



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SEDE
ESMERALDAS

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DE PUESTOS DE
LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANTORCHA LTDA. DE LA
CIUDAD DE QUININDÉ**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Talento Humano: Estructura Organizacional

Tesis de Grado Previo a la Obtención del Título de
Magister en Gestión del Talento Humano

Autora: Lic. Carmen Grace Tenorio Lascano

Asesor: Mgt. Freddy Betancourt

Esmeraldas – Ecuador

Diciembre, 04 del 2020

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Trabajo de Tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el Reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del Título de Magister en Gestión del Talento Humano.

Mgt. Freddy Betancourt.
DIRECTOR DE TESIS

f. _____

Mgt. Yanina Bazurto Roa.
LECTOR 1

f. _____

Mgt. Alexandra Bautista Segovia.
LECTOR 2

f. _____

Mgt. Yanina Bazurto Roa.
COORDINADORA DE POSGRADO

f. _____

Mgt. Alex Guashpa Gómez.
SECRETARIO GENERAL PUCESE

f. _____

ESMERALDAS – ECUADOR
Diciembre, 04 del 2020

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Carmen Grace Tenorio Lascano, portadora de la cédula N° 0802484681, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del Título de Magister en Gestión del Talento Humano, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto en la investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Carmen Grace Tenorio Lascano
N° 0802484681

CERTIFICACIÓN

Yo, Ing. Freddy Betancourt, en calidad de director de tesis, cuyo título es: Análisis de la Estructura Organizacional y de Puestos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Antorcha Ltda. de la ciudad de Quinindé, CERTIFICO haber revisado que el trabajo cumpla con los requisitos de calidad, originalidad y presentación exigibles y que han incorporado las sugerencias de tribunal, al trabajo de grado.

Mgt. Freddy Betancourt

DEDICATORIA

A lo largo de este tiempo, que no ha sido fácil y que lo he tomado como un gran reto donde he puesto a prueba mis capacidades, destrezas, habilidades para enfrentar las diferentes vicisitudes; dedico esta etapa de mi vida a Dios Todopoderoso por guiar mis pasos hasta la culminación de esta dura pero hermosa etapa, a mi madre Señora Lic. Bélgica Regina Lascano que ha sido mi apoyo incondicional, a mi amada hija Grace Marina por ser mi fortaleza e impulso al demostrarme que el esfuerzo de hoy es un orgullo para ella, por su paciencia y amor al ser madura en sus cortos cinco años y entender las ausencias de mamá en los momentos más importantes de su crecimiento, a mis hermanos Fabricio, Yanina, Luis, Brenda Fernando y Tomás; y demás familiares que cada día me llenaron de fuerzas con sus palabras para seguir adelante.

A todos ellos mil gracias.

Grace Tenorio Lascano

AGRADECIMIENTO

Al concluir con una meta importante en mi desarrollo profesional y de mi vida, deseo dejar constancia de mi especial agradecimiento a Dios porque sin su voluntad ningún acto puede llevarse a cabo.

A la Pontificia Universidad Católica sede Esmeraldas, por permitirme ser parte de una formación integral y humanista, a la Cooperativa de Ahorro y Crédito ANTORCHA LTDA de la ciudad de Quinindé por ser parte para la realización de este trabajo, a mis compañeros de Maestría en especial a mis colegas: Blanca, Martiniano, Víctor, Mafer, Diana, Katherine por apoyarme en los momentos más difíciles de la carrera, a mis profesores de la Maestría.

A Yanina Bazurto coordinadora de la maestría por siempre estar ahí pendiente, escuchando y apoyándonos en todo momento durante este año de estudios.

A mi director de tesis Ing. Freddy Betancourt por el tiempo, predisposición y la paciencia para conmigo, por saberme guiar y ser aporte principal para la culminación de mi maestría con éxito y sobre todo por entender las diferentes complicaciones que he tenido.

Un millón de gracias a todas las personas que me demostraron su aprecio y cariño, que sin darse cuenta con sus palabras contribuyeron a mi superación.

Grace Tenorio Lascano

TITULO: ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DE PUESTOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANTORCHA LTDA. DE LA CIUDAD DE QUININDE.

RESUMEN

El trabajo de investigación busca analizar la estructura organizacional y de puestos que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito ANTORCHA Ltda, de la ciudad de Quinindé, con el fin de determinar su funcionamiento en el cumplimiento de los objetivos y metas tanto laborales como institucional, para tener un mayor conocimiento sobre la temática planteada, fue necesario recurrir en primer instancia a la investigación bibliográfica o documental para fortalecer los conceptos o bases teóricas, buscando con ello conocer los tipos de estructura organizacional, manual de funciones, puestos y cargos, rendimiento laboral, además fue necesario conocer la base legal que permite a este tipo de instituciones su funcionamiento dentro del marco cooperativo – financiero, para el seguimiento de la investigación se aplicó un estudio descriptivo, explicativo y cualitativo, además se realizó la recopilación de la información a través del instrumento de la encuesta, la cual permitió conocer de cerca los resultados sobre los indicadores que se establecieron en la operacionalización de variables, con el resultado de las encuestas aplicadas al personal de la Cooperativa se tuvo una mejor aproximación para llegar a las conclusiones y con ello plantear las respectivas recomendaciones, las cuales permitan a la institución tener una mejor claridad sobre el tipo de organización, puestos, cargos y responsabilidades que debe tener el personal, para así agilizar de manera eficiente sus servicios a la comunidad.

PALABRAS CLAVES: Estructura Organizacional, Manual de Funciones, Puestos, Cooperativa,

THEME: ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL AND POSITION STRUCTURE OF THE SAVINGS AND CREDIT COOPERATIVE ANTORCHA LTDA. FROM THE CITY OF QUININDE.

ABSTRACT

The research work seeks to analyze the organizational and job structure of the Cooperativa de Ahorro y Crédito ANTORCHA Ltda, of the city of Quinindé, in order to determine its operation in meeting the objectives and goals, both labor and institutional, to To have a greater knowledge of the issues raised, it was necessary to resort in the first instance to bibliographic or documentary research to strengthen the concepts or theoretical bases, thereby seeking to know the types of organizational structure, manual of functions, positions and positions, job performance, In addition, it was necessary to know the legal basis that allows this type of institution to operate within the cooperative-financial framework. A descriptive, explanatory, and qualitative study was applied to follow-up the research. In addition, the information was collected through the instrument of the survey, which allowed to know closely the res uted on the indicators established in the operationalization of variables, with the result of the surveys applied to the Cooperative's personnel, a better approach was taken to reach the conclusions and thus put forward the respective recommendations, which allow the institution to have better clarity on the type of organization, positions, positions and responsibilities that staff must have, in order to efficiently streamline their services to the community.

KEY WORDS: Organizational Structure, Function Manual, Posts, Cooperative

ÍNDICE GENERAL

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
CERTIFICACIÓN.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT	viii
ÍNDICE GENERAL.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURA	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
Planteamiento del problema	2
Justificación.....	3
Objetivos.....	4
Objetivo general	4
Objetivos específicos.....	4
CAPITULO 1	5
MARCO TEÓRICO	5
1 Fundamentación Teórico - Conceptual.....	5
1.2 Los Organigramas.....	8
1.2.1 Características de los Organigramas.....	9
1.2.3 Importancia de organigramas	1
1.2.4 Ventajas de los organigramas	2
1.3. Análisis de Puestos	4
1.3.1 Puesto / Cargo.....	5
1.4 Manual de funciones.....	9
1.4.1. Diseño o tipo de funciones	11
1.4.2 Importancia del manual	12
1.4.3 Ventajas de los manuales de funciones	12

1.5 Antecedentes.....	14
1.6 Fundamentación legal.....	16
CAPITULO 2	20
METODOLOGIA.....	20
2.1. Tipo de estudio	20
2.1.1. Descriptiva.....	20
2.1.2. Explicativa.....	20
2.1.3. Cualitativa.....	20
2.1.4 Bibliográfica o Documental.....	21
2.2. Métodos	21
2.2.1. Deductivo - Inductivo	21
2.2.2. Analítico – Sintético.....	21
2.2.3. Matemático – Estadístico.....	22
2.3. Definición Conceptual y Operacionalización de las Variables	22
Variable Independiente: Estructura Organizacional.....	22
2.3.1. Operacionalización de Variable.....	23
2.4. Población y Muestra	24
2.5. Técnicas e Instrumentos	25
2.5.1. Fichas de observación.....	25
2.6. Análisis de datos.....	25
CAPITULO 3	26
RESULTADOS	26
3.1 Análisis e interpretación de los resultados	26
CAPÍTULO 4	28
DISCUSIÓN.....	28
CAPÍTULO 5	48
CONCLUSIÓN Y RESULTADOS.....	48
5.1. Conclusiones.....	48
5.2. Recomendaciones	49
REFERENCIA.....	50
ANEXOS	52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de Variables.....	23
Tabla 2 Cooperativa de Ahorro y Crédito Antorcha Ltda.....	24

ÍNDICE DE FIGURA

<i>Figura 1</i> Tipos o clases de organigramas.....	11
<i>Figura 2</i> Organigrama Vertical	11
<i>Figura 3</i> Organigrama Horizontal.....	12
<i>Figura 4</i> Organigrama Horizontal.....	13
<i>Figura 5</i> Descripción de Puesto	6
<i>Figura 6</i> Posición de un Puesto en el Organigrama	7
<i>Figura 7</i> Descripción de los cargos.....	9

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Ficha de observación.....	53
Anexo 2 Control de horas de asesoramiento del TFM	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 3 Certificado de aprobación	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 4 Rúbricas para evaluar el TFM (Tribunal de Graduación).....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 5 Resumen investigación y titulación	¡Error! Marcador no definido.

INTRODUCCIÓN

En 1968, en el despacho parroquial de la Iglesia Sagrado Corazón, con la iniciativa y aporte de un grupo de profesores, agricultores y sacerdotes del sector, se reunieron con la finalidad de ahorrar y posteriormente realizar un crédito en su mayoría para disfrutar de las vacaciones, esto quiere decir que ahorraban durante el año lectivo; de esta organización, deciden conformar el Consejo de Administración y vigilancia con un total de 41 socios y un capital de 2500 sucres, dando sus inicios a lo que hoy es Cooperativa de Ahorro y crédito Antorcha Ltda.

Finalmente, en el 2004 se trasladan a las oficinas propias ubicadas en la Av. 3 de Julio y Víctor Villegas en donde prestan sus servicios actualmente. Actualmente, 50 años después de su fundación, atiende a más de 8.000 socios que han depositado su confianza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Antorcha Ltda.

La aceptación y confianza de los moradores del sector y comunidades aledañas fueron creciendo poco a poco, pero a paso firme, sintiendo la necesidad de tener un espacio propio y confortable además de contratar más personal para que se integre a nuestro equipo de trabajo.

A través del tema propuesto, se pretende establecer un análisis a la estructura actual de la institución; donde se conocerá la importancia de establecer el área de talento humano. Por el tamaño de la cooperativa se hace imperioso analizar dicha estructura y definir los puestos en base a perfiles y sus competencias para poder establecer desarrollo del talento humano, que permita a la cooperativa tener un departamento estructurado, que se ocupe estrictamente del personal técnico-administrativo con un enfoque de personas empoderadas y motivadas.

Además, es importante manifestar que tanto la estructura organizacional como la organización funcional en una institución se convierten en herramientas fundamentales, las cuales definen de manera clara las funciones del personal dentro de la institución, así como su propia relación entre las áreas y departamentos, es decir una efectiva organización y planificación de la estructura institucional asegurará la correcta utilización de los recursos así como el eficiente

funcionamiento del talento humano en sus puestos de trabajo, a fin de alcanzar las metas, objetivos y resultados establecidos en el Plan Anual que realiza la cooperativa cada año.

Por tanto, una estructura organizacional y organigrama funcional son básicos para el funcionamiento de toda institución, por lo que no importa su tamaño, ya que es funcional que toda institución deba organizarse siguiendo los lineamientos, esquemas o rolos, los cuales son dispuestos por las líneas de autoridad.

Del diagnóstico de la cooperativa debe partir hacia una investigación de conocimientos que aporten a dicho análisis y como resultado tener un documento aplicable a la institución.

Planteamiento del problema

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Antorcha Ltda. dentro de su estructura organizacional, se evidencia que en el área de talento humano esta es manejada por la gerencia, siendo un problema enfocado en este proyecto. Existe un orgánico funcional que evidencia claramente la deficiencia con una inadecuada planificación, organización y distribución de actividades administrativas.

En la institución se puede determinar que la ausencia de una eficiente estructura funcional determina que los procesos internos de la COAC (Cooperativa de Ahorro y Crédito) carecen de una metodología que permitan definir las funciones y los niveles jerárquicos que coadyuven a mejorar la productividad y eficiencia operacional del talento humano, por lo tanto, es una carencia que no permite una administración adecuada y funcional para todo el personal.

Actualmente, su organización está definida por la antigüedad del empleado, por lo que no cuentan con un reglamento claro para la contratación de personal. Además, existe un desconocimiento parcial de un gran porcentaje de empleados sobre las funciones y actividades, por lo que sus actividades se han ido desarrollando de forma empírica con una

forma de trabajo sin planificar de manera eficiente ni planificada, sin proyectar sus actividades y operaciones las cuales brinden a la cooperativa una mayor eficiencia, eficacia y rentabilidad.

Formulación del problema

¿Cómo incide la estructura organizacional y de puestos en el funcionamiento administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ANTORCHA Ltda de la ciudad de Quindiné?

Justificación

La gestión y manejo del recurso más importantes de las organizaciones es sin duda la administración del talento humano, por el tamaño de la cooperativa se hace imperioso analizar dicha estructura y definir los puestos en base a perfiles y sus competencias; debido a que permite a las empresas crecer y desarrollarse, además de mejorar los niveles significativamente de productividad y eficiencia operacional.

El cliente interno debe poseer una capacidad alta de respuesta ante los problemas y actividades que se suscitan dentro de la organización, en un análisis a la estructura actual de la institución; donde se conocerá la importancia de establecer el área de TTHH. Delimitar clara y precisa las funciones de cada uno de los puestos dentro de la entidad, estructurar el Manual de Funciones para la cooperativa, determinando niveles y líneas de autoridad, contribuir el proceso de selección de personal.

La falta de directrices, manuales y reglamentos claramente definidos han ocasionado a la administración una serie de inconvenientes, lo que hace necesario la implementación inmediata de manuales y reglamentos que precisen claramente las funciones que cada empleado corresponda cumplir; que se reflejarían en una excelente atención a sus asociados y se mejoraría su imagen corporativa.

Además, el presente trabajo de investigación se convertirá en un valioso aporte a futuras investigaciones en el campo de la Gestión del Talento Humano.

Por último, la sociedad se verá beneficiada al poder adquirir mejores servicios crediticios y financieros ofertados por la institución.

Objetivos

Objetivo general

- Analizar la estructura organizacional y de puestos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Antorcha Ltda.

Objetivos específicos

- Determinar la estructura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Antorcha Ltda.
- Identificar los puestos y funciones de cada cargo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Antorcha Ltda.
- Elaborar una propuesta de funciones de cada cargo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Antorcha Ltda.

CAPITULO 1

MARCO TEÓRICO

1 Fundamentación Teórico - Conceptual

1.1 Estructura Organizacional

Toda empresa, institución u organización deben contar con una estructura organizacional y de puestos que permita una adecuada distribución de los recursos como son los materiales, técnicos, tecnológicos, financieros, materiales y del propio talento humano, la adecuada interrelación de estos recursos es decisiva en la formación de toda institución, empresa u organización, esto permitirá contar con un crecimiento sostenible y sustentable en todos los aspectos internos y externos que maneja la institución tanto en empleados como en clientes, buscando de manera permanente alcanzar la competitividad y el logro de los objetivos.

