utilización del software COBIS UFS<sup>2</sup> es que se puede integrar fácilmente con sistemas bancarios antiguos, lo que facilitaría la migración de datos y el aumento de las seguridades.

#### **3.4.2.2 Estrategia para mejorar la Cultura organizacional.**

La siguiente estrategia está enfocada en el mediano y largo plazo de la institución, ya que se encamina a mejorar el sentido de pertenencia que los empleados poseen para con la institución. En esta como en cualquier otra empresa es imprescindible inculcar en los colaboradores la cultura organizacional que se espera se profese en la institución, parte de dicha cultura es el conocimiento de la filosofía empresarial, los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo, el propender tener un clima laboral ameno y respetuoso; en sí todo aquello que hace que el empleado se sienta identificado con su lugar de trabajo.

Es por ello que en este caso se plantea que la gerencia ***promueva jornadas y actividades de motivación que estimulen el alineamiento del personal con la filosofía institucional y al mismo tiempo se genera un clima laboral ameno, cordial y de respeto.*** Se aconseja emplear las siguientes pautas:

- ❖ Ya sea por medio de la propia gerente o de un especialista en motivación se debe otorgar charlas en la que se busque, por una parte, aumentar la moral del personal y por otra parte fomentar la filosofía institucional (visión, misión, objetivos, metas).
- ❖ Con la finalidad de que el personal conozca más profundamente y se comprometa con la cultura organizacional que se espera rija el accionar de todos los colaboradores, es recomendable realizar un evento periódico (semestral o anual) en el cual todo el personal participe en una suerte de concurso de preguntas y respuestas sobre temas de cultura organizacional de la propia cooperativa. Otorgando premios o reconocimientos a los mejores puntuados, con esto se promueve una sana competitividad y un aprendizaje más acelerado.
- ❖ Realizar eventos deportivos y sociales en los cuales participen todos los colaboradores con la finalidad de fortalecer los lazos de amistad y compañerismo que deben regir el comportamiento entre colegas.
- ❖ Crear un programa de recompensas (no monetarias) en la cual se premie acciones que se centren en valores como: creatividad, innovación, compañerismo, honestidad, espíritu de equipo, servicio al cliente.

---

<sup>2</sup> Más información sobre el sistema informático COBIS UFS se la puede encontrar en: <http://www.cobiscorp.com/blog/>

Todos los directivos y trabajadores, tienen que tener claros cuales son los valores y los principios que conforman la cultura organizacional de manera que se asegure una ventaja competitiva de la cooperativa en relación a las demás instituciones. Tener iniciativa y responsabilidad para lograr cumplir con el objetivo principal permitirá a la cooperativa crecer con rentabilidad.

### **3.4.2.3 Estrategia para mejorar las políticas de recursos humanos.**

Tomando en cuenta las palabras de Chiavenato (2005) se entiende que toda empresa que desea lograr el éxito debe saber que las personas más importantes para la organización son los colaboradores o empleados, ya que dependiendo de la calidad de su trabajo se conseguirán o no los objetivos planteados.

En base a esto se propone a la dirigencia de la cooperativa Fortuna **implementar un manual de funciones y un reglamento de admisión y empleo que norme el accionar de todos los colaboradores actuales y futuros**. Se proponen las siguientes acciones:

- ❖ Exponer y consensuar con todos los colaboradores el manual de funciones que se expone en el Anexo 4, con lo cual se espera no exista duplicación de tareas y se mejore la eficiencia administrativa.
- ❖ Para cada nuevo proceso de contratación emplear el reglamento de admisión y empleo que se expone en el anexo 5, con ello se busca mayor equidad en los procesos de contratación.

El no contar con un manual de funciones y un reglamento de admisión y empleo incide en un deficiente desempeño de los empleados como una inadecuada selección de personal, lo que repercute en que no se podrá obtener los objetivos que persigue la cooperativa.

De esta manera se presenta una propuesta de un manual de funciones y un reglamento interno de admisión y empleo para la cooperativa Fortuna, los mismos que están sujetos a cambios conforme crean conveniente los funcionarios de la cooperativa, teniendo como finalidad ayudar a establecer lineamientos que deberían aplicar los administradores de la cooperativa en cuanto a la asignación de funciones a cada uno de los empleados así como un proceso de selección idóneo de personas con capacidades y conocimientos acordes al trabajo.

### **3.4.3 Indicadores de gestión propuestos.**

En este apartado final se expondrán indicadores de gestión administrativa para cada cargo



que posee la cooperativa Fortuna, con ello se espera que la gerencia posea una herramienta de análisis y comparación sobre la capacidad laboral de cada empleado y que si se usa continuamente puede ayudar a detectar problemas sistémicos futuros en la capacidad de gestión de toda la organización.

Tabla 21 Implementación de nuevo diseño organizacional

<b>Cargo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Análisis</b>
<b>Secretaria de gerencia</b>	Gastos Generales/Activo Total	Realizar la contabilización de los gastos generales de forma mensual durante los dos últimos periodos y comparar con el nivel gasto mensual actual, promediar las erogaciones mensuales para poder determinar un nivel gasto adecuado medio.
<b>Oficial de crédito</b>	Análisis de créditos/Día	Sirve para obtener un valor medio de la cantidad de créditos otorgados por día, para poder hacer comparaciones futuras.
	Créditos totales/Capital	Estima financieramente la capacidad de colocaciones que puede soportar la cooperativa
<b>Asistente de crédito</b>	# de solicitudes de crédito procedas/Día	Sirve para estimar la capacidad de procesamiento de solicitudes crediticias por día y poder comparar espacios de tiempo.
<b>Oficial de servicio al socio</b>	Reclamos atendidos/Día	Estimador de la capacidad de procesamiento de quejas y reclamos por día, de igual forma sirve para hacer comparaciones intertemporales
	Reclamos solucionados/Total de Reclamos	Mide la eficacia del oficial al medir su capacidad de solucionar completamente el problema que presenta el socio.
<b>Jefe de operaciones</b>	Depósitos Sensibles/Depósitos Totales	Ratio que mide porcentualmente cuanto representan los depósitos que pudieran ser requeridos en el muy corto plazo por los socios en base de todas las captaciones realizadas.
<b>Auditor interno</b>	Evaluaciones de cumplimiento de presupuestos/Mes	Mide la eficiencia en el manejo de presupuesto por parte del personal de la institución mensualmente.
	Inspecciones/Día	Sirve como un estimador del promedio de inspecciones o auditorias que el encargado puede realizar por día.
<b>Administrador de sistemas</b>	Fallos del sistema/Día	Sirve como un estimador del promedio de fallas que se generan en el sistema por día y se puede usar para realizar comparaciones intertemporales.
	Fallos solucionados por día/Total de Fallos	Mide la eficiencia que en el encargado de sistemas posee en la solución de fallas generadas en el sistema en el mismo día que son reportadas.
<b>Cajero</b>	Faltantes o Sobrantes de caja/Día	Mide la cantidad de dinero que sobra o falta al momento del arqueo de caja al final de cada jornada, la cooperativa acepta como máximo un desfase de +-0.10 centavos de dólar por día.
	Transacciones/Hora o Día	Mide la capacidad productiva del cajero el determinar cuántas transacciones puede realizar por hora o por día, también se puede utilizar para realizar comparaciones intertemporales.

Fuente: Investigación directa  
Elaboración: El autor

Como se puede observaren la tabla 20 se han creado varios indicadores para medir la capacidad de gestión en algunos puestos de trabajo de la cooperativa Fortuna, con el afán de poder medir y controlar la eficiencia y eficacia en los procesos diarios.

## CONCLUSIONES

Luego de haber concluido con el presente trabajo de fin de titulación, se presentan las siguientes conclusiones:

- ❖ El diseño organizacional es, sin lugar a dudas, un componente fundamental de la administración estratégica de cualquier organización; esto debido a que la consecución de objetivos y metas, la implementación de la cultura organizacional, la generación de un buen clima laboral y un buen modelo administrativo en general depende intrínsecamente del diseño organizativo que construyan los propietarios de la empresa para la administración de la misma. No se debe olvidar que el diseño de la organización debe tener como punto de partida a la filosofía que se desee implantar, es decir, dependiendo de a dónde y cómo se quiera llegar el administrador debe construir un modelo administrativo que se ajuste directamente a la realidad empresarial.
- ❖ El mejor momento para planificar e implementar el diseño organizacional de una empresa son sus inicios, debido a que en ese momento los colaboradores reciben las directrices con las que laborara y éstas quedaran implantadas en sus mentes. Por otra parte, si lo que se desea es implementar un nuevo diseño organizacional a una empresa ya en funcionamiento, el consultor deberá primeramente recabar todas las impresiones, opiniones, quejas, ideas, reclamos y sugerencias que el personal tenga para ofrecer. Posterior a ello, y tomando como base la filosofía empresarial que los dueños de la empresa tengan o deseen implementar, el consultor deberá proponer ideas que serán debatidas con el propio administrador y propietarios.
- ❖ En el caso particular de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fortuna se pudo evidenciar que el diseño organizacional implementado desde sus inicios empresariales, obedece a un criterio administrativo centralista y vertical propio de una visión fundamentalista que afianza sus ideas administrativas en modelos organizativos antiguos donde los superiores toman todas las decisiones sin consultar o debatir las impresiones de sus subalternos. Lo cual contrasta con su filosofía empresarial que apunta a la apertura y cooperativismo.
- ❖ El diseño organizacional planteado responde a una nueva visión administrativa que se basa en la no jerarquización excesiva, esto quiere decir que se buscó crear un modelo administrativo más horizontal donde la comunicación y la igualdad de jerarquía entre pares sea lo principal, eliminando cuellos de botella y disminuyendo burocracia. Para ello se tomó como referencia el modelo de Richard Daft, el cual

primeramente identifica la problemática actual de la empresa para luego proponer metas que serán alcanzadas mediante estrategias particulares.