Es evidente que toda organización sin importar a que actividad se dedique cuenta con la existencia de una estructura organizacional y de puestos, la cual le permita dar a conocer las diferentes áreas y departamentos dentro de la empresa, pero es además necesario que exista un adecuado Manual de puestos que describa de manera clara los cargos en donde todo trabajador debe conocer de sus tareas y responsabilidades.

Rodríguez & Burrafato (2004), manifiestan:

En toda organización es indispensable la existencia de una estructura organizacional dado que ella permite captar con claridad y rapidez los diferentes departamentos, secciones, cargos y actividades que se realizan; determinando de esta manera sus niveles jerárquicos, interrelaciones directas entre sus áreas funcionales, deberes y responsabilidades del personal, líneas de actividad, canales de información y comunicación. (p. 3).

Bien puede manifestarse que la estructura organizacional se convierte en un proceso dinámico y continuo que puede hacer posible que las empresas, instituciones y organizaciones respondan a los requerimientos cambiantes del ambiente interno, así como de la sociedad, mediante adecuados ajustes en su estructura y en el comportamiento del talento humano, el cual deben ser integrados de modo sistemático.

En este marco Terry (1994), manifiesta:

El diseño de una estructura organizacional contempla dos aspectos básicos que enfrenta la organización, el primero es la necesidad de especializar el desempeño de la tarea, lo cual conlleva con una división de la mano de obra, y la segunda con la necesidad de coordinar las diferentes tareas de especialización dentro del sistema organizacional total. (p.250).

De forma que, el acto de organizar es de gran importancia, debido a que promueve la colaboración y entre las personas en un grupo y mejora la efectividad y la eficiencia de las comunicaciones en las empresas, elevando de manera sostenible la competitividad en el mercado. Por tanto, bien se puede decir que la estructura organizacional debe preocuparse de manera directa de las interrelaciones de las diversas partes de la organización, la estructura, tecnología y talento humano.

En este lineamiento Mintzeberg (2014), manifiesta que: Entendemos por estructuras organizacionales como diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado, (p.274). Por lo tanto, para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada institución, empresa u organización es diferente, y cada una de ellas puede adaptar la mejor estructura organizacional que más se acomode a su estructura interna y externa y a sus prioridades y necesidades.

Bajo estas características y en la búsqueda de la mejor forma de organización de la empresa, institución u organización se han establecido cinco estructuras claramente definidas las cuales son: lineal, matriarcal, circular, por departamentalización e híbrida.

Es así que Burk H, Scanlan (2013), expresa sobre cada una de ellas lo siguiente:

Estructura lineal. - Esta forma de organización estructural se la conoce también como organización simple y se caracteriza porque es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar unos pocos productos en un campo específico del mercado. Es frecuente que las empresas que utilizan este tipo de organización, el dueño o gerente sea uno.

Estructura Matriarcal. - Este tipo de estructura organizacional consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan, se crean así, equipos con integrantes de varias áreas de la organización con un objetivo común.

Estructura Circular. - Esta estructura se manifiesta porque las autoridades son representadas en círculos concéntricos, formados por un cuadro central, que corresponde la autoridad máxima de la empresa y en su alrededor círculos que contribuyen a un nivel de organización, en cada uno de esos círculos se coloca jefes inmediatos, y se les liga con las líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

Estructura por departamentalización.- Este tipo de estructura consiste en crear departamentos dentro de una organización, esta creación por lo general se basa en las funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido, el comprador o cliente objetivo, el territorio geográfico cubierto y el proceso utilizado para convertir insumos en productos, el método debe reflejar el agrupamiento que mejor contribuya al logro de los objetivos de la organización así como al cumplimiento de las metas de cada departamento.

Estructura Híbrida. - Este tipo de estructura es utilizada mayormente cuando las empresas crecen y tienen varios productos o mercados, por lo que es característico que las funciones principales se descentralicen y se organicen en unidades específicas

Por lo tanto, con estas estructuras lo que se pretende es dar un aporte para que cada empresa pueda seleccionar su mejor estructura de acuerdo a la organización que posea, dando con ello

una mayor claridad tanto en la conformación inicial tanto estructural como laboral de la empresa, institución u organización.

1.2 Los Organigramas

Se ha dicho que la estructura de una empresa es uno de los elementos clave de la organización, por tanto, es importante conocer cuáles son las clases de organigramas que saber cuáles son los organismos y cargos que componen la estructura organizacional de la empresa,

Niño (2010) dice: los organigramas (órgano = órgano u organismo + grama = gráfico) son los gráficos que representan la organización de una empresa, o sea, su estructura organizacional. (p. 2). Por tanto, el organigrama determina la disposición de establecer la descripción de los puestos de trabajo, así como la asignación de responsabilidades. Luego tiene lugar al establecimiento de las relaciones de autoridad y coordinación, mediante la determinación de niveles de jerarquía y de escalones de autoridad.

Chiavenato (2002), sostiene que:

El organigrama constituye la representación gráfica de la estructura organizacional. Está compuesto de rectángulos y líneas verticales y horizontales, los rectángulos indican cómo se reúnen las actividades en unidades. Las líneas muestran la estructura administrativa, es decir, cómo se reportan entre sí las personas y cómo se relacionan entre sí los rectángulos con la jerarquía. (p. 369).

Por lo tanto, el organigrama se convierte esencialmente en una representación gráfica de la estructura de la empresa, con sus respectivos servicios, órganos y puestos de trabajo, así como de sus distintas relaciones de autoridad y responsabilidad. Bien puede decirse que los organigramas son considerados como la columna vertebral de las empresas.

1.2.1 Características de los Organigramas

Un organigrama es la representación visual de la estructura interna de una empresa, institución u organización, en donde los empleados se representan en figuras las cuales se encuentran unidades unas a otras según la función y la relación con los diferentes niveles.

Por lo que se comprende, que un organigrama es un instrumento utilitario que auxilia al administrador, por lo que sirve de análisis prácticos y teóricos de las empresas, por lo que, a través de estos, la acción, la posición y la relación y la responsabilidad quedan fijadas en cada uno de los servicios.

Además de ello y para poder comprender de manera técnica el organigrama como sea dicho es un instrumento con propósito que tiene muchas cosas para aportar en las grandes, medianas y grandes empresas, instituciones u organizaciones.

Con lo expuesto y con la importancia que representa los organigramas para las empresas, se presenta a continuación las principales características con las que cuenta y estas son.

- Su clasificación
- La estructura de la organización
- Sus aspectos en la relación de composición del organigrama
- La naturaleza lineal o staff de los departamentos
- Por sus funciones
- Por las relaciones entre las unidades estructurales
- Los puestos de mayor y aun los de menor importancia
- Las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección
- Las comunicaciones y sus vías
- Las vías de supervisión
- Los niveles y estratos jerárquicos
- Los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización

- Los jefes de cada grupo de empleados o trabajadores
- Las unidades y supuestos de trabajo

1.2.2 Tipos de organigramas

Flaitman, (2000), manifiesta: Los organigramas como se ha dicho determinan la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa, institución u organización, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y asesoría. (p.246).

Por lo tanto, los organigramas son de mucha importancia y de utilidad para las empresas, instituciones u organizaciones y de todas aquellas unidades productivas, comerciales, de servicios o de cualquier actividad tienen la necesidad de conocer cuáles son los diferentes tipos de organigramas y cuales son características que tiene cada uno de ellos.

Además, es necesario manifestar que los organigramas sirven para establecer de manera eficiente la división de funciones en las labores, representa de manera adecuada los niveles jerárquicos en la empresa, determina las líneas de autoridad y responsabilidad, también fomenta de mejor forma los canales formales de la comunicación al interior y exterior de la empresa, determina la naturaleza lineal o staff departamentales,

En el siguiente apartado, se pone a consideración según la información basada por dos autores Enrique B. Franklin en su libro “Organización de Empresas” y Elio Rafael de Zuani en su libro Introducción a la Administración de Organizaciones” en la siguiente figura N ° se presentan los tipos de organigramas.

Importante comprender en términos generales que un organigrama es como el esqueleto de la institución, su relevancia es agilizar los procesos, permite de forma eficiente la comunicación interna en la institución, así como delinea y marca los flujos y canales para realizar un trabajo más eficiente, marca el rumbo por donde se debe seguir en relación a las funciones o tareas laborales a cumplir.

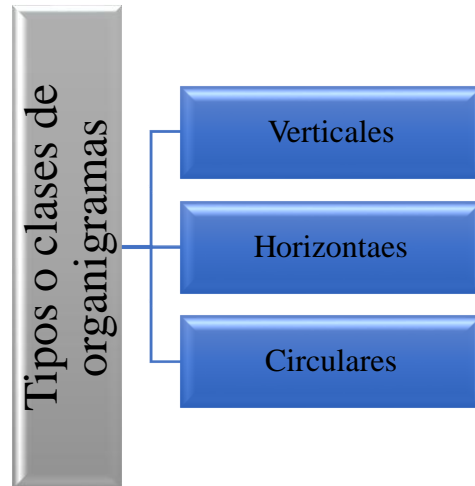


Figura 1 Tipos o clases de organigramas
 Fuente: Enrique B. Franklin Organización de Empresas y Elio Rafael de Zuani
 Introducción a la Administración de Organizaciones (2014).

Organigramas Verticales. - En estos organigramas cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en el nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se toman líneas que indican comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que depende de él y así de manera sucesiva. Ejemplo de este tipo de organigrama.

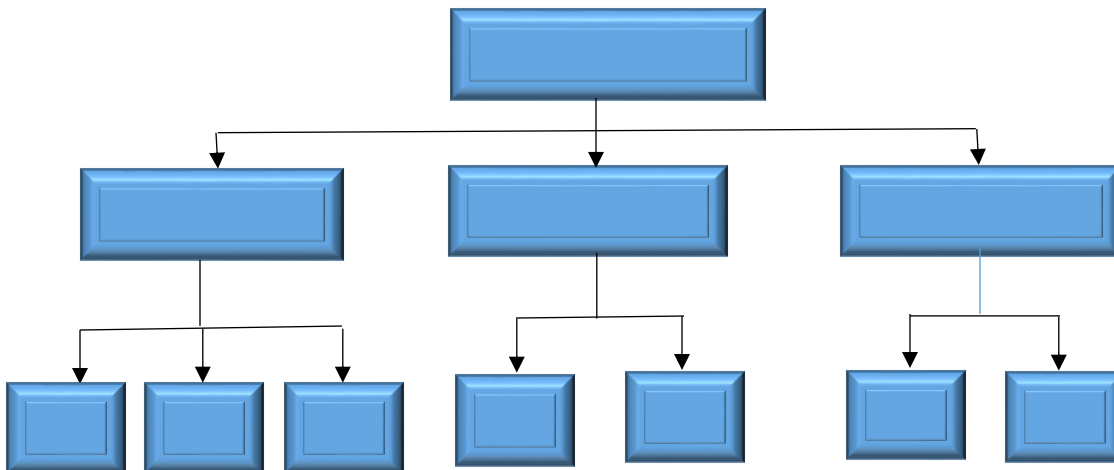


Figura 2 Organigrama Vertical
 Elaboración: Tenorio Lascano Carmen Grace

Organigramas Horizontales. - Este tipo de organigramas representan los mismos elementos del organigrama vertical y en la misma forma, solo que comenzando el

nivel máximo jerárquico la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia a la derecha.

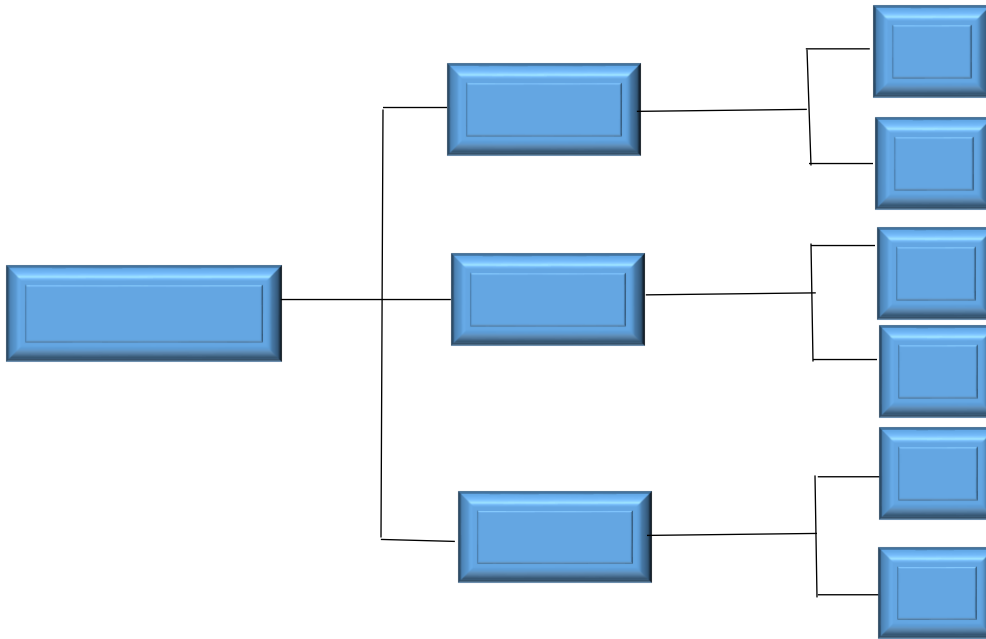


Figura 3 Organigrama Horizontal
Elaboración: Tenorio Lascano Carmen Grace.

Organigramas Circulares. - Estos organigramas son formados por un cuadro central, que corresponde a la máxima autoridad en la empresa, a cuyo alrededor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. En cada uno de los círculos se coloca os jefes inmediatos, y se liga con líneas los cuales representan los canales de autoridad y responsabilidad. Su característica está determinada porque señala la importancia de los altos niveles jerárquicos, además elimina, o disminuyen la idea de estatus más alto o más bajo y permite colocar mayor o menor número de puestos de trabajo en el mismo nivel.

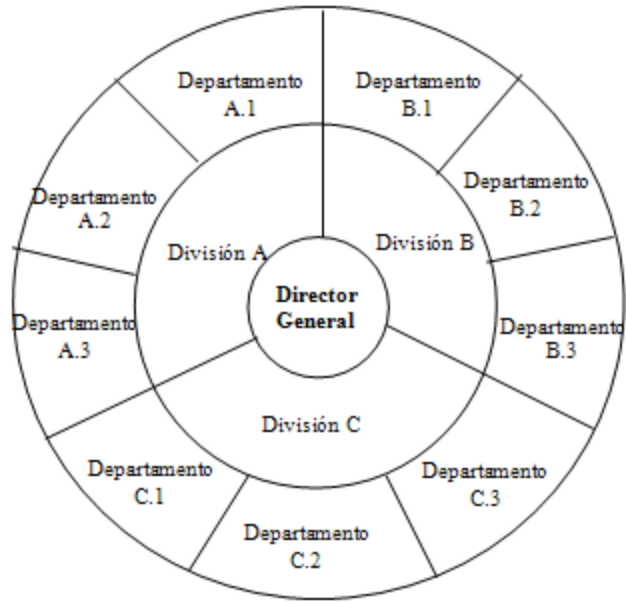


Figura 4 Organigrama Horizontal
 Elaboración: Tenorio Lascano Carmen Grace

En este marco, es necesario darle la importancia que tiene los organigramas dentro su construcción de sus propios objetivos, y es así como Daft (2010), manifiesta que el objetivo del organigrama es fomentar y dirigir a los empleados hacia actividades y comunicaciones que permitan a la organización alcanzar sus metas, por lo que el organigrama ofrece la estructura, pero lo empleados establecen el comportamiento.

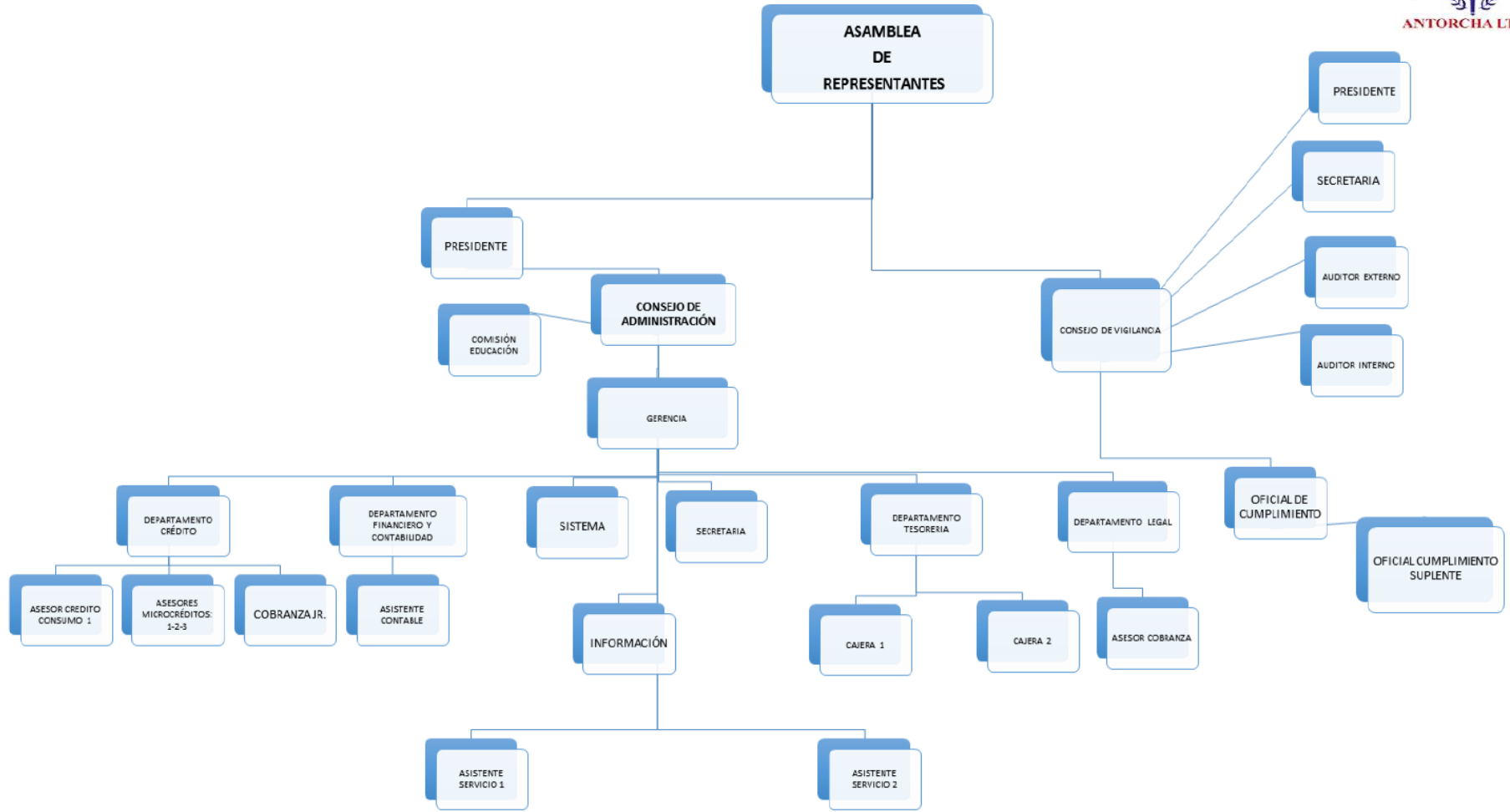
De manera que de lo expuesto es necesario mencionar que es importante que una empresa, institución u organización cuente un adecuado organigrama le permita visualizar las jerarquías y la coordinación de sus empleados dentro de la organización

ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA COOPERTATIVA ANTORCHA LTDA.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Antorcha Ltda.



ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



http://antorcha.fin.ec/descarga_pdf/Organigrama.pdf

1.2.3 Importancia de organigramas

Resulta de gran importancia que la administración de una organización tenga el suficiente conocimiento de los organigramas al margen del nivel jerárquico a que pertenezca, en gran parte, esto se da en gran parte porque el organigrama les proporciona a los administradores una idea más clara de la responsabilidad que debe asumir cada persona dentro de la organización, además debe formar una identificación entre el empleado y la organización.

En este ámbito es necesario aclarar que la creación de un organigrama no implica un incremento de burocracia, ni tampoco se perderá la flexibilidad que existe, de hecho, los organigramas aportan una ventaja competitiva a las organizaciones, esto se debe en gran medida a la cercanía que existe entre las autoridades y los diferentes trabajadores que desempeñan sus funciones en sus diferentes puestos.

La importancia que tienen los organigramas se debe a la jerarquía del mismo, debe tenerse en cuenta sobre todo para conocer en que se toman las decisiones y por cómo fluye la información dentro de la organización, por lo que el flujo de información resulta esencial sobre todo para la creación y desarrollo de nuevas ideas.

En este ámbito, ha de contemplarse los fundamentos básicos que demuestran la importancia que reviste la organización y estas son:

- **Es de carácter continuo.** - jamás se puede decir que ha terminado su organización, dado que las empresas y sus recursos se encuentran sujetos a cambios constantes como es el caso de expansión, contracción, nuevos productos, nuevos servicios, entre otros, lo que obviamente redundará en la necesidad de efectuar cambios en la organización
- **Alcance de objetivos.** - Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social en la organización.
- **Suministrar información.** - Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente con un mínimo de esfuerzo potenciando la competitividad, eficiencia y eficacia de la organización

- **Mejora el rendimiento laboral.** - los organigramas evitan lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad laboral y organizacional.
- **Delimita funciones.** - La eficiente estructura del organigrama permite reducir o eliminar la duplicidad de esfuerzos, al delimitar y responsabilidades en el personal de la organización.

Visto la importancia de los organigramas, bien se puede establecer que la organización es a la empresa, lo que la estructura lo es a un edificio en construcción, ya que la organización establece de manera directa la disposición y correlación de tareas que el grupo de empleados o trabajadores debe llevar a cabo para alcanzar los objetivos, proveyendo la estructura necesaria a fin de poder coordinar de manera eficaz los recursos.

1.2.4 Ventajas de los organigramas

Los organigramas en su contexto general tienen la misión de presentar de manera clara y directa la estructura jerárquica de la organización, es decir desde el presidente hasta el último cargo, pasando por los directores, gerentes, empleados y trabajadores, entre las ventajas que ofrece un organigrama se encuentran entre otras el ayudar a la división interna, la agilización de procesos y la disminución de obstáculos en la organización.

Es decir, los organigramas aportan de manera significativa a la eficiencia, eficacia y productividad de la organización, en donde las ventajas más representativas se las puede citar en las siguientes:

- Al tratarse de una representación gráfica, se puede comprobar la composición de la organización, los diferentes niveles de jerarquía que existe y las formas como se relacionan, toda esta información tiene que ser compartida con los diferentes miembros de la organización.

- Un organigrama tiene la capacidad de adaptarse a cualquier tipo de organización, lo que los hace diferentes los diferentes tipos de organigramas es se los puede utilizar de la forma que más convenga y de acuerdo a las necesidades propias de la organización.
- El organigrama permite diferenciar entre lo que es y lo que debería ser, un organigrama mal diseñado en una organización se lo puede apreciar a primera vista, las falencias e incongruencias en su funcionamiento estructural no permiten alcanzar los objetivos.
- Consigue fijar de cierta manera un cierto orden dentro de las organizaciones, sobre todo vinculado con las líneas de mando, esto permitirá que cada empleado o trabajador sepa a quién deba rendir cuentas y sobre quienes tiene capacidad de influencia.
- Una buena estructura del organigrama establece mejor las funciones de cada persona dentro de la organización, lo cual permitirá evitar duplicidad de funciones o tareas en los empleados, cada miembro sabrá cuál es su cometido y a quien tiene por encima y por debajo de su estructura organizacional

Lo expuesto, permite exponer que un organigrama mal establecido puede conllevar a tener serios problemas en la organización, por lo que es recomendable tener presente además otras ventajas que son propias de los organigramas, este tipo de ventajas tienen que ver de manera directa en la parte técnica en su composición y estas son:

- **Su estructura.** - los organigramas implican el establecimiento de marco fundamental en el que habrá de operar los empleados, ya que permite la disposición y correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para alcanzar sus objetivos.
- **La sistematización.** - Todas las actividades y recursos de la empresa deben ser debidamente coordinadas y relacionarse a fin de poder facilitar el trabajo y la eficiencia.

- **La agrupación y asignación de actividades y responsabilidades.** - El organizar implica a necesidad de agrupar, dividir y asignar de manera adecuada y eficiente las funciones a cada empleado, a fin de promover la especialización.
- **Jerarquía.** - El organigrama como estructura permite originar la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la organización.
- **Simplificación de funciones.** - Uno de los objetivos más importantes que aportan los organigramas dentro de una organización es establecer los métodos más sencillos pero eficaces para realizar en trabajo en equipo de la mejor forma posible.

Por lo tanto, estas ventajas que ofrecen los organigramas conllevan a la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una organización, con el único propósito de obtener el máximo rendimiento y aprovechamiento posible de los recursos con los que cuenta como son materiales, técnicos, y talento humano, para alcanzar al máximo la realización de los fines que la organización persigue.

1.3. Análisis de Puestos

Los administradores, gerentes o directores de las organizaciones deben estar preparados para enfrentar los desafíos del entorno actual de acuerdo a la modernización y globalización en las que se desenvuelven en el mundo actual las organizaciones, por lo tanto, deben constituirse en el eje de orientación profesional en la nueva era de la administración del talento humano, si no se cuenta con un eficiente talento humano ninguna organización podrá alcanzar los objetivos establecidos y no llegará a ser una organización competitiva en el mercado.

Es necesario destacar que un puesto de trabajo es mucho más que una serie de actividades laborales que se pueden registrar en una ficha de trabajo con responsabilidades y acciones, por esta razón los administradores han puesto mucho énfasis en este aspecto, ya que se ha considerado al diseño de puestos un importante tema a tratar en las organizaciones, es decir la forma en que los administradores vayan diseñando los puestos de trabajo en la organización en la actualidad, podrá determinar en gran medida el éxito o supervivencia de la organización.

Gama, (1995), manifiesta sobre la palabra análisis de puestos lo siguiente:

Desde el punto etimológico, proviene del griego “analyein” que significa desatar, por lo tanto, es la distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer los principios y elementos del todo. La palabra puestos proviene del latín “positu” que significa sitio espacio que ocupa una cosa, empleo, dignidad, oficio o ministerio. (p. 136).

Con lo expuesto, es necesario también reconocer la importancia sobre el tema que le da el autor W. C Howel (2012) respecto al análisis de puestos, y dice: “es un proceso de investigación de las actividades de trabajo y de las demandas sobre trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo” (p. 68).

En la actualidad las organizaciones cuando logran definir de manera adecuada los puestos se facilitan otras tareas en función con el área del talento humano, permitiéndoles trabajar de manera eficiente y eficaz. Por tanto, la forma en que las personas trabajan en las empresas, instituciones u organizaciones depende fundamentalmente de la forma en que su trabajo se planeó, modelo y organizó, de ahí que la descripción y análisis de cargos son la base en los distintos procesos del talento humano.

1.3.1 Puesto / Cargo

1.3.2 Puesto

A fin de poder discernir la importancia de la temática en la estructura organizacional y en su acción en los organigramas, es necesario tener en cuenta que la palabra cargo o puesto según el diccionario de la Real Academia de la Lengua, tienen un mismo significado, es decir son sinónimas.

Chiavenato, (1999), manifiesta:

El puesto es una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un puesto, que corresponde a un empleado que lo

desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos de la organización (p, 65)

Así, el puesto de trabajo viene a formar parte integral de la estructura organizacional de una empresa, institución u organización, lo cual condiciona y determina la distribución, la configuración y el grado de especialización de los puestos; de manera que, el diseño de la organización representa la arquitectura de la organización, la estructura así como la distribución de sus áreas y puestos de trabajo, determina cuáles son sus relaciones de comunicación entre ellos, como se define su poder y cómo funcionan las actividades.

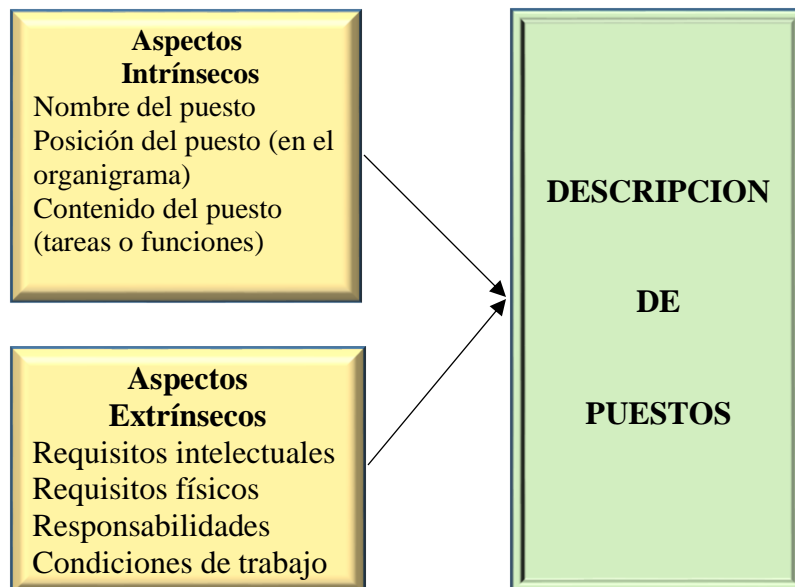


Figura 5 Descripción de Puesto

Fuente: Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos (1999).

La figura expuesta manifiesta de manera clara como la descripción de puestos debe ser categorizada de manera puntual, al momento de seleccionar al personal para la organización y así poder determinar de manera clara para que se contrata un nuevo personal.

De manera bien se puede decir que un puesto se compone de todas las actividades que desempeña una persona y que puede aparecer en cierta posición formal en el organigrama de la organización, la posición del puesto define el nivel jerárquico, la subordinación, os

subordinados y el departamento o la división donde se encuentra. En el siguiente ejemplo se ilustra la posición de un puesto en un organigrama.

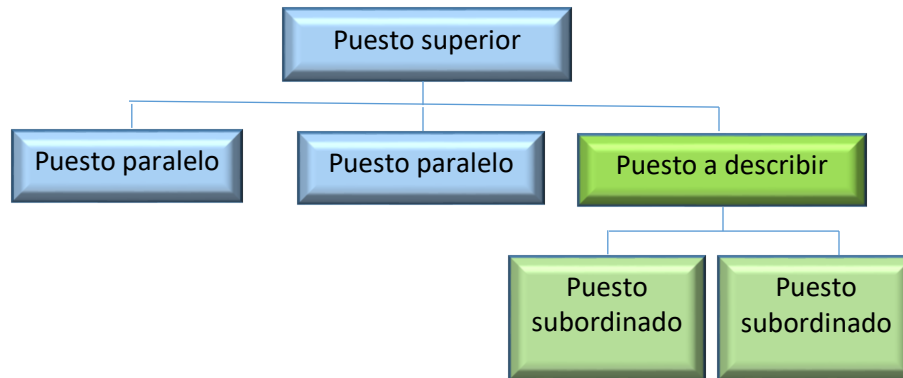


Figura 6 Posición de un Puesto en el Organigrama

Fuente: Ales Martha Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias.