- ❖ Finalmente se concluye que el presente trabajo de fin de titulación aporta a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fortuna nuevas herramientas, ideas y consejos para mejorar su accionar administrativo modificando su diseño organizacional, no se ha propuesto cambiar la misión, visión, valores y objetivos empresariales ya que esta filosofía está encaminada a buscar el éxito económico y social, lo que se propone modificar es el modelo que se está usando para alcanzarlo actualmente.

## RECOMENDACIONES

Luego de haber concluido con el presente trabajo de fin de titulación, se presentan las siguientes recomendaciones:

- ❖ Como recomendación primaria se aconseja a la Junta General de Representantes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fortuna, tomar en consideración la propuesta aquí planteada y por medio de una sesión de sus integrantes validar las ideas esbozadas, esto con la finalidad de que pueda ser implementada en el tiempo más corto posible en la organización y dar paso a un modelo más eficiente.
- ❖ Los modelos de administración vertical son en su mayoría ineficientes por la gran cantidad de jerarquías y burocracia que presentan, se recomienda que al realizar la planificación estratégica de una empresa el diseño organizacional debe centrarse en la fluidez de la información, el comprometimiento en la consecución de objetivos mancomunados, el compañerismo y no la superioridad, la implantación de un ambiente de camaradería entre los jefes y sus subordinados.
- ❖ El diseño organizacional debe ser una parte o componente fundamental en la planeación estratégica de cualquier organización, cuando ésta se encuentra por iniciar sus actividades empresariales, ya que esto promoverá que los empleados se empapen, adapten, comprometan y empoderen más rápido del modelo que los dueños de la empresa desean implantar.
- ❖ Por otra parte se recomienda también que en las universidades y otros centros de estudios superiores tomen en consideración llevar a cabo casos de estudio prácticos sobre el diseño organizacional en empresas del medio nacional e internacional y de igual manera prácticas in situ, ya que con esto los alumnos tendrán un acercamiento más directo con las exigencias de la vida profesional.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos* (2da ed.). Buenos Aires, Argentina: Gránica.
- Badillo, I. (17 de 02 de 2013). *Diseño organizacional*. Obtenido de Importancia : <http://ismaelbadillomoreno.blogspot.com/2013/02/concepto-e-importancia-del-diseno.html>
- Brito, A. (2010). Diseño de un modelo organizacional para la empresa CETA. En (*Tesis de grado*) (pág. 70). Guayana, Venezuela: Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre".
- Cantóni, N. (2009). Técnicas de muestreo y determinación del tamaño de la muestra en investigación cuantitativa. *Revista Argentina de Humanidades y Ciencias Sociales*, 7(2).
- Castillo Aponte, J. (2006). *Administración de personal*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Cegarra, J. (2012). *Métodos de Investigación*. Eitorial Díaz de Santos.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (5ta ed.). Mc Graw Hill.
- Cooperativa Fortuna. (2008). *COAC Fortuna*. Obtenido de visión, misión, valores y consejos de la cooperativa: [http://coopfortuna.fin.ec/index.php?option=com\\_content&task=view&id=5&Itemid=39](http://coopfortuna.fin.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=5&Itemid=39)
- Cooperativa Fortuna. (2015). *Aspectos generales de la Cooperativa Fortuna*. Loja.
- Daft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional* (10ma ed.). México: Thompson .
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Mexico: Thompson.
- Dominguez, N. (2013). Diseño organizacional para la empresa Expo mandato S.A. del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2013. En (*Tesis de grado*) (pág. 160). Santa Elena: Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Forcadell, F. (2004). El crecimiento empresarial desde el enfoque basado en los recursos. Hacia un modelo integrador. Nuevas tendencias en dirección de empresas. Salamanca.
- Fortuna, C. (25 de 01 de 2016). *Cooperativa de Ahorro y Crédito Fortuna Ltda*. Obtenido de <http://www.coopfortuna.fin.ec/>
- García, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. 5(1), 163-174.
- Gonzalez, A. (24 de Abril de 2013). *Diseño Organizacional*. Obtenido de El modelo estrella de Jay Galbraith: <http://disenorganizacional-andrea.blogspot.com/2013/04/el-modelo-estrella-de-jay-galbraith.html>
- González, M., & Olivares, S. (2006). *Comportamiento organizacional: un enfoque latinoamericano* (8va ed.). México: Compañía Editorial Continental.
- Guerra, L., & Navas, J. (2007). *Dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Thompson.

- Guízar, R. (2008). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones* (3ra ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hintze, J. (2008). *Administración de estructuras administrativas*. Obtenido de Transformación estado y democracia.
- Huaman, P. L. (2011). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Lima: Universidad peruana de ciencias aplicadas.
- Labrada, D. (2008). *Modelo de Diseño Organizacional*. Cuba.
- Leiva, F. (2002). *Nociones de metodología de investigación científica* (5ta ed.).
- Mokate, K. (2001). *Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿Qué queremos decir?* New York.
- Ordoz, T. d. (2011). *Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial*. Madrid: Pozuelo de Alarcon .
- PDCA Home. (2013). *Las 7s de McKinsey* . Obtenido de 7 factores básicos para la estrategia de cualquier organización: <http://www.pdcahome.com/las-7s-de-mckinsey/>
- Ponce Reyes, A. (2005). *Administración de empresas teoría y práctica*. México: Limusa, (Noriega editores).
- Rico, R., & Fernández, M. (2002). Diseño de organizaciones como proceso simbólico. *Psicothema*, 14(2), 415-425.
- Robbins, S., & Coulter , M. (2010). *Administración* (10ma ed.). Pearson.
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración* (3ra ed.). México: Pearson Educación.
- Thompson, A., Strickland, A., & Gamble, J. (2008). *Administración Estratégica* (15ta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Urquijo, J. I. (2004). *Teorías de las relaciones sindicato-gerenciales*. México: Editorial texto tercera edición.
- Weick, K. (1993). *Organizational Redesign as Improvisation*.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

### Formato de entrevista dirigida al gerente de la cooperativa Fortuna

Entrevista al gerente de la cooperativa fortuna	
Fecha de la entrevista:	
Lugar de la entrevista:	
Entrevistado(a):	
PREGUNTA	RESPUESTA
1.- ¿Qué funciones cumple usted como Gerente General?	
2.- ¿Cuántos años está en el cargo de gerente?	
3. ¿Cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fortuna con un diseño organizacional?	
4. Según su criterio, ¿qué deficiencias presenta el organigrama actual de la cooperativa?	
5. ¿La cooperativa tiene un manual de funciones para el correcto desempeño de las actividades de sus empleados?	
6.- ¿El personal que labora en cada una de las áreas recibe capacitación continua?	
7. ¿Los empleados de la cooperativa tienen conocimiento claro de cuál es la misión y visión de la institución?	
8. ¿Sus empleados conocen cuales son los objetivos organizacionales?	
9.- ¿Utiliza la cooperativa algún instrumento que le permita medir el grado de desempeño de sus empleados y si es así los podría citar?	
10. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo que ofrece a sus empleados?	



## ANEXO 2

### Encuesta dirigida a trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito fortuna

Con el objetivo de implementar una herramienta de trabajo en la institución, la presente encuesta tiene la finalidad de conocer la situación actual en cada uno de los puestos de trabajo con los que cuenta la cooperativa.

*Indicaciones: Marque con una (x) la respuesta y establezca su criterio.*

#### 1. ¿Qué tiempo lleva laborando en la cooperativa Fortuna?

- Menos de 1 año        (   )  
De 1 a 3 años        (   )  
De 4 a 6 años        (   )  
De 7 a 9 años        (   )  
De 10 a 12 años     (   )

Razón: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### 2. ¿Qué cargo desempeña actualmente en la cooperativa de ahorro y crédito Fortuna?