Con el gráfico expuesto se puede determinar de manera clara la importancia de un puesto en una organización y como este puede ser integrado a las actividades labores y cómo será su relación en el organigrama, de quien depende y a quien manda, lo importante es que se debe seleccionar de manera eficiente al nuevo personal que integrará la organización a fin de alcanzar los objetivos y metas y ser competitivos en el mercado laboral y organizacional.

Chruden & Sherman (1993), dicen: “Los puestos son las especificaciones del mismo son las características del individuo que habrá que cumplir con los deberes y responsabilidades (p.143), entonces queda claro la importancia que revisten los puestos en las organizaciones, y como estos pueden afectar en la representación del organigrama y sobre todo en las relaciones interpersonales, laborales, profesionales y laborales.

1.3.3 Cargo

Mientras el cargo puede determinarse como el contenido de cada posición, en donde para ello la organización a través del departamento de talento humano debe tener presente algunas condiciones básica al momento de establecer el cargo, estas condiciones deben estar basadas en el conjunto de tareas o distribuciones que el postulante deberá desempeñar y deberá

conocer cuál es la función de su cargo, además deberá conocer que tareas debe desempeñar cuáles serán los métodos y procesos de trabajo, así como a quien deberá reportar el postulante el puesto, y a quien deberá supervisar o dirigir el ocupante de puesto.

Allen (2008), dice; “La descripción, el análisis y documentación de cargos es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información de un puesto en una organización determinada” (p.73).

La misma autora establece que la descripción de los cargos se utiliza como base para diversas actividades relacionadas con la administración de recursos humanos, y esta descripción está dada por los siguientes pasos:

- Reclutamiento
- Formación
- Compensaciones
- Evaluación de desempeño
- Desarrollo de carrera y planes de carrera
- Asignar las tareas

Con la descripción expuesta, se pone como elemento inicial para poder determinar si el aspirante cumple con los requerimientos que la organización requiere para ocupar el cargo a requerir.

Chiavenato Idalberto, (2009), por otro lado, manifiesta:

Describir un cargo significa relacionar lo que hace el ocupante, como lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace, por lo que la descripción del cargo es un relato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto. El formato común de una descripción del cargo incluye el título del puesto, el resumen de las actividades que serán desempeñadas y las principales responsabilidades. La descripción del cargo relaciona, de forma breve, las tareas, las obligaciones y las responsabilidades del cargo. Es narrativa y expositiva y se ocupa de aspectos intrínsecos del puesto, es decir de su contenido. (p.63).

Como se estableció en la figura N° 5 sobre la descripción de los puestos, ahora se presenta en la siguiente figura e contenido del cargo.

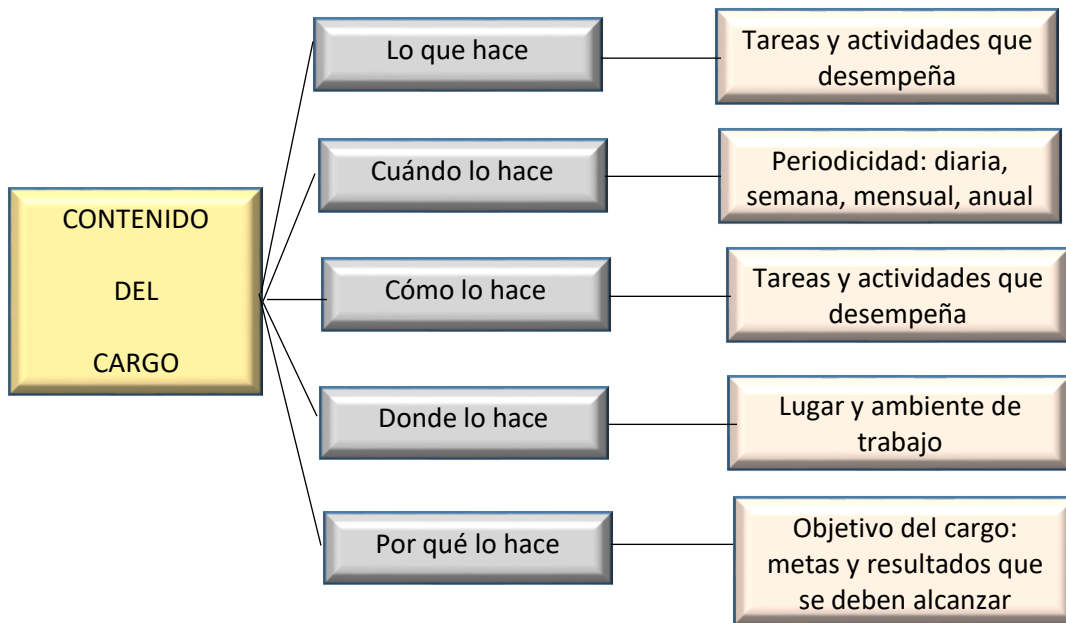


Figura 7 Descripción de los cargos

Fuente: Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano (1999).

Como se puede expresar, los cargos determinan asuntos más puntuales y específicos en relación a los puestos, estos tienen a ser más generales en cuanto a su información. Por lo que determinar un cargo significa detallar lo que exige el puesto y los conocimientos, habilidades y capacidades que tiene el postulante para que pueda desempeñar de manera correcta su cargo.

1.4 Manual de funciones

Un aspecto importante a reconocer sobre las actividades que realizan las personas en cualquier actividad es reconocer que funciones tiene que realizar cada uno en una actividad, es así que desde la antigüedad los aborígenes ya distribuían sus diferentes funciones o tareas a realizar para poder cumplir con sus necesidades.

Rodríguez (2012), define al manual de funciones como “el manual de funciones viene a ser las rutas por las cuales opera todo el aparato organizacional; es decir, son la manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la relación sistemática de las diversas funciones y actividades” (p.85).

Chiavenato (2013), en su libro “El capital Humano” interpreta que “el manual de funciones es una herramienta técnica y procedimental necesaria para la administración del talento humano vinculado a cada uno de los cargos” (p.105).

Con los conceptos expuestos, se puede deducir que el manual de funciones se convierte en una sistematización de la información sobre los diferentes aspectos organizacionales necesarios para la ejecución de un trabajo, por lo que describe cada una de las funciones, atribuciones y responsabilidades asignadas a cada empleado dentro de la organización.

Por lo tanto, el objetivo primordial del manual de funciones es suministrar el conocimiento y entendimiento por parte del administrador de la organización de las actividades desarrollar por los empleados, además sirve como herramienta para el análisis de los resultados obtenidos, permite además ofrecer información que posibilite el establecimiento de métodos de control y seguimiento, como también puede adelantar procesos de autoevaluación de los logros obtenidos.

Es decir, visto de manera más técnica y aplicada, los manuales de funciones se convierten en instrumentos para la administración de personal, el cual refleja as funciones, competencias y perfiles establecidos para la determinación de los cargos en una organización y sirve de base para sustentar a la capacitación y evaluación del desempeño del personal. Además, y según los conceptos expuestos, se puede llegar a interpretar que el manual de funciones es un elemento técnico donde se justifica la existencia, creación y eliminación de cargos en una organización.

Y por último el manual de funciones se debe elaborar con la finalidad de ser una herramienta útil para el trabajo para las autoridades de la organización, directivos, supervisores, administradores, jefes de áreas y empleados que ejerzan diferentes cargos para alcanzar la eficiencia en sus funciones y la competitividad en el mercado.

1.4.1. Diseño o tipo de funciones

Tomando como referencia lo importante que son los manuales de funciones para las organizaciones, se hace necesario determinar los diseños de manuales de funciones, y estos pueden ser:

Campos (2010), establece los siguientes diseños de manuales de funciones:

Diseño Lineal. - Sus principios dominantes son los de diseño vertical, autoridad y jerarquía, se apoya en este último principio y en el mantenimiento de la unidad de mando, la estructura se orienta básicamente en el proceso administrativo.

Diseño funcional. - Aquí el papel de las capacidades funcionales o de la especialización es el que denomina el diseño, buscando un equilibrio entre los conceptos de especialización y división del trabajo.

Diseño autocrático. - Este se apoya en los principios que diseñan el equilibrio interno de la organización, a través de la importancia del trabajo en equipo, la motivación y la participación.

Diseño divisional. - Se basa en el principio de la descentralización tanto vertical como horizontal, como solución obligada a crecimiento diversificado de la empresa, al tamaño de los negocios y a la complejidad de sus decisiones.

Diseño matriarcal. - proviene del diseño de un modelo de relaciones lineales en dos o más dimensiones, según los criterios aplicados para definir las fuentes de autoridad y dirección de flujos de trabajo.

Diseño colegial. - la esencia de este diseño radica en introducir el comité como elemento clave de su funcionamiento, se puede definir los comités o grupos de trabajo como sistemas de relaciones laterales de naturaleza grupal o colegial.

1.4.2 Importancia del manual

Es importante reconocer que un manual de funciones no es más que una herramienta escrita por medio del se puede organizar una información determinada para un fin de terminado, es decir, que la información comprendida en el manual representa una utilidad e importancia para las organizaciones.

Siendo así, el manual debe seguir un orden coherente, para todas las organizaciones, por lo tanto, su importancia radica en que le permite a la organización tener una mayor eficiencia laboral

El autor Duhalt K. M (2004), define a manual como “un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y o construcciones sobre procedimientos de la organización que considere necesario para la mejor ejecución del trabajo” (pág.65).

E manual de funciones es importante debido a que recopila una serie de políticas, normas y condiciones que permiten el correcto funcionamiento de la organización, por ende, tiene como guía generar un valor agregado el cual permita mejorar las relaciones laborales en la organización.

1.4.3 Ventajas de los manuales de funciones

Debe comprenderse que un manual de funciones es un componente que le permite a la administración obtener una información detallada, ordenada, sistemática, instrucciones, responsabilidades, procedimientos, sistemas e información integral que contiene la organización, este grado de información le permite a la organización tener un mejor crecimiento, mayor efectividad, ata eficiencia y eficacia laboral, además el manual de funciones permite establecer objetivos claros para la organización, permite que se vayan consiguiendo de forma metódica las operaciones para llevar a cabo as funciones laborales.

Una de las ventajas del manual de funciones es que permite que las personas interaccionan con mayor conocimiento de su rol dentro de la organización, lo que ayuda al proceso de la comunicación, integración y desarrollo, elimina desequilibrios en cargas de trabajo.

Por otro lado, otras de las ventajas del manual de funciones es auxiliar en el adiestramiento y capacitación del personal, facilita la integración de las distintas áreas de la organización, describe en forma detallada las actividades de cada puesto, proporciona a descripción de una de sus funciones al personal, son guías de trabajo a ejecutar.

Además, presenta otra ventaja el cual establece como una base fundamental para detectar fallas, omisiones y desempeños de los empleados de la organización en un tiempo determinado, además facilita la orientación, facilita la ubicación, delimitación de responsabilidades, define cargos y delimita de manera clara las funciones de cada empleado.

Además de las anteriores ventajas los manuales presentan otras como son:

- Define la estructura organizacional de la empresa
- Define la denominación y número de cargos de conformaran la estructura
- Asigna a cada cargo las funciones que les corresponde
- Establece requisitos (estudios, experiencia, perfil) necesarios para desempeñar las funciones.
- Establece las relaciones jerárquicas entre diferentes cargos
- Apoya las actividades de las diferentes áreas
- Facilita su control y crecimiento
- Registra actividades secuenciales
- Registra acciones y funciones específicas en la organización.

Por lo tanto, por las ventajas que presenta el contar con adecuados manuales, estos se convierten en herramientas claves para la competitividad organizacional, potenciando sus actividades laborales y mejorando las relaciones interdepartamentales, alcanzando de esta manera el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

1.5 Antecedentes.

Las organizaciones modernas ponen de manifiesto una nueva concepción en la calidad de servicios y productos que ofrecen a sus clientes, y estas se ven reflejadas en la eficiente construcción de su estructura organizacional y de puestos, debido a que recopila una serie de políticas, normas y condiciones que permiten el correcto funcionamiento de la organización.

Ante ello se hizo necesario revisar una vasta información que permita establecer si en el proceso del estudio existen estudios previos sobre el tema, realizada las revisiones sobre este tipo de investigaciones, se encontró información referente tanto en el contexto a nivel internacional como nacional, por lo que se encontró algunos estudios realizados y que tienen alguna relación con el tema propuesto pero que presentan otro enfoque.

En Guatemala, Padilla (2013), se realizó un estudio cuyo objetivo fue realizar un análisis de puestos para la empresa de giro metal-mecánica a fin de delimitar las actividades y responsabilidades laborales. La metodología utilizada fue de tipo Descriptivo, el procedimiento de la muestra fue de tipo probabilístico, con lo cual se busca asegurar que la muestra represente a la mayor parte de la población para determinar si el análisis de puestos tiene incidencia directa con las actividades y responsabilidades laborales, para el desarrollo de la investigación se utilizó la entrevista, cuestionarios y la observación, lo cual se llegó a los siguientes resultados, que el análisis de puestos sirvió para describir las obligaciones que no se han asignado, como el caso de supervisores, trabajadores, departamento de personal. El autor llegó a las siguientes conclusiones: La importancia del análisis de puestos sirve como punto de partida para muchos procesos administrativos de una organización. Además, manifiesta que el análisis de puestos es una herramienta eficaz, con lo cual todas las compañías de cualquier ramo, si quieren contar con una organización bien estructurada.

En Ecuador, Tituaña (2015), realizó un estudio cuyo objetivo fue analizar a estructura organizacional y su incidencia en la gestión administrativa de la compañía de transporte escolar UNIPRO C.A, Quito año 2014. La metodología utilizada para el estudio fue mediante el análisis exploratorio – descriptivo – correlacional y su modalidad de estudio fue de campo –

documental. Por el estudio planteado y la selección de la población el procedimiento de la muestra tiene características de probabilístico, lo cual hace que se represente a la mayor parte de la población, a fin de determinar si la estructura organizacional tiene incidencia en la gestión administrativa. Para el desarrollo de estudio se aplicó la encuesta y entrevista, con lo cual se llegó al siguiente resultado: en base a los siguientes al presente análisis el sector del transporte escolar e institucional evidencia una época de progreso en el Distrito Metropolitano de Quito, fortaleciéndose como un negocio rentable. El autor en su estudio llegó a la siguiente conclusión: En Ecuador y particularmente en Quito, la Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros de Quito, se mantiene a la vanguardia en operar bajo una estructura organizacional definida.

En Ecuador, Calderón & Estrada (2015), realizaron un estudio cuyo objetivo fue elaborar un manual de funciones para mejorar el trabajo en el departamento administrativo en la empresa CALMOSACORP LTDA. La metodología utilizada fue de tipo descriptivo – exploratoria – cualitativa. El procedimiento de la muestra fue de tipo probabilístico con lo cual se pretende llegar a toda la muestra, para determinar si el manual de funciones permite mejorar el trabajo en el departamento administrativo en la empresa. Para el desarrollo de la investigación se utilizó como fuente de recopilación de la información la entrevista con un cuestionario de preguntas debidamente elaboradas y la observación, llegando al siguiente al siguiente resultado, que el problema sigue persistiendo en que no se ha realizado el manual correspondiente para la ejecución de actividades de departamento, no se han establecido normas, políticas ni procedimientos, generando con ello falencias en los procesos como separación de funciones, existe duplicidad de funciones y el personal no está capacitado. Los autores de trabajo investigativo llegaron a la siguiente conclusión. Actualmente la empresa se encuentra en la mejora de sus funciones y procesos que se efectúan dentro de la misma, con la finalidad de obtener buenos resultados de acuerdo a las actividades que realiza la empresa.

1.6 Fundamentación legal

Para elaborar la investigación se tuvo que recurrir a la base legal existente, la cual servirá de referencia al estudio según las leyes que rigen en el Ecuador, para lo cual se encontraron las siguientes:

Constitución Política del Ecuador Trabajo y Seguridad social

De acuerdo con la Constitución Política del Ecuador en sus articulados referentes al tema de investigación.

Artículo 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía.

Por lo tanto, el Estado deberá garantizar a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, dándole una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado. (8).

Artículo 34.- El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas y será deber y responsabilidad primordial de Estado.

De manera que, la seguridad social se regirá por lo principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades colectivas e individuales. (p.9)

Artículo 283.- El sistema Económico y Solidario del Ecuador está compuesto por las formas de organización económica: privada, pública, mixta, popular y solidaria.

Sección octava
Sistema Financiero

Artículo 311.- El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro.

En donde las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y, medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencia del Estado, en la medida en que se impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria. (p.78).

Código del Trabajo

Artículo 9.- La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero.

Es decir que de acuerdo con la Ley de Economía Popular y solidaria realizada por el Ministerio de Inclusión Económica y Social del año (2011), expone lo siguiente:

- a) Las Unidades Socioeconómicas Populares, tales como los emprendimientos unipersonales, familiares, vecinales, las micro unidades productivas, los trabajos a domicilio, los comerciantes minoristas, talleres y pequeños negocios, entre otros dedicados a la producción de bienes y servicios, pueden generar autoempleo e ingresos para su subsistencia.
- b) Las organizaciones económicas constituidas por agricultores, artesanos o prestadores de servicios de idéntica o complementaria naturaleza que fusionen sus escasos recursos con el fin de producir o comercializar en común y distribuir entre sus asociados los beneficios obtenidos. p. (13)

Ley de Economía Popular y Solidaria

Artículo 1.- Se entiende por economía popular y solidaria, al conjunto de formas de políticas económicas, individuales o colectivas, auto gestionadas por sus propietarios.

Artículo 2.- En sus formas de organización de la economía popular y solidaria y, por tanto, se sujetan a la presente Ley.

Artículo 7.- La presente Ley tiene por objeto reconocer, fomentar, promover, proteger, regular, acompañar y supervisar la constitución, estructura y funcionamiento de las formas de organización de la economía popular y solidaria.

Título Primero

Cooperativas de Ahorro y Crédito

Artículo 88.- Son cooperativas de ahorros y créditos formados por personas naturales o jurídicas con el vínculo común determinado en sus estatutos, tiene como objeto a realización de las operaciones financieras, debidamente autorizadas por la Superintendencia, exclusivamente con sus socios.

Es decir, la exclusividad mencionada en el presente artículo, cuando las cooperativas de ahorro y crédito, actúen con o intermediarias en la comercialización en la canalización de recursos en el marco de la ejecución presupuestaria de entidades del Sector Público, del desarrollo de su política social o de recaudación de valores por concepto de impuestos, pagos por servicios públicos. (40).

Ley Orgánica del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario

Título I

Principios Generales

Artículo 1.- Esta ley regula la creación, organización, actividades, financiamiento y extinción de las instituciones del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario, así como la organización y funciones de la Superintendencia de Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario (SSPS).

Artículo 4.- El Estado garantizará el libre desarrollo de las entidades de Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidarios, mediante el estímulo, promoción, protección y vigilancia, sin perjuicio de su natura autonomía.

Como se puede ver dentro del contexto legal, las cooperativas de ahorro y crédito sin un factor fundamental para el desarrollo y crecimiento tanto económico como social en el país, su aporte a los diferentes sectores como la agricultura, ganadería, microempresas, pequeños productores, comerciantes, entre otros son importantes para la generación de empleo y de ingresos económicos.

Así como es importante su aporte al desarrollo de la comunidad, las cooperativas también deben tener un marco regulatorio tanto administrativo como legal, en el marco administrativo deben estar dentro de la moderna administración en cuanto a su eficiente conformación tanto estructural como organizacional, a fin de poder operar de manera eficiente sus actividades laborales como crediticias.

CAPITULO 2

METODOLOGIA

2.1. Tipo de estudio

2.1.1. Descriptiva

Malhotra (1997), dice: La investigación descriptiva es el tipo de investigación concluyente que tiene como objetivo principal la descripción de algo, generalmente las características del problema en cuestión”. (p.90)

Mediante el uso de este tipo de investigación se realizó el conocimiento sobre la estructura organizacional y de puestos en la cooperativa, con el fin de determinar si se encontraba elaborando en adecuadas condiciones para su eficiente funcionamiento.

2.1.2. Explicativa

Jiménez (1998), manifiesta que “Este tipo de investigación parten de problemas bien identificados, en los cuales es necesario el conocimiento de relación causa – efecto, ya que pretenden explicar las causas del problema o cuestiones íntimamente relacionadas con éstas” (p.13).

2.1.3. Cualitativa

Hernández, Fernández & Baptista (2010), afirman que: “La investigación de tipo Mixto implica un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema” (p.544)

Y con este último tipo de investigación, se pretende conocer de forma cualitativa cómo se encuentra la cooperativa en términos de referencia de documentos, reglamentos, políticas e instructivos.

2.1.4 Bibliográfica o Documental

Con este tipo de investigación, lo que se pretendió es recopilar la información histórica de la institución, se hizo uso de la investigación documental la cual permitió realizar un análisis más claro acerca del tema, es por ello que se utilizó información tanto en libros como en el internet, con sus respectivas citas bibliográficas.

2.2. Métodos

2.2.1. Deductivo - Inductivo

Rojas (2004), dice respecto al deductivo lo siguiente “Este método permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares” (p.85). Mientras del método Inductivo dice lo siguiente: “este método se refiere al movimiento del pensamiento que va desde los hechos particulares a afirmaciones de carácter general” (p.85).

En el desarrollo de la investigación se partió desde el método Deductivo, es decir se estudió el problema de manera general como es el caso de la estructura organizacional y de puestos, para luego utilizar el método Inductivo que para el caso fue el de establecer un manual de funciones para la cooperativa de manera puntual.

2.2.2. Analítico – Sintético

Ortiz (2005), Menciona del método Analítico lo siguiente: “Este método consiste en la desmembración de un todo, por lo que analizar significa desintegrar, descomponer un todo en sus partes para estudiar en forma intensiva cada uno de sus elementos, así como las relaciones entre sí y con el todo”. (p.64).

La misma autora, dice en lo referente el método Sintético lo siguiente: “Este es un método de razonamiento que tiende a construir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis, se trata en consecuencia de hacer una exposición metódica y breve, es decir la síntesis significa reconstruir las partes del todo” (p.64).

En el desarrollo del estudio se aplicó primero el método sintético para estructurar la investigación por capítulos y este por sus respectivos componentes, luego se aplicó el método analítico, ya que se fue analizando cada uno de los componentes del estudio para dar la comprensión total de la investigación.

2.2.3. Matemático – Estadístico

Ortiz (2005), dice: “El método matemático representa un patrón o tipo de modelo científico encargado de utilizar diversas clases de fórmulas matemáticas, para dar relaciones, proposiciones sustantivas de hechos, con el fin de estudiar una situación o sistemas complejos, (p.65).

Rojas (2004), dice sobre el método estadístico lo siguiente: “El método estadístico consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de datos cualitativos y cuantitativos de la investigación. (p.65), de igual manera expone que el

En el desarrollo de la investigación se hizo uso del método matemático mediante la aplicación del estudio de la población de la cooperativa, y del método estadístico para elaborar las diferentes tablas obtenidas mediante la aplicación de las fichas técnicas, para luego graficarlas mediante gráficos para una mejor interpretación de los resultados.

2.3. Definición Conceptual y Operacionalización de las Variables

Variable Independiente: Estructura Organizacional

Variable Dependiente: Análisis de Puestos

2.3.1. Operacionalización de Variable

Tabla 1

Operacionalización de Variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	En toda organización es indispensable la existencia de una estructura organizacional dado que ella permite captar con claridad y rapidez los diferentes departamentos, secciones, cargos y actividades que se realizan; determinando de esta manera sus niveles jerárquicos, interrelaciones directas entre sus áreas funcionales, deberes y responsabilidades del personal. Rodríguez & Burrafato (2004),	Infraestructura física Orgánico estructural	Optimización de recursos Rendimiento laboral	Satisfacción personal Eficiencia institucional
ANÁLISIS DE PUESTOS	Es un proceso de investigación de las actividades de trabajo y de las demandas sobre trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo, W.C. Howel	Manual de funciones	Puestos Cargos	Función Responsabilidades Perfil Deberes Tareas

2.4. Población y Muestra

Isern, Gallegos & Segura definen a la población como:

El conjunto de individuos que tienen ciertas características o propiedades que son las que se desea estudiar. Cuando se conoce el número de individuos que la componen, se habla de una población Finita y cuando no se conoce su número se habla de una población Infinita. (p.55)

Para el caso del estudio que se realizó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Antorcha Ltda. La misma que fue de tipo finita, ya que su población es de 22 empleados.

Tabla 2

Cooperativa de Ahorro y Crédito Antorcha Ltda.

Nº	Cargo	Personas por áreas	Instrumento utilizado
1	Gerente	1	Ficha de observación
2	Tesorera	1	Ficha de observación
3	Inversiones	1	Ficha de observación
4	Abogada	1	Ficha de observación
5	Oficial cumplimiento	1	Ficha de observación
6	Contador	1	Ficha de observación
7	Asistente contable	1	Ficha de observación
8	Jefe de crédito	1	Ficha de observación
9	Asesor crédito	6	Ficha de observación
10	Liquidación	1	Ficha de observación
11	Analista de riesgos	1	Ficha de observación
12	Analista de sistemas	1	Ficha de observación
13	Secretaria	1	Ficha de observación
14	Información	1	Ficha de observación
15	Cajera	1	Ficha de observación
16	Servicio limpieza	1	Ficha de observación
TOTAL		22	

Bernal (2006), define a la muestra en los siguientes términos: “Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene a información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables de estudio. (p.165)

Por considerar al estudio con un tipo de población Finita (24 personas), no será necesario elaborar la fórmula muestral, debido a que su población es muy pequeña.

2.5. Técnicas e Instrumentos

La información primaria y secundaria contribuye a recolectar la información, para este caso se utilizó la encuesta y entrevista como medio de obtención de la información.

2.5.1. Fichas de observación

([google.it/diagram/xwfdtshg0itbxwzy/t/fichas-de-observación](https://www.google.it/diagram/xwfdtshg0itbxwzy/t/fichas-de-observación)) establece la ficha de observación como:

Las fichas de observación son instrumentos de investigación y evaluación y recolección de datos, referido a un objetivo específico, en el que se determina variables específicas. Se usan para registrar datos a fin de brindar recomendaciones para la mejora correspondiente. (sp).

2.6. Análisis de datos

Con la información recopilada mediante la aplicación de la debida ficha de observación al personal de la Cooperativa, los datos fueron procesados a través del programa EXCEL Office, en donde al ingresar la información, este arrojó los datos de manera técnica y automática y se lo realizó mediante la presentación de barras.

CAPITULO 3

RESULTADOS

3.1 Análisis e interpretación de los resultados

A fin de conocer los resultados se aplicó la debida ficha de observación a la respectiva información que reposa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito ANTORCHA Ltda. de la ciudad de Quindé, la entrevista busca conocer de manera práctica como está conformada su estructura organizacional y de puestos. Los resultados que se expondrán están establecidos sobre las perspectivas las cuales van dirigidas con el establecimiento de las variables.

En el indicador satisfacción personal de manera general el 75% de la muestra establece estar de acuerdo que se sienten orgullosos de su trabajo en la Cooperativa, lo que demuestra que se pone empeño en hacer la cosa debidamente bien.

En el indicador eficiencia institucional muestra algunos resultados que ponen a la institución en observación así el 63% de la muestra manifiesta que está de acuerdo que la cooperativa no tiene definido de manera clara un manual de funciones, así como el 67% de la muestra establece que la institución no tiene claramente definidos un manual de análisis y descripción de puestos basado en las necesidades de la institución, lo que pone en riesgo la realización de duplicidad de actividades.

En el indicador de deberes, mediante la muestra establece que el 75% de los empleados están muy de acuerdo, manifiestan que no conocen de manera clara sobre misión y visión de la cooperativa, de igual manera el 75% de la misma muestra dicen estar muy de acuerdo, no tienen conocimiento sobre los valores que tiene la Cooperativa, este aspecto es fundamental para los empleados, ya que es esencial que se conozcan estos aspectos importantes de la Cooperativa

En la dimensión de responsabilidades, el 63% de la muestra determina estar en desacuerdo que el empleado tiene responsabilidad institucional para alcanzar sus objetivos, por lo que su responsabilidad laboral se ajusta más al cumplimiento laboral que a la satisfacción institucional.

En el indicador referente al perfil, el 75% de la muestra establece que están muy de acuerdo que el personal que labora en la cooperativa está acorde al perfil profesional con su puesto de trabajo, lo que demuestra que el 25% restante no labora en su puesto de trabajo acorde a su perfil profesional, lo que puede causar riesgos en eficiencia institucional.

En cuanto tiene que ver a la función, es importante revisar sus resultados, la muestra establece que el 63%, manifiestan estar muy de acuerdo sobre las funciones que cumplen los empleados los cuales contribuyen al alcance de los objetivos, pero el 37%, manifiesta estar en desacuerdo sobre la capacidad que tiene el empleado para cumplir otra función aparte de la de su puesto, lo que causa un problema en la demora de tiempo a los clientes si un empleado no se encuentra en su puesto de trabajo.

En función al último indicador referente a las tareas, el 63% de la muestra identifica estar de acuerdo que las tareas están de acuerdo de los objetivos de su puesto de trabajo, de igual manera el 37% de los empleados manifiestan estar de acuerdo que no se planifican las tareas en su puesto de trabajo, lo que determina que su actividad en sus actividades se pierda tiempo y no se cumpla con los objetivos de manera eficiente.

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN

Realizado el análisis de los resultados de la investigación la estructura organizacional y de puestos de la Cooperativa de Ahorro y Créditos ANTORCH LTDA, en donde se tomaron como en razón los indicadores expuestos en el cuadro de la operacionalización de las variables.

El estudio realizado por Bastidas (2018), manifiesta que en relación a la satisfacción personal de la unidad educativa se observa que se sienten orgullosos de su trabajo en el centro educativo, existiendo una estrecha relación con el estudio realizado en la Cooperativa de ANTOCHA Ltda, en donde el personal establece estar de acuerdo de que se sienten orgullosos de prestar sus servicios con la cooperativa.

Por otro lado Vera (2016), encontró que, en referencia a la eficiencia institucional, la mayoría de los encuestados manifestó que la eficiencia es regular, lo que consideran que deben mejorar la estructura organizacional, la gestión y la consecución de los resultados, estudio que guarda una relación con la investigación realizada en la cooperativa en donde se encontró que la mayoría de los empleados están de acuerdo que no existe una clara eficiencia institucional, reflejándose directamente en las áreas de crédito y cobranzas, lo que pone en riesgo el incremento de cartera vencida institucional.

En la ponencia los autores Garzón, Reyes y García (2015) en relación a las funciones realizadas por los empleados del CAAD Comisión de Apelación y Arbitraje del Deporte, se encontró que la mayoría cumple con las funciones en sus trabajos, mejorando la imagen institucional, la investigación en mención guarda una estrecha relación con el estudio realizado en la Cooperativa, en donde se evidencia que la mayoría de los empleados están muy de acuerdo sobre las funciones que cumplen, lo que les preocupa es que no se les evalúa en sus puestos de trabajo, para de esta manera prestar un mejor servicio a los socios de la institución.