\_\_\_\_\_

#### 3. ¿Conoce usted la misión y visión de la cooperativa?

Si (   )                      No (   )

Razón: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### 4. ¿Conoce los objetivos empresariales de la cooperativa Fortuna?

Si (   )                      No (   )

Razón: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### 5. ¿Conoce el reglamento interno para el manejo de las actividades administrativas de la cooperativa Fortuna?

Si (   )                      No (   )

Razón: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### 6. ¿Ha tenido una capacitación adecuada, para el desempeño de sus funciones?

Si (   )                      No (   )

Razón: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### 7. ¿Sus actividades realizadas en la cooperativa son afines a su formación profesional?

Si (   )                      No (   )

Razón: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**8. ¿Cuenta con sistemas informáticos actualizados para el desempeño de sus funciones?**

Si ( )                      No ( )

Razón: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**9. ¿Tiene conocimiento si la cooperativa de ahorro y crédito fortuna cuenta con un diseño organizacional para el cumplimiento de sus actividades?**

Si ( )                      No ( )

Razón: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**10. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo en la cooperativa Fortuna?**

Excelente ( )

Bueno ( )

Malo ( )

Razón: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**11. ¿Considera necesaria la implementación de un nuevo diseño organizacional en la cooperativa Fortuna?**

Si ( )                      No ( )

Razón: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Gracias por su colaboración*

### ANEXO 3

#### Encuesta dirigida a socios de la cooperativa de ahorro y crédito fortuna

Con el objetivo de implementar una herramienta de trabajo en la institución, la presente encuesta tiene la finalidad de conocer cómo observan la situación actual de la cooperativa Fortuna.

*Indicaciones: Marque con una (x) la respuesta y establezca su criterio.*

**1. ¿Qué tiempo lleva como socio de cooperativa de ahorro y crédito Fortuna?**

- Menos de 1 año ( )
- De 1 a 3 años ( )
- De 4 a 6 años ( )
- De 7 a 9 años ( )
- De 10 a 12 años ( )

Razón: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**2. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio que ofrece la cooperativa Fortuna?**

- Excelente ( )
- Bueno ( )
- Malo ( )

Razón: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**3. Como socio, ¿Considera que los productos y servicios que ofrece la cooperativa están acorde a sus necesidades?**

- Si ( )
- No ( )

Razón: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**4. ¿Ha tenido alguna clase de inconveniente al momento de realizar una transacción en la cooperativa?**

- Si ( )
- No ( )

Cuales: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**5. ¿Ha tenido algún inconveniente con las formas de pago de sus préstamos con la cooperativa?**

- Si ( )
- No ( )

Razón: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. **¿Considera oportuna la implementación de un nuevo diseño organizacional en la cooperativa, enfocado en mejorar la atención al cliente y los servicios que ofrece la cooperativa?**

Si (  )                      No (  )

Razón: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*Gracias por su colaboración*

ANEXO 4



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO**  
**FORTUNA**

**MANUAL DE FUNCIONES**

*Elaborado por: José Luis Silva Armijos*

**2016**

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FORTUNA</b>
<b>CODIGO:</b> 001
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Consejo de administración
<p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>Evaluar los resultados de la cooperativa mediante las decisiones tomadas para que se cumplan los objetivos al final de cada año.</p>
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b></p> <p>Responsable de la dirección y funcionamiento administrativo de la cooperativa, el consejo de administración es el órgano ejecutivo de la asamblea general, y tendrá la representación de la sociedad. Podrá elegir entre los socios o personas no asociadas a uno o más gerentes con las facultades y poderes que les asigne para realizar los fines de la cooperativa.</p>
<p><b>FUNCIONES (Actividades Esenciales):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dictar los reglamentos que sean necesarios para desarrollar y aplicar las normas y políticas aprobadas por la asamblea general.</li> <li>• Aprobar los planes y presupuestos anuales de la cooperativa.</li> <li>• Controlar y evaluar periódicamente la ejecución de las medidas que apruebe según el inciso anterior.</li> <li>• Apoyar las medidas necesarias y convenientes que la gerencia adopte para la óptima utilización de los recursos.</li> <li>• Elegir y remover al gerente, fijando su remuneración, y a propuesta de éste nombrar y promover a los demás funcionarios y otros trabajadores, cuya designación no sea atribución legal o estatutaria de aquel.</li> <li>• Conocer y decidir sobre las solicitudes de ingreso o retiro de socios.</li> <li>• Decidir sobre la afiliación a organismos de integración cooperativa, tanto nacionales como internacionales, que le permitan el logro de sus objetivos, con cargo de dar cuenta a la asamblea general.</li> <li>• Proponer la apertura o cierre de oficinas a la asamblea general de delegados.</li> <li>• Denunciar, ante la asamblea general, los actos de negligencia o de exceso de funciones en que incurriere el consejo de vigilancia y/o comité electoral.</li> <li>• Convocar a asambleas generales ordinarias y extraordinarias, con determinación de su agenda, y a elecciones anuales.</li> </ul>

**DESTREZAS REQUERIDAS:**

- Razonamiento lógico.
- Dominio del lenguaje, facultad para la expresión de sus ideas.
- Liderazgo y comunicación.
- Tener iniciativa, sensibilidad hacia los problemas sociales, una actitud ética.

**REQUISITOS:**

**Educación:** Superior. Título en Economía, Administración Empresas y / o Contabilidad.

**Experiencia:** Tener experiencia en el sector financiero.

**Adicional:** Conocimiento de ley orgánica de compañías.

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FORTUNA</b>
<b>CODIGO:</b> 002
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Auditoría interna
<p><b>OBJETIVO:</b> Ayudar a los miembros de la organización para el cumplimiento de los objetivos organizacionales de la cooperativa al final de cada año.</p>
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b> Medir, controlar, evaluar la idoneidad y efectividad del sistema de control interno así como la eficacia para alcanzar los objetivos encomendados. Además asesorar e introducir correctivos necesarios en los diferentes niveles, con el propósito de mejorar el funcionamiento y cumplir las metas y objetivos previstos.</p>
<p><b>FUNCIONES (Actividades Esenciales):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar a la gerencia general, consejo de vigilancia y al consejo de administración los planes y requerimientos de recursos para la ejecución de las actividades incluyendo los cambios provisionales significativos, para la adecuada revisión y aprobación.</li> <li>• Se debe comunicar el impacto de cualquier limitación de recursos para el desarrollo de las actividades.</li> <li>• Asegurar que los recursos asignados en el presupuesto sean adecuados, suficientes y efectivamente asignados para cumplir con el plan de trabajo anual aprobado.</li> <li>• Compartir información con los auditores externos.</li> <li>• Informar periódicamente al consejo de vigilancia, la gerencia general y el consejo de administración sobre la actividad de auditoría interna.</li> <li>• Revisión de los informes contables mensuales.</li> <li>• Verificar que los valores asignados en el presupuesto para la administración de la institución sean utilizados de manera efectiva y eficiente.</li> <li>• Fortalecer y apoyar los sistemas de control interno aprobados por el consejo de administración.</li> </ul>
<p><b>DESTREZAS REQUERIDAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Razonamiento lógico.</li> <li>• Habilidad para trabajar bajo presión.</li> <li>• Trabajo en Equipo.</li> </ul>



**REQUISITOS:**

**Educación:** Nivel Superior Contabilidad y Auditoría.

**Experiencia:** Dos años de experiencia

**Adicional:** Conocimiento en manejo de herramientas contables y capacidad de análisis.

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FORTUNA</b>
<b>CODIGO:</b> 003
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Gerente General
<p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>Cumplir y verificar que se cumplan los proyectos de la cooperativa el tiempo que sea previsto por la junta administrativa.</p>
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b></p> <p>El responsable de la gerencia general, asignar las facultades y le otorgará poderes de los que estará investido para el ejercicio de sus funciones. Es la responsable de la administración y control del desarrollo de las operaciones, las actividades y del sistema de control interno.</p>
<p><b>FUNCIONES (Actividades Esenciales):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir, con voz pero sin voto, a las sesiones del consejo de administración y con voz y voto a los comités de la cooperativa.</li> <li>• Ejecutar las políticas establecidas por el consejo de administración.</li> <li>• Preparar y proponer el plan de trabajo y el presupuesto anual al consejo de administración; ejecutarlos debidamente una vez aprobados por este.</li> <li>• Proponer al consejo de administración los manuales operativos, administrativos y de control interno necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa.</li> <li>• Preparar un informe mensual al consejo de administración sobre la ejecución presupuestaria y de la situación financiera de la cooperativa.</li> <li>• Presentar al consejo de administración, para su aprobación, los estados financieros mensuales de la cooperativa.</li> <li>• Supervisar continuamente los indicadores económicos y financieros que pudieran afectar la posición financiera de la cooperativa, así como supervisar de forma continua las condiciones de financiamiento a corto y largo plazo para el control de la disponibilidad.</li> <li>• Administrar las actividades diarias de la cooperativa, asegurándose que los deberes y responsabilidades de los diferentes puestos de trabajo estén funcionando eficientemente y de acuerdo a los objetivos establecidos.</li> <li>• Ejecutar los acuerdos y demás disposiciones del consejo de administración.</li> <li>• Realizar otras actividades de acuerdo a su posición o a requerimiento del consejo de administración.</li> </ul>

**DESTREZAS REQUERIDAS:**

- Razonamiento lógico.
- Dominio del lenguaje, facultad para la expresión de sus ideas.
- Personalidad ejecutiva, don de mando y capacidad de promover el desarrollo de la cooperativa y mantener la imagen de la misma.
- Experiencia en la administración de recursos humanos y financieros.