En la investigación realizada por Vera (2015), se encontró que la mayoría de los encuestados respondieron que la responsabilidad laboral es regular, por lo que el autor recomienda establecer una estrategia para corregir el tema, acción muy parecida a lo encontrado en la investigación realizada en la Cooperativa ANTORCHA LTDA en donde se encontró que la mayoría respondió estar en desacuerdo que el empleado no tiene responsabilidad para alcanzar objetivos institucionales.

En el indicador referente al perfil, el 67% de la muestra establece que están en desacuerdo porque no se evalúa al talento humano para determinar el nivel de sus conocimientos, esto puede causar problemas laborales y de cumplimiento de objetivos, de igual manera el 83% de la misma muestra establece estar en desacuerdo sobre si los empleados tienen capacidad de liderazgo en sus puestos, si no existe este tipo de liderazgo, se perderá tiempo en solucionar problemas internos laborales.

En la investigación realizada por Mora (2014), manifiesta que la mayoría de los empleados conocen poco sobre los deberes en cuanto al conocer las políticas que tiene la cooperativa, los estatutos, a misión, visión, reglamentos entre otros, información que tiene estrecha relación con la investigación en estudio en donde los empleados Cooperativa ANTORCHA LTDA muestran que están en desacuerdo, no tienen conocimiento de forma clara la misión, visión, políticas, entre otras

En referencia al estudio realizado por Bravo Pablo Andrés (2012) sobre Análisis, diseño y evaluación de puestos para Talleres Mejía, en donde manifiesta que en cuanto a las tareas que realiza en el empleado, se encontró que la mayoría de los empleados realizan tareas que si tienen relación con su puesto de trabajo, lo que mejora la actividad laboral institucional, información que se relaciona con el estudio realizado en la Cooperativa ANTORCHA LTDA, en donde se encontró que la mayoría del personal respondió estar en desacuerdo que se delegan tareas específicas, lo que demuestra que el personal cumple de manera eficiente sus tareas laborales específicas de la institución.

PROPUESTA

CREACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANTORCHA LTDA.

INTRODUCCIÓN

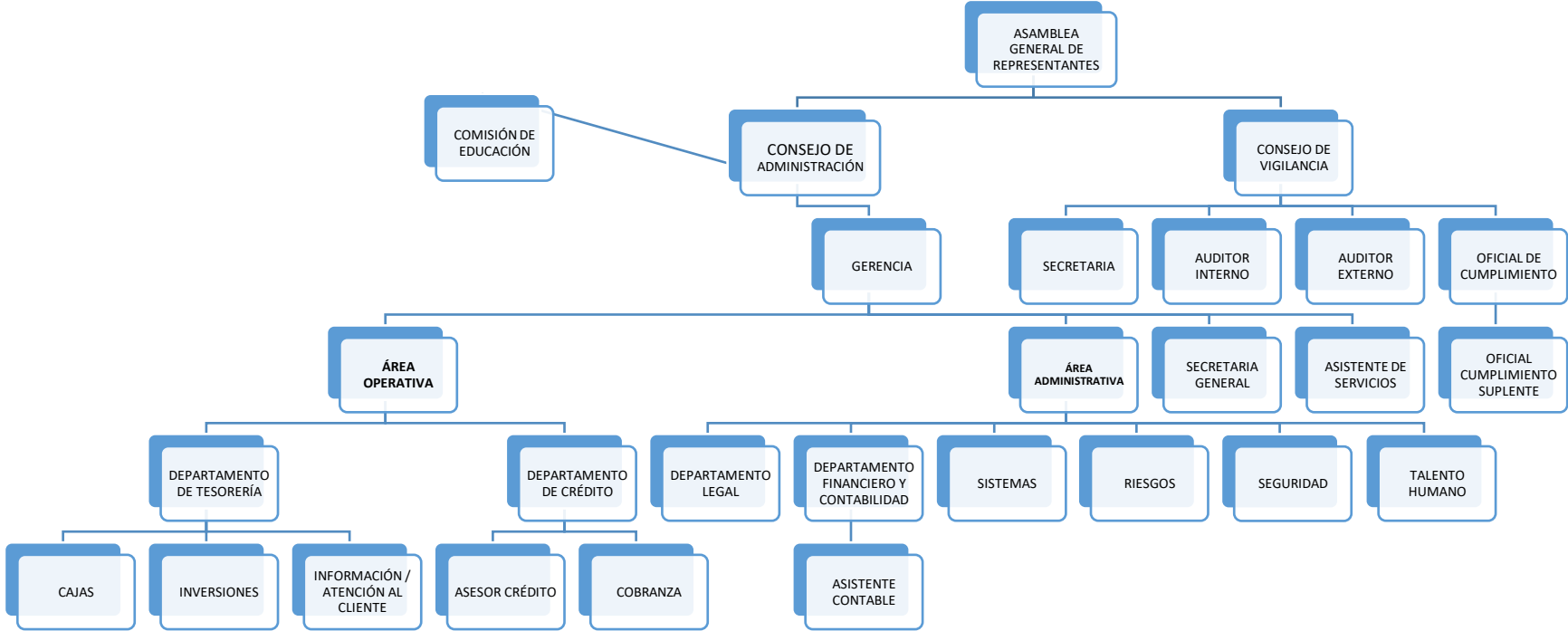
Una de las razones más importantes que debe contar la Cooperativa de Ahorro y Crédito Antorcha Ltda., es tener un adecuado, eficiente y bien estructurado manual de funciones para cada puesto de trabajo o cargo, esto permitirá conocer de manera detallada y secuencial como se desarrollan las actividades y tareas laborales asignadas al talento humano, a fin de que se puede tener un claro conocimiento de manera integral sobre la operatividad de la cooperativa, y que a su vez pueda permitir identificar los puntos críticos que puedan causar problemas al momento de prestar sus servicios.

De igual manera, el Manual de Funciones servirá como un claro instrumento de apoyo técnico y administrativo para el funcionamiento institucional y que pueda presentar de manera ordenada, secuencial y detallada las operaciones en los diferentes cargos, este instrumento permitirá además establecer de manera formal los métodos de trabajo, así como poder precisar la ejecución, control, así como de su evaluación de las actividades del talento humano, a fin de poder facilitar una eficiente interrelación entre los empleados y de esta manera agilizar la gestión operativa institucional.


Objetivo

- Proponer un Manual de Funciones para cada cargo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Antorcha Ltda.

Propuesta del Orgánico Estructural para la Cooperativa ANTORCHA LTDA




Manual de Funciones

	ASAMBLEA GENERAL
	CODIGO. GD1AG

Misión de Puesto. Analizar, evaluar y supervisar os informes presentados por los diferentes organismos de dirección, gerencia y control, para toma de decisiones favorables o desfavorables sobre la gestión económica-financiera y administrativa de la Cooperativa.

Funciones

- ✓ Aprobar y reformar el estado social, el reglamento interno y el de elecciones, el cual deberá ser aprobado por la Superintendencia de Economía popular y Solidaria.
- ✓ Elegir a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia.
- ✓ Nombrar al auditor interno y externo, de la terna que presentará, a su consideración, el Consejo de Vigilancia.
- ✓ Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los Consejos y Gerencia.
- ✓ Conocer el Plan Estratégico y el Plan Operativo anual con su presupuesto presentados por el Consejo Administrativo.
- ✓ Resolver sobre lo establecido en el Art. 52 del Reglamento General de la LOEPS.
- ✓ Las demás establecidas en la Ley y su Reglamento, las normas aprobadas por la Junta Bancaria, el Estatuto vigente, el Reglamento Interno y demás normativas vigentes


	PRESIDENTE
	CÓDIGO: GD1P

Misión de Puesto. Establecer conjuntamente con los socios las políticas y lineamientos generales a seguir en su organización. Evalúa los resultados y controla que todas las actividades de la Cooperativa se realicen en términos legales. Es responsable de convocar tanto en las Asambleas Generales, como en las sesiones de Consejo de la Administración, orientar las discusiones, calificar as mociones y designar las Comisiones, que no sean facultad privativa de la Asamblea General o del Consejo de Administración.

Funciones


- ✓ Convocar, presidir y orientar las asambleas generales y las reuniones del Consejo Administración.
- ✓ Convocar a pedido del organismo electoral o de la Superintendencia en el caso previsto en el reglamento a elecciones de representantes de la Cooperativa.
- ✓ Presidir todos los actos oficiales de la Cooperativa
- ✓ Suscribir los cheques conjuntamente con el Gerente, cuando así lo disponga en estatuto social.
- ✓ Firmar las actas de las Asambleas Generales y del Consejo de Administración conjuntamente con el secretario.

- ✓ Asistir puntualmente a las sesiones ordinarias, extraordinarias del Consejo y a las Asambleas convocadas, en las cuales tendrá voz y voto. Junta Bancaria, el Estatuto vigente, el Reglamento Interno y demás normativas vigentes.

	CONSEJO DE VIGILANCIA
	CÓDIGO: GD1CV

Misión de Puesto. Precautelar los intereses económicos de los socios y la estabilidad de la Cooperativa, para lo cual deberá actuar con responsabilidad y eficiencia, utilizando los poderes y atribuciones que le concede la LOEPS, el Reglamento de la LOEPS, el Estatuto Social de la Cooperativa y el Reglamento Interno.


- Funciones**
- ✓ Nombrar al Presidente y Secretario del Consejo
 - ✓ Controlar las actividades económicas de la cooperativa.
 - ✓ Vigilar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes.
 - ✓ Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoria, debidamente aceptadas.
 - ✓ Presentar a la Asamblea General un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros y la gestión De la Cooperativa.
 - ✓ Informarse sobre el adecuado funcionamiento de los sistemas de control interno y coordinar actividades para incrementar la eficiencia, eficacia y economía del control.
 - ✓ Asegurarse de la existencia de sistemas adecuados que garanticen que la información financiera sea fidedigna y oportuna.
 - ✓ Aprobar los planes de auditoria interna y vigilar su cumplimiento.

	PRESIDENTE CONSEJO DE VIGILANCIA
	CÓDIGO: GD1PCV

Misión de Puesto. Precautelar los intereses económicos de los socios y la estabilidad de la Cooperativa, para lo cual deberá actuar con responsabilidad y eficiencia, utilizando los poderes y atribuciones que le concede la LOEPS, y su Reglamento, el Estatuto Social de la Cooperativa, el Reglamento Interno y la demás normativa.


- Funciones**
- ✓ Suscribir oficios, comunicaciones y documentos del Consejo conjuntamente con el Secretario (a).
 - ✓ Convocar a los vocales a sesiones del Consejo.
 - ✓ Controlar que el secretario (a) tenga toda la documentación necesaria para las sesiones, tales como informes, correspondencia, LOEPS y del Sector Financiero.
 - ✓ Planificar con anticipación las actividades para cada reunión de trabajo y poner en

<p>conocimiento de los vocales los puntos a tratarse, ípor lo menos con 48 horas de anticipación.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Legalizar con su firma los Estados Financieros y los Balances de la Cooperativa, sean mensuales, semestrales o anuales, ✓ Las demás establecidas en la Ley y su Reglamento, las normas aprobadas por la Junta Bancaria, el Estatuto vigente, el Reglamento Interno y demás normativas vigentes.
--

	SECRETARIA CONSEJO DE VIGILANCIA
	CÓDIGO: GD1SCV

Misión de Puesto. Redactar, custodiar y manejar información que lleva a cabo en las sesiones del Consejo, es el responsable de elevar a actas todas las sesiones del Consejo de Vigilancia..


<p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Redactar las convocatorias para la asistencia a sesiones del Consejo de Vigilancia, entregarlas a los vocales con 72 horas de anticipación a la sesión. ✓ Asistir a las sesiones ordinarias y extraordinarias y de la directiva, incluyendo las reservadas, si se resolviese. ✓ Dar lectura al orden del día, previa disposición del Presidente y tomar nota de las variaciones que el Consejo apruebe sobre el orden de los puntos de la agenda. ✓ Dejar constancia del resultado de las votaciones, anotando en las actas respectivas todos los votos. ✓ Llevar los libros de actas de las sesiones del Consejo. ✓ Llevar bajo su responsabilidad un registro cronológico, por separado de cada uno de los documentos. ✓ Llevar la correspondencia del Consejo debidamente numerada y registrada. ✓ Conservar ordenadamente el archivo del Consejo. ✓ Las demás establecidas en la Ley y su Reglamento, las normas aprobadas por la Junta Bancaria, el Estatuto vigente, el Reglamento Interno y demás normativas vigentes.

	GERENTE GENERAL
	CÓDIGO: GD1GG

Misión de Puesto. Planificar, organizar, dirigir, supervisar y controlar que todas las actividades Administrativas y Financieras se realicen eficientemente, buscando un uso adecuado del Talento Humano, materiales, financieros y tecnológicos, representa legal, judicial y extrajudicial, además cumple y hace cumplir las políticas, las leyes, reglamentos y estatutos de la Cooperativa ANTORCHA LTDA.

Funciones


- ✓ Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa ANTORCHA LTDA.
- ✓ Presentar para aprobación del Consejo de administración el Plan Estratégico, el Plan Operativo y el presupuesto.
- ✓ Responder a la marcha administrativa, operativa y financiera de la Cooperativa.
- ✓ Actualizar y mantener bajo su custodia los inventarios de bienes y valores de la entidad.
- ✓ Presidir el Comité de crédito y los que determine las normas.
- ✓ Ejecutar las políticas de tasas de interés y de servicios de acuerdo a los lineamientos fijados por el Consejo de Administración; y,
- ✓ Las demás establecidas en la Ley y su Reglamento, las normas aprobadas por la Junta Bancaria, el Estatuto vigente, el Reglamento Interno y demás normativas vigentes.

	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO
	CÓDIGO: GC12OC

Misión de Puesto. Coordinar y vigilar la observancia por parte de la institución del sistema financiero, dar cumplimiento de las disposiciones legales y normativas, manuales y políticas internas, prevenir el lavado de dinero proveniente de actividades ilícitas.

Funciones


- ✓ Elaborar el Manual de Control Interno sobre la prevención de lavado de dinero proveniente de actividades ilícitas.
- ✓ Verificar el cumplimiento de las disposiciones contenidas en el Manual de control interno.
- ✓ Supervisar que las políticas y procedimientos respecto a la prevención de lavado de dinero sean adecuados y actualizados,
- ✓ Controlar permanentemente el cumplimiento de la política “Conozca a su cliente”.
- ✓ Remitir a la Superintendencia de Bancos y Seguros la información que dispone este capítulo, dentro de 15 días al cierre del periodo.
- ✓ Cumplir con todas las políticas, normas estipuladas en los Manuales y Reglamentos existentes en la Cooperativa.
- ✓ Realizar otras labores inherentes al cargo encomendadas por su inmediato superior.

	AUDITOR INTERNO
	CÓDIGO: GCI2AI

Misión de Puesto. Planificar, dirigir, implementar y supervisar los mecanismos de control de las actividades financieras y administrativas, con el propósito de precautelar la correcta aplicación y utilización de los recursos de la Cooperativa de acuerdo a las regulaciones de los Organismos de Control.


Funciones


- ✓ Vigilar en cualquier tiempo las operaciones de la institución
- ✓ Comprobar la existencia y el adecuado funcionamiento de los sistemas de control interno.
- ✓ Verificar que el Consejo de Administración haya expedido las políticas para prevenir el lavado de dinero
- ✓ Evaluar la gestión de riesgos.
- ✓ Verificar que la Cooperativa cuente con organigramas estructurales y funcionales, manuales y demás reglamentación interna.
- ✓ Verificar que la Cooperativa cuente con el Plan Estratégico.
- ✓ Aplicar pruebas de auditoría para determinar la razonabilidad de los estados financieros y dar cumplimiento a lo dispuesto por la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- ✓ Evaluar la correcta selección y aplicación de los principios contables para la elaboración de Estados Financieros.
- ✓ Elaborar el Plan Anual de Auditoría.
- ✓ Efectuar arquezos de caja y valores de los recursos y documentos.