**REQUISITOS:**

**Educación:** Superior. Título en: Economía, Administración de empresas, Banca y finanzas.

**Experiencia:** Experiencia de más de tres (3) años en actividades similares

**Adicional:** Conocimiento en Administración, Finanzas, Contabilidad.

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FORTUNA</b>
<b>CODIGO:</b> 004
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Asesor legal
<p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>Cumplir con la representación legal en asuntos jurídicos existentes en la cooperativa al final de cada año.</p>
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b></p> <p>Bajo dirección general es responsable de planificar, coordinar, dirigir y supervisar todas las actividades de carácter legal relacionadas con las operaciones de la cooperativa, como son: gestión de cobros vía legal, representación de la cooperativa frente a los tribunales u otros organismos públicos y privados.</p>
<p><b>FUNCIONES (Actividades Esenciales):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar, coordinar, dirigir y supervisar todas las actividades de carácter legal relacionadas con las operaciones de la cooperativa.</li> <li>• Asistir a los directivos y a la gerencia general en todos los asuntos de índole legal relacionados con las operaciones de la cooperativa.</li> <li>• Actuar en representación de la cooperativa ante cualquier acción legal.</li> <li>• Recibir los expedientes de préstamos de socios, para comenzar las acciones legales en el caso que sean necesarias, a fin de recuperar los valores prestados.</li> <li>• Estudiar y emitir opinión sobre los documentos que requieran examen legal.</li> <li>• Participar en calidad de asesor legal en todas las operaciones y actividades de la cooperativa, a fin de preparar y regularizar la documentación concerniente a la misma.</li> <li>• Intervenir en la preparación y regularización de la documentación legal que se requiera para los préstamos otorgados.</li> <li>• Preparar informes de índole legal sobre las actividades realizadas en su gestión.</li> <li>• Mantener informado al consejo de administración y a la gerencia general sobre la gestión de cobranza de los préstamos en su poder y las probabilidades de recuperación de estos.</li> </ul> <p>Realizar otras actividades relacionadas con su posición y/o a requerimiento de la gerencia general</p>

**DESTREZAS REQUERIDAS:**

- Dominio del lenguaje, facultad para la expresión.
- Liderazgo y comunicación.
- Tener iniciativa, sensibilidad hacia los problemas sociales, una actitud ética.

**REQUISITOS:**

**Educación:** Superior. Abogado

**Experiencia:** Dos años

**Adicional:** Conocimiento de las actividades que desarrolla las cooperativa en cuanto a su marco legal.

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FORTUNA</b>
<b>CODIGO:</b> 005
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Contabilidad
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b></p> <p>Encargado de la contabilidad de la cooperativa, debe mantener un sistema de registros contables de acuerdo a las disposiciones de la dirección, a las normas contables vigentes y a las disposiciones legales, que permita elaborar información financiera oportuna y confiable para la toma de decisión de la dirección.</p>
<p><b>FUNCIONES (Actividades Esenciales):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar los registros contables de las operaciones, verificando la documentación, operaciones aritméticas, así como la correcta aplicación del sistema contable basado en el catálogo de cuentas de la cooperativa.</li> <li>• Efectuar asientos contables de ajustes por diferencias registradas en las operaciones.</li> <li>• Analizar los balances provisionales de las diferentes cuentas que integran los estados financieros.</li> <li>• Preparar los estados e indicadores financieros mensuales de la cooperativa.</li> <li>• Revisar los documentos anexos previo a la emisión de cheques, así como los cheques antes de ser enviados a las firmas correspondientes.</li> <li>• Preparar las entradas de diario recurrentes, ajustes y reclasificación de cuentas.</li> <li>• Asegurar el mantenimiento eficaz de todos y cada uno de los registros contables y una adecuada custodia y archivo de los mismos.</li> <li>• Preparar los asientos contables de cierre de fin de mes y de fin de año.</li> <li>• Conciliar mensualmente los intereses ganados y cobrados por la cooperativa producto de inversiones en valores en instituciones financieras o en cooperativas.</li> <li>• Realizar el rol de pago de los empleados de la cooperativa mensualmente.</li> </ul>
<p><b>DESTREZAS REQUERIDAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Razonamiento lógico.</li> <li>• Habilidad para trabajar bajo presión.</li> <li>• Destreza en el manejo del sistema informático</li> <li>• Trabajo en Equipo.</li> </ul>

**REQUISITOS:**

**Educación:** Nivel superior Contabilidad.

**Experiencia:** Dos años de experiencia.

**Adicional:** Capacidad de análisis, conocimiento de sistemas contables actualizados.

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FORTUNA</b>
<b>CODIGO:</b> 006
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Inversiones
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b> Coordinar, controlar y administrar las inversiones de los socios de la cooperativa.
<b>FUNCIONES (Actividades Esenciales):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información de las tasas de interés por inversiones.</li> <li>• Recibir inversiones a plazo fijo de socios.</li> <li>• Llevar un control de las inversiones de los clientes.</li> <li>• Buscar nuevos clientes que inviertan en la cooperativa.</li> <li>• Negociar las tasas de interés con los socios.</li> <li>• Informar a los clientes el vencimiento de sus inversiones.</li> <li>• Revisar y analizar los reportes estadísticos sobre las inversiones que tiene la cooperativa a su disposición.</li> <li>• Elaborar un informe mensual para la gerencia general sobre la gestión realizada.</li> <li>• Revisar y evaluar mensualmente los depósitos a plazo fijo y las aportaciones.</li> <li>• Administrar el capital humano, financiero y material bajo su responsabilidad.</li> </ul>
<b>DESTREZAS REQUERIDAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Razonamiento lógico.</li> <li>• Conocimiento de inversiones.</li> <li>• Amabilidad.</li> <li>• Facilidad de expresión y poder de convencimiento.</li> </ul>
<b>REQUISITOS:</b> <b>Educación:</b> Superior. Título preferible puede ser en las áreas Contabilidad, Economía, Administración o afines. <b>Experiencia:</b> Dos años en labores Similares. <b>Adicional:</b> Conocimiento de las actividades y productos de la cooperativa.



<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FORTUNA</b>
<b>CODIGO:</b> 007
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Crédito
<p><b>NATURALEZA DEL TRABAJO:</b></p> <p>Velar para que los préstamos otorgados por la cooperativa presenten un mínimo de riesgo como resultado de un cuidadoso análisis de la capacidad de pago del solicitante, las garantías ofrecidas, el análisis de los plazos y en general el estricto apego al reglamento de crédito.</p>
<p><b>FUNCIONES (Actividades Esenciales):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar solicitudes de crédito según políticas y reglamento de crédito vigentes,</li> <li>• Aprobar o negar operaciones dentro de su rango permitido.</li> <li>• Participar del comité de crédito para evaluar y recomendar la aprobación o negación de solicitudes de crédito.</li> <li>• Coordinar y establecer políticas de recuperación de créditos con los jefes de agencia, el control de la morosidad de los deudores, según las leyes vigentes y según normas del reglamento de crédito vigente.</li> <li>• Elaborar y presentar informes de crédito, para la gerencia, consejos de administración, vigilancia y las unidades de control externo.</li> <li>• Coordinar las acciones administrativas de cobro a socios con créditos en mora, con el asesor legal de la cooperativa.</li> <li>• Elaborar y reportar la renovación de pólizas de seguros sobre riesgos crediticios.</li> <li>• Evaluar la política crediticia de la cooperativa y presentar a su jefe inmediato propuestas de ajuste, de estimarlo procedente.</li> <li>• Devolver a los asociados una vez cancelado sus préstamos, la documentación respectiva.</li> </ul>
<p><b>DESTREZAS REQUERIDAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Razonamiento lógico.</li> <li>• Habilidades de negocio.</li> <li>• Buenas relaciones humanas.</li> <li>• Habilidades para el manejo del sistema de información.</li> </ul>

**REQUISITOS:**

**Educación:** Nivel superior en el área de banca y finanzas.

**Experiencia:** Dos años de experiencia

**Adicional:** Atención a los socios.

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FORTUNA</b>
<b>CODIGO:</b> 008
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Promoción y marketing
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b></p> <p>Promocionar la imagen institucional de acuerdo a los planes estratégicos y establecer las políticas de comunicación a nivel externo, así como evaluar la gestión en el cumplimiento sobre la asistencia social tendente a solucionar diferentes tipos de problemas de los socios.</p>
<p><b>FUNCIONES (Actividades Esenciales):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar con tiempo, las oportunidades de nuevos negocios y el desarrollo de nuevos productos de acuerdo a las necesidades de los socios, para la toma oportuna de decisiones de la gerencia general y la dirección.</li> <li>• Diseñar políticas de comunicación interna y externa relacionados con la difusión de la imagen de la cooperativa, con el visto bueno de la gerencia general y aprobación del consejo de administración.</li> <li>• Investigar para mejorar los procesos de cómo están llegando los servicios y los productos a los socios.</li> <li>• Desarrollar y mantener actualizada la página WEB de la cooperativa.</li> <li>• En coordinación con la gerencia general, planificar el material promocional de las actividades, servicios y productos de la cooperativa.</li> <li>• En coordinación con la gerencia general y el departamento financiero, preparar el presupuesto anual para la ejecución de las actividades de mercadeo y asistencia social.</li> <li>• Mejorar la comunicación con todos los socios.</li> <li>• Fortalecer la imagen de la cooperativa.</li> <li>• Dar seguimiento al uso de los recursos en las actividades sobre asistencia social.</li> <li>• Hacer informe a la gerencia general sobre las actividades desarrolladas relacionadas con la asistencia social.</li> </ul>
<p><b>DESTREZAS REQUERIDAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Razonamiento lógico</li> <li>• Dominio del lenguaje, facultad para la expresión de sus ideas.</li> <li>• Liderazgo y comunicación.</li> <li>• Tener iniciativa, sensibilidad hacia los problemas sociales, una actitud ética.</li> </ul>

**REQUISITOS:**

**Educación:** Superior. Título en mercadeo, publicidad, relaciones públicas.

**Experiencia:** Dos años en labores similares.

**Adicional:** Conocimiento de las actividades y productos de la cooperativa

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FORTUNA</b>
<b>CODIGO:</b> 009
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Atención al cliente
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b></p> <p>Brindar a los socios de la cooperativa una atención personalizada en los requerimientos que estos tengan.</p>
<p><b>FUNCIONES (Actividades Esenciales):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar información de los productos y servicios que ofrece la cooperativa.</li> <li>• Atender con respeto y amabilidad a los socios, y personas que requieran servicios.</li> <li>• Apertura de cuentas.</li> <li>• Verificar la autenticidad de los documentos que recibe.</li> <li>• Mantener ordenada y ser responsable de toda la documentación relacionada con las cuentas de los clientes.</li> <li>• Informar a los socios de la situación actual de sus cuentas.</li> <li>• Realizar reactivación de cuentas.</li> <li>• Cierre de cuentas cuando el cliente lo solicite.</li> </ul>
<p><b>DESTREZAS REQUERIDAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Razonamiento lógico.</li> <li>• Buenas relaciones humanas.</li> <li>• Habilidades para el manejo del sistema de información</li> </ul>
<p><b>REQUISITOS:</b></p> <p><b>Educación:</b> Nivel educativo superior.</p> <p><b>Experiencia:</b> No es necesaria experiencia.</p> <p><b>Adicional:</b> Buena presencia y conocimientos en computación, apto para trabajar bajo presión.</p>

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FORTUNA</b>
<b>CODIGO:</b> 010
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Sistemas
<p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>Brindar soporte técnico adecuado al sistema y a todos los equipos electrónicos de la cooperativa periódicamente.</p>
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b></p> <p>Planificar, implementar, dirigir y supervisar los sistemas de información y sus tecnologías relacionadas con las áreas operativas y administrativas de la cooperativa.</p>
<p><b>FUNCIONES (Actividades Esenciales):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades de informática a desarrollar en la entidad.</li> <li>• Formular las especificaciones necesarias para la elaboración e informe correspondiente de los estudios preliminares y de factibilidad que deban realizarse para la adquisición de “hardware” y “software” y para el desarrollo de nuevos sistemas de información computarizados.</li> <li>• Elaborar, proponer, actualizar y ejecutar el plan anual de desarrollo de sistemas de Información, así como elaborar un cronograma de ejecución de tareas de desarrollos menores.</li> <li>• Controlar y evaluar la ejecución de los planes estratégicos y operativos del área a su cargo.</li> <li>• Promover la cultura informática institucional.</li> <li>• Asignar tareas y prioridades para el desarrollo, actualización o modificación de un sistema específico.</li> <li>• Aprobar y dar conformidad a los programas informáticos desarrollados por el personal a su cargo o terceros contratados a tal fin.</li> <li>• Revisar que los programas, módulos o proyectos que proponga pasar a producción, hayan cumplido con las respectivas etapas de prueba y control de calidad.</li> <li>• Asesorar y responder consultas técnicas de su especialidad.</li> <li>• Colaborar con la instrucción y orientación del personal que le fuera asignado.</li> <li>• Velar por el mantenimiento e integridad de los equipos informáticos.</li> <li>• Convocar a reuniones periódicas con el personal a su cargo.</li> </ul>

**DESTREZAS REQUERIDAS:**

- Razonamiento lógico.
- Habilidad para trabajar bajo presión.
- Experiencia en análisis, diseño, programación y mantenimiento de sistemas.

**REQUISITOS:**

**Educación:** Nivel superior Ingeniero en sistemas.

**Experiencia:** Un año de experiencia.

**Adicional:** Capacidad de análisis y solución de problemas.

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FORTUNA</b>
<b>CODIGO:</b> 011
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Caja
<p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>Verificar que todas las transacciones de cajas se lleven a cabo de manera correcta diariamente.</p>
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b></p> <p>Recibe y custodia el dinero de cajas en la bóveda general; custodia los pagarés por créditos otorgados y los demás documentos de valor, como pólizas de seguro e hipotecas.</p>
<p><b>FUNCIONES (Actividades Esenciales)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir y verificar la cantidad y autenticidad del dinero.</li> <li>• Controlar y monitorear el cumplimiento de dinero en permanencia en las cajas, y dinero en bóveda conforme a las coberturas establecidas.</li> <li>• Proveer y prever el fondo de cambio diario a cada cajero según montos de efectivo de socios y procedimientos establecidos.</li> <li>• Controlar el “cuadre diario de caja” de cada cajero.</li> <li>• Recibir las recaudaciones diarias de efectivo y cheques de cada cajero, verificando montos y autenticidad del dinero con sus respectivos documentos de soporte.</li> <li>• Coordinar el depósito diario de las recaudaciones realizada por las diferentes cajas, según procedimientos establecidos.</li> <li>• Realizar llamadas a socios por transferencias de dinero.</li> <li>• Gestiones de cobro para créditos vencidos previa coordinación con crédito y cobranzas.</li> <li>• Otorgar información diaria sobre arqueos de caja de todas las agencias, oficinas y ATMs, consolidando la información con matriz y reportar al departamento de contabilidad, para su verificación y posterior envío al gerente para su aprobación.</li> </ul>
<p><b>DESTREZAS REQUERIDAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Razonamiento lógico.</li> <li>• Habilidad en detección de billetes falsos, organización, rapidez, honradez.</li> <li>• Conocimiento de las actividades que desarrolla la cooperativa.</li> </ul>



**REQUISITOS:**

**Educación:** Superior, en las áreas de Contabilidad, Administración de empresas, Banca y finanzas.

**Experiencia:** Un año en labores Similares.

**Adicional:** Conocimiento de las actividades y productos de la cooperativa.

• **Formulario para evaluación del desempeño del Gerente de la cooperativa Fortuna**