	COMITÉ DE AUDITORÍA
	CÓDIGO: GCI2CA
<p>Misión de Puesto. Asegurar un apoyo eficaz a la auditoria por parte de los integrantes de la institución, asegurar, asegurar el cumplimiento de los objetivos de control interno y vigilar el cumplimiento de la Misión y objetivos de la Cooperativa.</p>	
<p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Proponer al Consejo de Administración la terna de auditores internos, externos para que la Asamblea nombre auditor interno o externo. ✓ Proponer al Consejo de Administración la nómina para la elección de la Calificadora de Riesgos. ✓ Informarse sobre el adecuado de los sistemas de control interno para incrementar la eficiencia, eficacia y economía de control. ✓ Aprobar los planes de auditoría interna y vigilar su cumplimiento. ✓ Velar por los auditores internos cuenten con los recursos necesarios para ejecutar sus labores. ✓ Conocer y analizar los contratos de auditoria externa, para determinar si se enmarcan en las disposiciones legales. ✓ Conocer y analizar los conflictos de interés que afecten los principios de control interno. ✓ Requerir exámenes especiales a los auditores internos y externos sobre situaciones que a criterio del Comité o del Consejo Administrativo sean necesarias. ✓ Mantener comunicación con el organismo de control. 	

 <p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANTORCHA LTDA.</p>	COMITÉ DE CRÉDITO
	CÓDIGO: GCI2CC
<p>Misión de Puesto. Evaluar, aprobar o rechazar las solicitudes de crédito presentadas por los socios, de conformidad con las normas establecidas en el reglamento de crédito, una vez analizadas y calificadas por el estamento técnico.</p>	
<p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Resolver las solicitudes de crédito en el marco de las políticas niveles y condiciones por el propio consejo en el reglamento de crédito. ✓ Cumplir y hacer el Reglamento de Crédito y demás normas complementarias sobre la materia. ✓ Resolver sobre la concesión de créditos a los usuarios, considerando la calificación técnica que efectúen los funcionarios responsables de la administración crediticia. ✓ Elaborar y presentar al Consejo de Administración iniciativas y/o proyectos de reformas y/o actualización al Reglamento de Créditos. ✓ Coordinar con la gerencia y funcionarios de crédito, los asuntos relacionados con la actividad crediticia de la cooperativa. ✓ Aprobar o rechazar las solicitudes de crédito presentadas dentro de los montos y límites establecidos en el Reglamento de Crédito. ✓ Las demás funciones que correspondan a la naturaleza y mandato del comité, enmarcado en la normativa vigente. 	

 <p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANTORCHA LTDA.</p>	COMITÉ DE INVERSIONES
	CÓDIGO: GCI2CA
<p>Misión de Puesto. Canalizar a la institución con mayor solvencia, los excedentes líquidos que puede tener la cooperativa en cierto momento de acuerdo a normas y principios que rigen la institución.</p>	
<p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar un Plan Operativo Anual para el ejercicio económico. ✓ Tomar decisiones sobre inversiones que haga la Cooperativa, de preferencia en instituciones financieras de la misma línea. ✓ Controlar el portafolio de inversiones- ✓ Analizar los requerimientos solicitados por el área de crédito. 	


	JEFE DE SISTEMAS
	CÓDIGO: GA3JS
<p>Misión de Puesto. Planificar, organizar, dirigir, controlar, programar, implementar, evaluar y mejorar los sistemas computacionales de la Cooperativa para apoyar en la prestación oportuna de los servicios financieros que brinda la Cooperativa a sus socios y clientes.</p>	
<p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades del Departamento de Sistemas. ✓ Formular las especificaciones necesarias para la adquisición de “hardware” y “software” para el desarrollo de nuevos sistemas de información computarizados. ✓ Promover la cultura informática institucional. ✓ Cumplir con eficiencia y eficacia las funciones encomendadas, encomendando para el efecto las políticas, planes, procedimientos, programas de trabajo, normas emitidas por la Gerencia General de la Cooperativa. ✓ Analizar todos los procesos administrativos, a fin de sugerir o proponer los cambios o mejoras necesarios. ✓ Cumplir con los trabajos encomendados con sujeción a los estándares fijados por la cooperativa. ✓ Cumplir con las normas de seguridad señaladas por la cooperativa. ✓ Asesorar y absolver consultas técnicas de su especialidad. ✓ Ejecutar o supervisar la implementación de cableado en las instalaciones para a transmisión de datos e información. ✓ Diseñar, implementar y administrar las redes de comunicaciones. ✓ Elaborar, proponer y ejecutar el Plan Anual de Mantenimiento de equipos de cómputo, comunicación y eléctricos de propiedad de la Cooperativa, así como de las instalaciones eléctricas y transmisión de datos. ✓ Tener en buen estado y operativos lo siguiente: UPS, equipos de cómputo, monitores, impresoras y equipos de comunicación, redes de área local, central telefónica y anexos, sistemas de alarmas computarizada. ✓ Mantener equipos de respaldo para atender las situaciones de emergencia. ✓ Velar por el buen uso de los equipos de cómputo y del cumplimiento de las políticas de seguridad. 	

	CONTADOR GENERAL
	CÓDIGO: GA3CG
<p>Misión de Puesto. Planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades: contables, presupuestarias y financieras de la Cooperativa, bajo el cumplimiento de normas y procedimientos de general aceptación con el fin de garantizar el registro correcto y oportuno</p>	


de las operaciones económicas de la institución.

Funciones

- ✓ Planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades de trabajo de contabilidad.
- ✓ Planificar, organizar y distribuir entre el personal a su cargo las diferentes actividades contables.
- ✓ Supervisar las actividades del personal del Departamento de Contabilidad, a fin de que las operaciones y procedimientos contables se ajusten de manera correcta.
- ✓ Efectuar el control previo concurrente en las transacciones financieras de acuerdo a las disposiciones internas y las normas vigentes.
- ✓ Revisar y legalizar con su firma los anexos de los balances.
- ✓ Preparar balances consolidados mensuales para enviar a los organismos de control interno y cuando estos lo requieran.
- ✓ Elaborar los estados financieros y legalizar conjuntamente con el Gerente y el Auditor Interno la veracidad de los mismos.
- ✓ Preparar los formularios dispuestos por el SRI, SEPS, MRL, IESS y otros.
- ✓ Realizar la ejecución, evaluación y control presupuestario para presentar quincenalmente un informe sobre lo presupuestado y lo ejecutado, para una adecuada toma de decisiones de la Gerencia y Consejo Administrativo.
- ✓ Preparar los indicadores financieros dispuestos por la SEPS y cualquier otro organismo de control.
- ✓ Revisar la elaboración del rol de pagos, horas extras, beneficios sociales, retenciones y legalizar con su firma conjuntamente con la Gerencia y Auditoría Interna.
- ✓ Y las demás atribuciones, obligaciones y deberes estipulados en el Manual de funciones del Contador de la Cooperativa Antorcha.

	ASISTENTE DE CONTABILIDAD
	CÓDIGO: GA3AC
Misión de Puesto. Colaborar en las actividades contables bajo el cumplimiento de procedimientos establecidos en la misma, a fin de tener actualizados los registros contables de las transacciones económicas de la institución financiera.	
Funciones <ul style="list-style-type: none">✓ Llevará un registro cronológico de los comprobantes contables verificando que se encuentren con las firmas de legalización.✓ Contabilizar diariamente los depósitos realizados en las diferentes cuentas bancarias, así como realizar sus respectivas conciliaciones.✓ Contabilizar los egresos autorizados por la Gerencia, así como los ingresos y transferencias entre cuentas bancarias.✓ Receptar y contabilizar los informes de transferencias del cajero automático.✓ Preparar información requerida por los Organismos de Control, Auditorías Externas y Entidades asesoras.✓ Codificar los activos fijos de la Cooperativa.✓ Custodiar y manejar los materiales de oficina de la Cooperativa.	


- ✓ Cumplir con todas las políticas, normas estipuladas en los Manuales y Reglamentos existentes.
- ✓ Y las demás atribuciones, obligaciones y deberes estipulados por el Manual de Asistente de Contabilidad de la Cooperativa.

	ABOGADO INTERNO
	CÓDIGO: GA3AI

Misión de Puesto. Registrar gestiones de recuperación de créditos, especialmente de aquellos cuya gestión de cobro administrativo han sido infructuosa y que se encuentre en estado crítico, así contribuir a mantener una cartera sana, con el nivel mínimo de morosidad, aplicando estrategias y métodos eficaces de cobranza en forma extrajudicial..

Funciones

- ✓ Planificar y visitar los domicilios de los socios que tengan créditos pendientes de pago por más de 90 días.
- ✓ Elaborar citaciones para cobro por vía extrajudicial por una sola vez.
- ✓ Supervisar y coordinar las acciones judiciales iniciadas y que están pendientes.
- ✓ Informar por escrito a Gerencia y al Comité de Crédito sobre posibles reestructuraciones y/o aplazamientos de pagos que pueda solicitar el socio moroso.
- ✓ Cumplir con todas las políticas y normas estipuladas en los Manuales, Reglamentos Internos, la Ley Orgánica y Reglamento General de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Popular y Solidario.

	SECRETARIA
	CÓDIGO: GA3SC

Misión de Puesto. Registrar y manejar información de que lleva a cabo en las sesiones de Consejo, Asamblea y reuniones con Gerencia, será la responsable de elevar a actas todas las atas todas las sesiones de la Asamblea General y los Consejos de Administración.

Funciones

- ✓ Elaborar actas de las sesiones y conservar los libros correspondientes.
- ✓ Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del Consejo o Comisión que corresponda,
- ✓ Llevar la correspondencia al día.
- ✓ Notificar las resoluciones.
- ✓ Registrará la asistencia a sesiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración.
- ✓ Llevará un registro actualizado de la nómina de los socios, con sus datos personales.
- ✓ Y, las demás establecidas en la Ley y su Reglamento, las normas aprobadas por la Junta

Bancaria, el Estatuto vigente, el Reglamento Interno y las demás establecidas en la Cooperativa




JEFE DE CRÉDITO

CÓDIGO: GN4JC

Misión de Puesto. Planificar, organizar, dirigir y controlar el otorgamiento y recuperación de crédito en base a una evaluación eficiente, en concordancia a las normas, procedimientos y políticas establecidas, buscando calidad financiera y calidad de servicio de la cooperativa.


Funciones

- ✓ Dirigir el cumplimiento interno de las políticas y normativas de crédito.
- ✓ Panificará la colocación de crédito de acuerdo a las disponibilidades de la liquidez y los objetivos estratégicos de la cooperativa.
- ✓ Supervisará el cabal cumplimiento del manual/reglamento de crédito.
- ✓ Evaluará, aprobará o denegará las solicitudes de crédito, dentro de su rango que le compete.
- ✓ Controlará los índices de morosidad de la cooperativa, según normas, leyes y procedimientos vigentes.
- ✓ Coordinará la realización de las acciones administrativas de cobro de créditos en mora y proveerá información y documentos de soporte para acciones judiciales.
- ✓ Elaborará y presentará informes sobre créditos vinculados para su envío a las unidades de control internas y externas.
- ✓ Analizará los documentos presentados por el Oficial de Crédito y/o Microcrédito y el resultado se reflejará a través de su firma en la solicitud de crédito.
- ✓ Se encargará del manejo de la información para la custodia de pagarés de créditos cancelados.
- ✓ Acompañará a los Alguaciles y Depositarios en las diligencias de embargo de bienes que garantizan préstamos de los socios.
- ✓ Verificar, calificar, aprobar o rechazar las garantías de respaldo de los créditos, de conformidad al Manual y Reglamento Operativo de Crédito.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir a los Asesores de Microcréditos y Consumo, todas las disposiciones u ordenanzas dispuestas por la Gerencia General.
- ✓ Sugerir a la Gerencia remover con causa justa a empleados a su cargo.
- ✓ Atender a los socios que desean información sobre créditos, en caso que no estén los Asesores de Microcréditos.
- ✓ Y, las demás atribuciones, obligaciones y deberes estipulados en la normativa vigente y contrato de trabajo de la cooperativa.

	ASESOR DE CRÉDITO DE CONSUMO
	CÓDIGO: CN4ACC
<p>Misión de Puesto. Atender al socio y cliente con cortesía, calidad, responsabilidad, brindando información completa sobre la tramitación de créditos, plazos y formas de pago que ofrece la Cooperativa, mantener una cartera sana de créditos concedidos a través de la evaluación, administración y seguimientos de créditos.</p>	
<p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El Oficial de Crédito cumplirá con las disposiciones del Estatuto, Reglamento y Manual de Procedimientos de créditos y cobranzas. ✓ El Oficial de Crédito será el principal de asesorar a los socios en las operaciones de crédito procurando que la colocación del dinero vaya acorde a sus necesidades y evitará que la Cooperativa incurra en riesgos innecesarios. ✓ El Oficial de Crédito solicitará al socio la presentación de la solicitud de crédito debidamente firmada. ✓ El Oficial de Crédito verificará que la documentación adjunta a la solicitud de crédito esté completa y revisará los datos del socio en la Central de Riesgo, base del CONSEP, depósitos de encaje y garantías de acuerdo a monto solicitado. ✓ El Oficial de Crédito está autorizado a solicitar al socio garantías adicionales en caso de ser necesario. ✓ Cuidará y velará por el cuidado y buen funcionamiento de mobiliario y equipo a su cargo y bajo su responsabilidad. ✓ El Oficial de Crédito deberán constatar esporádicamente el destino de los créditos que fueron otorgados. ✓ Las demás atribuciones, obligaciones y deberes estipulados en la normativa de la Cooperativa inherentes a su cargo 	

	ASESOR DE MICROCRÉDITO
	CÓDIGO: GN4AM
<p>Misión de Puesto. Atender al socio y cliente con cortesía, calidad, responsabilidad y dando información completa sobre la tramitación de créditos, plazos y formas de pago que ofrece la cooperativa, Mantener una cartera sana de créditos concedidos a través de las 5 C capacidad, carácter, condición, colateral (garantías), capital, otorgando recursos en concordancia con los reglamentos, metas y políticas de la Cooperativa..</p>	
<p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplir con las disposiciones del Estatuto, Reglamento y Manual de Procedimientos de Crédito y Cobranzas. ✓ Realizará las inspecciones y verificaciones de la información de socios y garantes. ✓ Elaborará y presentará el informe de las inspecciones realizadas con firma de 	

<p>responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Promocionará los servicios de la COAC, especialmente los productos de ahorro y las diferentes líneas de crédito, informará al Departamento de Crédito y Cobranzas sobre las novedades encontradas en las inspecciones y proporcionará la información para la actualización en el sistema. ✓ Entregará notificaciones a los socios y garantes por mora, vencimientos y otros, tanto de cartera como de cuentas por cobrar. ✓ Solicitará información a los Municipios, Registros de la Propiedad, Policía Nacional u otras instancias para viabilizar las acciones de cobro. ✓ Manejará el archivo de los créditos ejecutados por su gestión ✓ Velará por el cuidado y buen mantenimiento del mobiliario y equipo a su cargo y bajo su responsabilidad. ✓ Realizará la cobranza de su cartera a través de llamadas preventivas, visitas y citaciones extrajudiciales de acuerdo a Manual Operativo de Créditos, además apoyará en el área de recaudación y cobranza con el propósito de mantener los niveles de morosidad determinados como metas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. ✓ Y las demás atribuciones, obligatorias y deberes estipulados en el Manual de Funciones de Asesor de Microcréditos de la Cooperativa Antorcha.
--

	OFICIAL DE COBRANZAS
	CÓDIGO: GN4OCb
<p>Misión de Puesto. Realizar gestiones de recuperación de créditos especialmente de aquellos que se encuentran en mora por más de 15 días, de acuerdo a las políticas establecidas para el efecto. Mantendrá una cartera sana, esforzándose por alcanzar un nivel mínimo de morosidad, aplicando estrategias y métodos eficaces y eficientes.</p>	
<p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Receptar las carpetas que los Oficiales de Crédito le informen sobre socios que no han cancelado hasta 3 letras atrasadas. ✓ Gestionar el apoyo a las cobranzas del personal de crédito. ✓ Elaborar y revisar la hoja de cobros diarios para que se proceda a la recaudación por parte del personal encargado para el efecto. ✓ Con los abogados contratados coordinará y supervisará las demandas y acciones judiciales necesarias para alcanzar a recuperación de los créditos. ✓ Coordinará la recuperación de créditos con el Jefe de Créditos y Cobranzas, Oficiales de Créditos, Microcrédito y los abogados de la cooperativa. ✓ Controlar, supervisar y entregar las notificaciones de cobranzas a los socios con créditos de mora. ✓ Informar por escrito al Comité de Crédito sobre los créditos que requieren iniciarse acción legal. ✓ Recomendar al Jefe de Crédito o Abogado interno sobre eventuales refinanciamientos y/o aplazamientos de pagos que pudiera solicitar los socios en mora. ✓ Apoyar al área de recaudaciones con el propósito de mantener los niveles de morosidad 	


- determinados como meta de la Cooperativa.
- ✓ Cumplir con todas las políticas y normas estipuladas en los Manuales y reglamentos existentes.
- ✓ Realizar as demás funciones designadas por su jefe inmediato.