<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL GERENTE DE LA COOPERRATIVA FORTUNA DE AHORRO Y CRÉDITO FORTUNA</b>			
Nombre: _____			
Tiempo de desempeñar el cargo: _____			
Fecha: _____			
<b>INDICACIÓN:</b> Marque con una equis (X) la respuesta que considere conveniente			
<b>I PARTE</b>			
<b>N°</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1	Elabora planes de trabajo en su empresa.		
2	Tiene por escrito los objetivos, políticas y estrategias.		
3	Tiene por escrito la misión, visión y valores.		
4	Dirige activamente la formulación de presupuestos de la empresa.		
5	Asigna funciones a los empleados que están bajo su responsabilidad.		
6	Tiene elaborado los manuales administrativos en la empresa.		
7	Supervisa al personal para que se cumplan los objetivos, políticas, Estrategias, misión, visión y valores en la empresa.		
8	Está pendiente de la compra y mantenimiento del mobiliario, equipo y Artículos necesarios para la realización de las actividades.		
9	Asume la responsabilidad en la ejecución de las actividades de la Administración.		
10	Supervisa al personal bajo su dependencia.		
11	Le cuesta tomar decisiones.		
12	Posee buenas relaciones interpersonales.		
13	Posee excelente presentación y apariencia personal.		
14	Está pendiente del cuidado de las instalaciones de la empresa.		
15	Incentiva al personal por su desempeño en la empresa.		
16	Cuenta con la experiencia necesaria para realizar sus funciones.		
17	Es confidencial con la información de la empresa.		
18	Puede por si sólo planear, ejecutar y controlar su trabajo.		
19	Las opiniones de los empleados son importantes para tomar decisiones.		
20	Pone en práctica el trabajo en equipo en la empresa.		
21	El resultado de su trabajo no presenta errores y es satisfactorio.		
22	Tiene interés por aprender cosas nuevas.		
23	Es puntual en el trabajo.		
24	Posee excelente espíritu de colaboración		
25	Práctica valores en el trabajo que realiza		
26	Se esmeran en el trabajo		
27	Acepta críticas constructivas.		
28	Vacila en tomar decisiones		
29	Es cortés con el personal.		
30	Se expresa con dificultad al personal.		

• **Formulario para evaluación del desempeño de los trabajadores de la cooperativa Fortuna**

<b>FORMUARIO PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FORTUNA</b>			
Nombre: _____			
Cargo: _____			
Fecha: _____			
<b>Indicación:</b> Marque con una equis (X) la respuesta que considere conveniente.			
<b>N°</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1	Es puntual en el trabajo.		
2	Tiene conocimiento de su trabajo.		
3	Posee excelente espíritu de colaboración.		
4	Práctica valores en el trabajo que realiza.		
5	Se esmera en el servicio.		
6	Acepta críticas constructivas.		
7	Sólo hace lo que le ordenan.		
8	Vacila al tomar decisiones.		
9	Merece toda la confianza.		
10	Tiene buena apariencia personal y agradable en el trato general.		
11	En su servicio siempre hay errores.		
12	Se expresa con dificultad.		
12	Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa.		
14	Espera siempre una recompensa.		
15	Es cortés con los demás.		
16	Tiene suficiente grado de escolaridad para el desempeño del cargo.		
17	Usualmente es alegre y sonriente.		
18	Tiene experiencia en el servicio que está ejecutando.		
19	Es contrario a las modificaciones y no se interesa por ideas.		
20	Es confidencial con la información de la empresa.		
21	Tiene interés en aprender cosas nuevas.		
22	Su trabajo no exige más grados de escolaridad.		
23	Puede por sí sólo, planear, ejecutar y controlar sus tareas.		
24	Demuestra concentración mental en el trabajo.		
25	Presta atención a las condiciones de trabajo, sobre todo al orden.		
26	El resultado del trabajo presenta errores y no es satisfactorio.		
27	Un curso de especialización es recomendable para su progreso en el trabajo.		
28	Le gusta fumar.		
29	Es descuidado en su presentación personal y en el vestir.		
30	Aunque siempre cumple la misma función, ¿No se incomoda con la repetición?		
31	Cuida de sí mismo y de los compañeros durante el trabajo.		
32	No se desgasta en la ejecución de las tareas.		

ANEXO 5



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO**

**FORTUNA**

**REGLAMENTO DE  
ADMISIÓN Y EMPLEO**

*Elaborado por: José Luis Silva Armijos*

**2016**

## Reglamento de admisión y empleo

### CAPITULO I

#### DISPOSICIONES PRELIMINARES

**Art. 1.- Ámbito de aplicación:** El presente reglamento de admisión y empleo, regula el procedimiento de adquisición de personal e inicio de relación laboral entre el empleador “Cooperativa de Ahorro y Crédito Fortuna”, y sus trabajadores, en las oficinas ubicadas en la ciudad de Loja y que se hallan bajo la jurisdicción de la Gerencia Regional y del Ministerio de Relaciones Laborales.

**Art. 2.- Denominaciones:** En los demás artículos de este reglamento se usarán indistintamente los términos “**COAC Fortuna**”, para denominar la empresa y, “**Trabajadores o Colaboradores**” cuando se refieran o comprenda empleados y/o trabajadores.

Asignados de la cooperativa de ahorro y crédito Fortuna. “El empleador”, “Gerente”, se referirán al representante legal de la cooperativa de ahorro y crédito y/o a los funcionarios ejecutivos.

**Art. 3.- Aplicación.-** La COAC Fortuna como sus trabajadores estarán sujetos al fiel cumplimiento de este reglamento en todas sus cláusulas y disposiciones de acuerdo al cargo, turno, horario y obligaciones de cada uno.

**Art. 4.- Conocimiento.-** Al ingresar un empleado a la COAC Fortuna, tendrá la obligación de conocer el contenido del presente reglamento de admisión y empleo para la cual la gerencia realizara un plan de inducción donde se explique claramente cada uno de las cláusulas del mismo.

### CAPITULO II

#### ORIGEN Y TIPOS DE VACANTES

**Art. 5.- Del Puesto vacante:** La vacante se producirá cuando el puesto que se encuentra desocupado, lo que constituye el inicio del proceso de reclutamiento. Los puestos vacantes pueden ser:

- a) Puestos vacantes definitivos: Son los causados por la ausencia definitiva de los trabajadores(as) titulares del puesto, debido a ascensos o terminación de contratos de

trabajo; así mismo, se considerarán como puestos vacantes definitivos los nuevos puestos creados por la COAC Fortuna.

- b) Puestos vacantes temporales: Son los causados por ausencia temporal de los trabajadores(as) titulares del puesto, debido a licencias, permisos, vacaciones, suspensiones y los que se produzcan por traslados de empleados(as) a otros puestos con el fin de cumplir sustituciones temporales de otros empleados(as).

**Art. 6.- De la requisición de personal:** Se iniciará el proceso cuando se recibe la requisición de personal en la Cooperativa y se verifique que fue llenada correctamente, por el departamento solicitante.

**Art. 7.- De la especificación del puesto:** Se determinarán las especificaciones de acuerdo a los requerimientos del departamento solicitante. La especificación del puesto describirá qué tipo de demandas se harán al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeñará el puesto. Se deberá tener como referencia básica el Manual de Descripción de Puesto.

### **CAPÍTULO III**

#### **DE LA ADMISION**

**Art. 8.-** La admisión de empleados es potestad de la Administración, puesto que él o la aspirante deben proporcionar en la solicitud de empleo de manera clara y verás todos los datos que les sean requeridos, a fin de hacerlos constar en el registro que para el efecto lleva la Cooperativa. Tales como:

- ❖ Nombres y apellidos completos, edad, estado civil, profesión u ocupación, nacionalidad, dirección domiciliaria y cargas familiares. Para el caso de que sea contratado, estas podrán ser alegadas por el Empleador previa a la presentación de la documentación que las acredite legalmente como tales;
- ❖ Cédula de Ciudadanía, certificado de votación, carnet de afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) si lo tuviere, libreta militar o su equivalente será requisito indispensable para la admisión de un empleado de sexo masculino;
- ❖ Ser mayor de edad y encontrarse en goce de los derechos de ciudadanía;
- ❖ Presentar certificados de trabajo de los últimos cinco años, si hubiere laborado durante dicho lapso.
- ❖ Certificado de salud;
- ❖ El o la aspirante deberá reunir los requisitos adicionales, legales o administrativos que se le soliciten, los que se requerirán de acuerdo al cargo que aspire desempeñar.

- ❖ Si después de haber adquirido la calidad de Empleado se descubriere falsedad o alteración en los datos o documentos presentados, el que incurriere en tal evento será separado inmediatamente de la Cooperativa, al tenor de lo dispuesto en el segundo numeral del Art. 316 del Código del Trabajo.

**Art. 9.-** Cualquier cambio de domicilio deberá ser notificado por el Trabajador al Departamento de Recursos Humanos, comunicación que deberá efectuar en un término no mayor de cinco días contados a partir del momento en que ocurrió dicho cambio. De no cumplirse con esta obligación, la Administración considerará como domicilio del Empleado la que consta en los registros que para el caso lleva la Cooperativa. Información que como queda expresado en el Artículo anterior, es proporcionada por el Empleado al momento de llenar el formulario de solicitud admisión para laborar en la Cooperativa.

## **CAPÍTULO IV**

### **POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y PERIODO A PRUEBA**

#### **4.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO INTERNO**

**Art. 10.- Convocatoria interna:** La COAC Fortuna deberá ocupar los puestos vacantes definitivos de servicio con empleados de la misma institución, en el caso de que no exista en la Cooperativa personal idóneo para la vacante, se contratará a Empleados de nuevo ingreso.

**Art. 11.- Convocatorias de puestos vacantes:** La Cooperativa de acuerdo los requerimientos del área que corresponda, convocará en un plazo no mayor de quince (15) días siguientes a la fecha en que haya quedado vacante el puesto.

- En primer lugar, se convocará a los empleados que presten sus servicios de forma permanente en el área donde se requiere el trabajador, para establecer la existencia de un ascenso automático o un ascenso por oposición.
- En segundo lugar, se convocará a nivel general a todos los Empleados de la COAC Fortuna.

**Art. 12.- Ascenso automático:** Cuando en un mismo centro de trabajo no labore más que un candidato para el puesto vacante, el empleado será ascendido de cargo siempre y cuando cumpla con los requisitos necesarios.

**Art. 13.- Ascenso por oposición:** Ascenso que obtiene el trabajador como resultado de haber obtenido la mayor cantidad de puntos de la sumatoria de los factores establecidos para optar a un puesto vacante, en el siguiente orden.

- |                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 1. Educación:               | 30% |
| 2. Capacidad:               | 10% |
| 3. Experiencia Cooperativa: | 10% |
| 4. Antigüedad:              | 40% |
| 5. Récord de Trabajo:       | 5%  |
| 6. Proximidad al Cargo:     | 5%  |

#### **4.2 PROCESO DE RECLUTAMIENTO EXTERNO**

**Art. 14.- Selección Externa:** Se procederá a la contratación externa cuando en la Cooperativa no se encuentre una persona adecuada para la elaboración del trabajo de la vacante.

**Art. 15.- Convocatoria externa:** Se convocará en forma escrita a nivel externo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fortuna utilizando los medios más efectivos y quedando a discreción y criterio del responsable, elegir las fuentes de reclutamiento más eficientes.

*Fuentes de Reclutamiento Externas:*

- ❖ Medios de comunicación masiva.
- ❖ Reclutamiento en universidades.
- ❖ Presentación espontánea.
- ❖ Consultoras.
- ❖ Contactos y/o recomendaciones.
- ❖ Bolsas de trabajo.
- ❖ Asociaciones.
- ❖ Reclutamiento electrónico.

**Art. 16.- Recepción de currículum vitae:** Se recibe y revisa el currículum vitae de los aspirantes a llenar la vacante de trabajo, además tiene que llenar la siguiente solicitud de empleo.



<b>SOLICITUD DE EMPLEO</b>				
Lugar y Fecha:				
Cargo al que aplica:				
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN PERSONAL</b>				
Nombres y Apellidos:				
Número de teléfono domicilio:			Celular:	
Lugar y fecha de nacimiento:				
Cédula de identidad:			Edad:	
<b>INSTRUCCIÓN</b>				
Clase	Ultimo año aprobado	Nombre del plantel	Lugar	Título
Primaria				
Secundaria				
Superior				
Especial				
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>				
	Empresa	Teléfono	Cargo	Nombre del jefe inmediato
Actual o Ultimo				
Penúltimo				
Antepenúltimo				
<b>CURSOS REALIZADOS</b>				
Nombre		Lugar	Duración	
<b>REFERENCOOPERATIVAS PERSONALES</b>				
Nombre		Profesión	Teléfono	

**Art 17.- Entrevista preliminar:** se hará una entrevista preliminar con la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste. Durante su desarrollo se proporcionará al candidato, información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldos, etc. Si es necesario se pedirán algunos documentos para verificación como: título profesional, carta de recomendación, cédula de identidad, licencia de conducir, etc.

Modelo de entrevista preliminar:

Fecha: ..../.../...	Nombre: Puesto:
Temas a relevar	Comentarios
Historia laboral. Empresas. Puestos. Funciones y niveles. Salario. Motivo de cambio. Trayectoria (ascendente-estable-descendente). Antigüedad en el empleo actual. Si está desempleado: tiempo. Relaciones con jefes, pares y subordinados.	
Experiencia en el puesto requerido en otras empresas.	
Motivación para el puesto Tipo de motivación: económica, profesional, etc.	
Relaciones interpersonales en función del perfil buscado, cómo se adapta el candidato. (jefes/pares/subordinados)	
Personalidad Aspectos generales y especialmente requeridos por el puesto. Madurez, responsabilidad, capacidad de análisis, flexibilidad, dinamismo, potencial de desarrollo, entre otros.	
Habilidades gerenciales Experiencia en conducción de grupos humanos. Estilo de conducción. Capacidad para tomar decisiones, organizar, planificar, delegar, motivar y desarrollar personal (solicitar el relato de experiencias reales).	
Apariencia exterior Aspecto físico, modales, comunicación verbal: tono de voz, claridad, vocabulario. Actitud general: seguro, agresivo, tímido, entre otros.	

Fuente: Investigación directa

Elaboración: El autor

**Art. 18.- Análisis del currículum vitae:** Se analizará el currículum restante con base en los requerimientos del perfil buscado. Será separado todo currículum que no cumpla con los requerimientos del perfil solicitado. Será clasificada la curricular que cumpla con un mínimo de ochenta por ciento (80%) de los requisitos solicitados por el departamento solicitante en cuanto a:

1. Formación académica.
2. Experiencia en el área de trabajo.
3. Experiencia en el puesto.
4. Edad.
5. Sexo.
6. Conocimientos específicos.

**Art. 19.- Selección de posibles candidatos:** Es la actividad inicial de la Cooperativa en el proceso de selección externa, su objetivo será hacer una rápida evaluación y selección de expedientes de los aspirantes a convertirse en posibles candidatos a ocupar un puesto vacante.

**Art. 20.- Invitación a candidatos a entrevista:** Se invitará a entrevista a los candidatos con mejor calificación, notificándoles el día, hora, fecha y quién le entrevistará, si no se pudiera concretar la entrevista, se deberá analizar si es conveniente, una posible fecha, siempre y cuando no atrase el proceso.

**Art. 21.- Realización de la entrevista:** Se entrevistará a los candidatos con base en las especificaciones del puesto. La entrevista será planificada, y tendrá una estructura que permita llevar un mismo mecanismo en todas las entrevistas, de esta manera, será más fácil establecer comparaciones posteriores entre candidatos. Se contará con una guía de entrevista, como un apoyo para evitar la omisión de áreas importantes y para garantizar una secuencia lógica de la misma.

*Las preguntas, se agruparán en áreas:*

1. Datos personales.
2. Experiencia en el trabajo
3. Educación.
4. Capacitación.
5. Intereses.
6. Motivaciones
7. Uso de tiempo libre.
8. Familia.

*La preparación para la entrevista deberá incluir:*

1. El estudio del currículum vitae.
2. El estudio de la solicitud de empleo y otros datos.
3. El estudio de los requerimientos del empleado.

*La planificación de la entrevista deberá incluir:*

1. Preguntas sobre áreas claves.
2. Preguntas sobre personalidad y adaptación laboral.
3. La información acerca del puesto y de la Cooperativa.
4. Registro de la información obtenida.

**Art. 22.- Elaboración del informe de entrevista:** Una vez realizadas todas las entrevistas, el encargado tendrá que redactar un informe con los detalles obtenidos por las entrevistas, el mismo que será de suma importancia para organizar la información y extraer las conclusiones sobre la idoneidad del candidato.

**Art. 23.- Invitaciones elegibles a pruebas:** Se invitará a los elegibles a realizar las pruebas de verificación de calidades de los candidatos, notificándoles el día, hora y fecha, si no se pudiera concretizar las evaluaciones, se debe analizar si se puede realizar una reprogramación de las mismas.

**Art. 24.- Realización de pruebas teóricas prácticas:** El o los candidatos, se someterán a las pruebas teórico-prácticas necesarias, las cuales serán elaboradas y administradas por el Gerente de la COAC Fortuna para lo cual brindarán el apoyo necesario cuando les sea requerido. Dichas pruebas serán elaboradas en consulta con el jefe de departamento solicitante y de otras unidades cuando el caso lo amerite. Para ingresar a la institución, se deberá obtener setenta (70) puntos sobre cien (100) como puntuación mínima.

**Art 25.- Evaluación del estado físico:** Se realiza la evaluación médica de los candidatos, los objetivos de la revisión médica son: comprobar si la aptitud física es la adecuada para el puesto que va a desempeñar y si no manifiesta enfermedad infecto-contagiosa para el resto de la empresa.

*Áreas a tomarse en cuenta en un reconocimiento médico:*

1. Peso.
2. Talla.
3. Audiometría.
4. Aparato digestivo.
5. Glucosa.
6. Tipo de sangre.

**Art. 26.- Evaluar resultados de las pruebas:** Se analizarán los resultados de las pruebas conforme las especificaciones del puesto y se seleccionarán los candidatos elegibles.

**Art. 27.- Informe final:** El informe deberá incluir: Datos generales del candidato, puesto al que aplica. Se debe hacer énfasis en el mismo, de aspectos personales, formación académica, experiencia laboral, historial salarial, rasgos de personalidad, habilidades específicas, estilo de liderazgo y trabajo. Así como de información sobre la verificación de referencias e impresiones en las entrevistas. También se deberá incluir conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis de tales resultados; para poder apoyar la toma de decisiones de contratación con base en los requerimientos dados por el perfil del puesto. El responsable de los procesos de reclutamiento y selección, presentará al departamento solicitante un informe resumen con los puntajes obtenidos de los tres candidatos que se adecuen al perfil del cargo vacante.

### 4.3 CONTRATACIÓN

**Art. 28.-** Todo empleado que ingrese por primera vez a laborar en la COAC Fortuna tendrá un contrato a prueba hasta noventa días el mismo que será registrado en el organismo correspondiente, al argumento de lo prescrito en el Art. 15 del Código del Trabajo, salvo el caso de que se trate de labores que por su naturaleza deban ejecutarse mediante la suscripción de contratos de trabajo de naturaleza ocasional, eventual, temporal, precaria o extraordinaria; así como también los de obra cierta y aquellos que hagan referencia a labores de tipo técnico o profesional.

- ❖ Sin embargo de lo expresado y únicamente en lo que tiene que ver con la inclusión o no del período de prueba para los empleados de nuevo ingreso, como excepción y a criterio de la Administración, ésta podrá omitir tal particular cuando las labores para los que éstos sean contratados, por su especialización o técnica, así se lo considere conveniente expresado.
- ❖ Quienes bajo cualquier modalidad contractual de naturaleza laboral hayan prestado servicios en el pasado para la Cooperativa y reingresen a la misma, deberán igualmente suscribir un contrato de trabajo a tiempo indefinido, pero sin cláusula de prueba, y se considerarán empleados estables sólo a partir del primer día del segundo año continuo de servicio.

**Art. 29.-** Quienes fueren contratados en calidad de empleados se ceñirán en la realización de sus ocupaciones de acuerdo a lo estipulado en sus respectivos contratos.

**Art. 30.-** Cuando un empleado ingrese a laborar por primera vez en la Cooperativa, se determinará o asignará el lugar, sección o departamento en la que prestará sus servicios quedando a criterio exclusivo de la Administración.

**Art. 31.- Elaborar contrato de trabajo:** La secretaria de la Cooperativa elaborará el contrato de trabajo, para la suscripción del mismo por el Gerente, dependiendo del renglón presupuestario a contratar.

**Art. 32- Firmas del contrato:** Una vez realizado el contrato las partes involucradas tanto el empleador como el trabajador deberán registrar su firma al final del contrato, se remitirá el contrato correspondiente para su suscripción por parte del gerente.

**Art. 33.- Recepción del contrato registrado:** Posteriormente, la secretaria de la institución recibirá una copia del contrato de trabajo suscrito por el gerente para ser archivado.

**Art. 34.- Notificar a la persona seleccionada:** Oportunamente, la secretaria comunicará al nuevo integrante, la fecha de toma de posesión del puesto, según el contrato correspondiente.

**Art. 35.- Acta de toma de posesión:** Se firmara una acta de posesión de la persona que ocupara el pues, en la que constará su fecha de ingreso y todos los materiales, enceres de oficina, mueblería, equipos y uniformes entregados para realizar el trabajo.

## **CAPITULO V**

### **FORMA DE CONTRATO**

**Art. 36.- Contrato escrito de trabajo a prueba.-** Todo contrato de trabajo suscrito con la Cooperativa, será expreso y por escrito. Ningún empleado podrá ingresar a laborar sin antes tener firmado el correspondiente contrato de trabajo. Todo contrato de trabajo que se celebre con la fundación, tendrá obligatoriamente un periodo inicial de prueba que no podrá exceder de noventa días, vencido el plazo, si ninguna de las partes hubiera dado por terminado adquirirá de hecho el carácter de contrato indefinido de acuerdo con la Ley.

**Art. 37.- Renovación del contrato.-** Ambas partes, tanto el Empleador como el trabajador, con treinta (30) y quince (15) días respectivamente de anticipación antes de finalizar el contrato, por escrito deberá comunicar a la otra parte sobre su decisión de no continuar manteniendo relaciones laborales, caso contrario se considerara como convenio el acuerdo que hubiesen sido estipuladas en el contrato escrito originalmente.

**Art. 38.- Terminación del contrato de trabajo:** La COAC Fortuna por medio de su Representante Legal, hará conocer con treinta (30) días de anticipación al vencimiento del contrato de trabajo, por medio del Ministerio de Relaciones Labores su decisión de dar por terminado. Este aviso deberá ser también comunicado por el Trabajador, con quince (15) días de anticipación en caso de no querer seguir laborando al servicio de la Cooperativa.

**Art. 39.- Garantías.-** Los Empleados que tengan a su cargo el manejo de dinero o bienes de propiedad de la Cooperativa, son responsables de toda pérdida o deterioro, salvo aquellas que provengan de caso fortuito o fuerza mayor. En todo caso, la Cooperativa se reserva el derecho de las acciones civiles y penales que la Ley otorga. La Cooperativa, previamente a la suscripción del Contrato de Trabajo, podrá establecer garantías suficientes para que el Empleado sea prevenido y responda por los valores y artículos que tenga bajo su responsabilidad, siempre y cuando dichas garantías no afecten a la economía del empleado y vaya en proporción a los valores que maneje.

Los empleados que reciban dinero por la naturaleza propia del puesto, serán personalmente responsables de dichos fondos y el faltante si hubiera, será a cargo del mismo sin perjuicio de las acciones penales si estas fueren procedentes.

## **CAPITULO VI**

### **PROCESO DE INDUCCIÓN**

**Art. 40.- Inducción a la empresa y al puesto:** Corresponderá en condiciones preferenciales al Gerente de la Cooperativa dar la adecuada inducción a la Institución al nuevo Empleado que ingrese o se puede designar a un responsable para realizar esta inducción correspondiente al puesto de trabajo en referencia. Se deberá indicar sus funciones, y la respectiva presentación ante sus nuevos compañeros de trabajo, jefes inmediatos y demás personal de la Cooperativa.

**Art. 41.-** Es responsabilidad de cada jefe de área el instrumentar la inducción al área y puesto correspondiente, de acuerdo a los siguientes puntos:

- ❖ Indicar el nombre del puesto.
- ❖ Indicar el objetivo del puesto.
- ❖ Indicar las funciones.
- ❖ Establecer sus objetivos e indicar la forma en que será evaluado.
- ❖ Indicar el lugar exacto donde trabajará.
- ❖ Entregar el inventario de equipos, materiales y/o información.
- ❖ Explicar el procedimiento en el caso de un daño o mal funcionamiento de los equipos que están bajo su responsabilidad.
- ❖ Dar a conocer el procedimiento para solicitar los elementos de oficina cuando lo requiera.
- ❖ Entrenar en el manejo adecuado del equipo y/o materiales.
- ❖ Presentar al nuevo empleado con sus colaterales, subordinados y personal de las dependencias con quienes tendrá que trabajar.
- ❖ Entregar un directorio de todos los miembros del departamento.
- ❖ Indicar el horario de trabajo.
- ❖ Explicar cómo funciona el sistema telefónico.
- ❖ Explicar el protocolo de comunicación para tratar asuntos laborales y personales.

**Art. 42.- Evaluación de desempeño en el período de prueba:** Se evaluará el desempeño del nuevo trabajador, antes de finalizar el período de prueba. La Cooperativa o el trabajador podrán rescindir la relación laboral sin responsabilidad para su parte, este término tiene una

duración de sesenta (60) días calendario contados a partir de la fecha del acta de toma de posesión.

El período de prueba será evaluado por el Gerente de la Cooperativa, para que se plantee la confirmación del nombramiento o cancelación de la relación laboral.

## **CAPITULO VII**

### **DISPOSICIONES DE CARÁCTER LEGAL**

**Art. 43.-** Tanto la gerencia como los empleados tienen la obligación estricta de sujetarse y acatar todas las disposiciones constantes en el presente Reglamento de Admisión y Empleo, una vez que sea aprobada legalmente.

**Art. 44.-** La Cooperativa como los trabajadores de la misma, tienen la obligación de respetar y acatar todas las disposiciones y reglamentaciones de carácter legal, constantes en el Código de Trabajo.