	TESORERO / A
	CÓDIGO: GN4T

Misión de Puesto. Planificar, organizar, controlar, supervisar y custodiar los valores en efectivo y fiduciarias a su cargo que son entregados por los cajeros y Jefe de Crédito, deberá realizar provisiones a corto plazo, con la finalidad de establecer un nivel recomendable de efectivo y la optimización de liquidez.

Funciones

- ✓ Panificará, organizará, controlará y supervisará las actividades de Tesorería y Caja de la Cooperativa
- ✓ Coordinará y promocionará conjuntamente con el Jefe de Crédito el cumplimiento de metas de captaciones de los diferentes tipos de ahorro.
- ✓ Levará el control de Caja-Bancos.
- ✓ Custodiará y administrará os valores, papeles fiduciarios, cheques y otros documentos de propiedad de la cooperativa.
- ✓ Guardará los valores de efectivo en cajas fuerte o bóveda.
- ✓ Recibirá diariamente el cuadro de cajas del Jefe de Cajas e inversiones.
- ✓ Entregará un fondo rotativo a las cajeras para que realicen el manejo de cajas.
- ✓ Panificará, organizará, dirigirá, coordinará y controlará que las actividades de caja sean eficientes.
- ✓ Realizará los flujos de caja.
- ✓ Entregará y verificará diariamente el dinero de los Cajeros, verificando su exactitud.
- ✓ Realizará los cuadros diarios de caja general y entregará el arqueo a Auditoria Interna en caso de haberlo, sino a Gerencia o Consejo de Vigilancia.
- ✓ Elaborará notas de débito y crédito y transferencias por cualquier concepto.
- ✓ Llevará el control y realizará el inventario del consumo de papeletas de depósitos y retiro, de las libretas de ahorro, planes y certificaciones de aportación.
- ✓ Elaborará informes mensuales de rendimiento financiero y de inversiones.
- ✓ Manejará, controlará y cuadrará la caja chica de la cooperativa.
- ✓ Realizará las demás funciones que le designe su jefe inmediato.

	OFICIAL DE SERVICIO AL SOCIO
	CÓDIGO: GN4OS
<p>Misión de Puesto. Atender al público para la promoción, desarrollo, difusión y publicidad de los productos financieros, atendiendo al socio y clientes efectivamente con amabilidad, brindando toda la información necesaria a fin de incrementar las captaciones a corto plazo y largo plazo.</p>	
<p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Atender oportunamente con amabilidad, cortesía y eficiencia al público dando toda la información necesaria. ✓ Realizará las a aperturas de cuenta e ingresará al sistema computacional. ✓ Mantener los expedientes de socios y clientes en forma ordenada y actualizada. ✓ Revisar y actualizar el cambio de firmas con los clientes en sus cuentas. ✓ Formulará reportes y liquidaciones en forma directa y cuando sea requerido para e mejor cumplimiento de os servicios. ✓ Realizará otras actividades inherentes al cargo encomendado por su jefe inmediato. 	

	CAJERO /A
	CÓDIGO: GN4C
<p>Misión de Puesto. Atenderá oportunamente con absoluta amabilidad y cortesía al público en las operaciones de depósitos, retiros de ahorros, cobro de préstamos, captaciones, liquidaciones, depósitos a plazo fijo y otras operaciones que involucren salida o entradas de dinero por conceptos de los servicios que brinda a cooperativa.</p>	
<p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Llegará con diez minutos de anticipación a su puesto de trabajo a la hora de brindar atención al público, preparará la computadora y demás herramientas y materiales a emplear para atender con absoluta puntualidad a los socios y clientes. ✓ Recibirá y revisará que los comprobantes de depósito, retiro y documentos de identificación sean correctos, tanto en numeración, nombre, fecha firmas y cantidades. ✓ Recibirá y verificará la autenticidad de los cheques, firmas y números de cédula. ✓ Revisará y verificará que existan los suficientes fondos en la cuenta de ahorro para que pueda realizar el retiro que requiera el socio. ✓ Realizará fajos de dinero recibido, igualando por su denominación y cuando e monto total de todas las cajas supera los límites cubiertos por el seguro, el exceso se entregará a Tesorería. ✓ Contará el dinero recibido en presencia del socio y verifica los datos con la correspondiente papeleta de depósito. ✓ Registrará y entregará os valores y documentos recibidos que se originan en el desempeño de sus actividades. 	

- ✓ Efectuará el balance diario de los ingresos y egresos, cuenta, ordena y clasifica el dinero y cheques según su valor.
- ✓ Guardará al final del día en la bóveda de caja interna el fondo asignado, utilizando a caja portátil correspondiente para el efecto, debiendo mantener alguna señal convencional de su solo conocimiento para verificar diariamente que dicha caja no haya sido manipulada por otra persona.
- ✓ Realizará otras labores inherentes al cargo encomendadas por su inmediato superior.

	AUXILIAR DE SERVICIOS
	CÓDIGO: GO5AS
<p>Misión de Puesto. Hacer la limpieza de todas las áreas de la así como también realiza actividades de seguridad y mantenimiento a los bienes de la Institución y tener una predisposición a colaborar con los directivos y todo el personal administrativo en el marco de las actividades propias de la Cooperativa.</p>	
<p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Limpiará las oficinas, mobiliario, vidrios, paredes, lámparas, baños y demás áreas físicas de la Cooperativa. ✓ Realizará el mantenimiento y custodia de los bienes de la cooperativa para alargar su vida útil. ✓ Abrirá y cerrará las oficinas de acuerdo con el horario de trabajo establecido. ✓ Inspeccionará diariamente los bienes de la entidad para verificar su existencia y si se encuentran los sitios que fueron asignados, caso contrario deberá informar inmediatamente del particular surgido. ✓ Retirá y entregará documentos de los diferentes departamentos de la Cooperativa. ✓ Realizará las citaciones personales a los directivos para sesiones, asambleas, etc. ✓ Colaborará en tareas de oficina en archivo, empaque y transporte de muebles y materiales. ✓ Realizará las demás actividades que disponga su jefe inmediato y el Gerente. 	

Es importante manifestar que, en la propuesta planteada en el trabajo de investigación, la elaboración de organigrama estructural se ha establecido las respectivas modificaciones en función del establecido por la Cooperativa, ya que la propuesta permitirá mejorar la eficiencia en la recaudación de los créditos que realiza la cooperativa, y así reducir la cartera vencida, a fin de incrementar los créditos a sus socios en la ciudad de Quindé y sus alrededores.

Con lo expuesto, también se realiza las modificaciones respectivas en el orgánico funcional, por lo que, una vez expuesto el Manual de funciones que requiere la Cooperativa

ANTORCHA Ltda. de la ciudad de Quindé, y de acuerdo a las necesidades actuales, en donde se requiere una atención eficiente y sobre todo eficaz en la entrega de recursos económicos a los socios, pero al mismo tiempo cuidando tener una cartera sana en la cooperativa, se pone de manifiesto la efectividad en el área de crédito, en cuanto tiene que ver al Comité de Crédito, Jefe de Crédito, Asesores de Crédito y de Cobranzas, así como también contar con un efectivo departamento de Auditoria Interna, áreas que han tenido problemas en sus funciones, evidenciando duplicidad de funciones, sin tener claro, los puntos críticos a corregir.

De manera que, expuesto el Manual de funciones para la cooperativa de ahorro y crédito ANTORCHA Ltda, lo que se aspira es que tanto sus funciones como actividades del talento humano se alineen con los objetivos de la cooperativa, a fin de estandarizar sus operaciones financieras - crediticias a las actividades que requieren los socios de la institución, a razón de que se coloque mayores recursos económicos a las necesidades de los socios y se tienda a reducir y tener una cartera razonable en términos financieros.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIÓN Y RESULTADOS

5.1. Conclusiones

- De la investigación aplicada se constató que solo el 75% de los empleados de la Cooperativa tienen el perfil adecuado para el cumplimiento de sus actividades en sus puestos de trabajo, lo que demuestra que se puede poner en riesgo la eficiencia institucional. Se encontró que la mayoría de los empleados no están capacitados para cumplir otras funciones que no sean las de su puesto, lo que causa problemas en la demora de tiempo en la atención a los socios. En relación a las tareas que realizan los empleados en la institución se evidenció que no planifican las áreas de trabajo, causando con ella pérdida de tiempo, además no se alcanzan los resultados que espera la institución.
- En referencia a la eficiencia institucional que existe en la Cooperativa, los empleados manifiestan que la cooperativa no tiene un manual de funciones específico, como tampoco conocen que la institución tenga un manual de análisis de puestos acordes a las necesidades de cada puesto de trabajo y de la institución. En cuanto a la satisfacción personal no todo el personal se siente satisfechos con sus actividades que realizan en cada área de trabajo, lo que demuestra una falta de compromiso laboral personal para con la institución.
- En relación con las funciones los empleados no están en capacidad de cumplir otras funciones aparte de la de su puesto, esto pone en riesgo la capacidad de eficiencia laboral institucional. En cuanto a las responsabilidades laborales, los empleados no tienen una responsabilidad institucional, lo que pone en contradicho su actividad laboral personal con el cumplimiento de los objetivos y metas de la cooperativa.

5.2. Recomendaciones

Para que funcione de manera eficiente la cooperativa, necesita que cuente con un manual de funciones claro y que los empleados lo conozcan, así como es necesario que exista definido el manual sobre la descripción de puestos de acuerdo a las necesidades de la cooperativa, que sus empleados deban cumplir otras actividades aparte de las de su puesto, esto hace que la cooperativa tenga mayor eficiencia laboral y rendimiento institucional, brindando mayor satisfacción a sus socios para de esta manera consolidarse como una institución financiera de confianza en el cantón Quinindé.

Para el cumplimiento y rendimiento laboral, la cooperativa debe establecer como indicador de cumplimiento de metas sea esta por objetivos o resultados, pero siempre en función a la responsabilidad institucional, a fin de brindar mejores y mayores beneficios a la comunidad.

Para mejorar la imagen de la Cooperativa en la ciudad y cantón de Quinindé, es necesario que se reclute al talento humano en su totalidad con el perfil profesional acorde a los requerimientos de la institución, esto facilitará más aun la eficiencia laboral e institucional. En la institución debe prepararse al talento humano para estar dispuesto a cumplir otras funciones aparte de las de su puesto, ya que es necesario minimizar los tiempos en beneficio de la institución, así como para los socios.

En la institución deben establecer panificaciones laborales semanales en cada área de trabajo, para determinar si se están siguiendo los lineamientos en el cumplimiento de los objetivos, metas y alcanzar los resultados que espera la Cooperativa para beneficio de los socios.

REFERENCIA

- Alles Martha, 2. (2008). Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias. Chile.
- B Enrique Frankin & Zuani Elio Rafael, 2. (2014). Organización de Empresas & Introducción a la Administración de Organizaciones. Mexico.
- Bernal C, 2. (2006). Metodología de la investigación. México : Pearson Education.
- Bueno Campos Eduardo, 2. (2010). Organización de empresas: Estructura, procesos y modelos. Colombia.
- Burt K Scanlan, 2. (2015). Principios de la Dirección y Conducta Organizacional. Colombia.
- Chiavenato Idalberto, 2. (2002). Administración en los Nuevos Tiempos. Bogotá: Mc GrawHil.
- Chiavenato Idalberto, 2. (2013). Administración de Recursos Humanos University Los Angeles. México: Mc Graw- Hil Interamericana.
- Chiavenato Idalberto, 1. (1999). Administración de Recursos Humanos. México.
- Chruden & Sherman, 1. (1992). Administración de personal. México.
- Daft Richard, 2. (2010). Teoría y diseño organizacional. México: Cengage Learning.
- Fleitman Jack, 2. (2000). Negocios Exitosos. Colombia: McGrawHill.
- Gama Bernal Elba, 1. (2012). Bases para el análisis de puestos. Colombia.
- Grande I, 2. (2005). Análisis de encuestas. Madrid: ESIC.
- Hernández R Fernández C & Baptista P, 2. (2010). Metodología de la investigación. México: Pearson Education.
- <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/pdf>. (28 de Enero de 2020). Obtenido de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/pdf>.
- [https:// google.it/diagram/xwfdtshg0itbxwzy/t/fichas-de-observación](https://google.it/diagram/xwfdtshg0itbxwzy/t/fichas-de-observación).
- Isern I Gallegos F & Segura P, 2. (2006). Elaboración y presentación de un proyecto de Investigación . Barcelona: Publicaciones y ediciones.
- Mintzberg Henry, 2. (2016). El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México.
- Niño Fonseca Diana Marcela, 2. (2010). Importancia del Organigrama en una Empresa. Chile.
- Ortiz Frida & Carcía María del Pilar, 2. (2005). Metodología de la investigación. México: Limusa.

- Portillo Dardón Esdras Nehemías, 2. (15 de Noviembre de 2005). Tesis. Modelo Organizacional con énfasis en el servicio al cliente para una cooperativa de ahorro y crédito integral. Guatemala, Guatemala.
- Rodriguez Jennifer & Burrafato María, 2. (2004). Análisis de la Estructura Organizacional . Monagas: CLEM.
- Rodriguez Valencia J, 2. (2012). Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. México: Cengage Learning Editores.
- Rojas Soriano Raul, 2. (2004). El proceso de investigación científica. México: Trillas.
- Terry George Franklin Stephen, 1. (1994). Principios de administración. México: Compañía editorial Continental S.A.
- Tituaña Sotalin Erwin Rommel, 2. (Julio de 2014). Tesis. Análisis de la estructura organizacional y su incidencia en la gestión administrativa de la compañía de transporte escolar y turismo UNIPRO C.A. 2014. Quito, Pichincha, Ecuador.

ANEXOS

Anexo 1 Encuesta

Modelo basado en Likert por Bastida (2017)

El propósito de este cuestionario de observación es aportar valor a la investigación, cuyo fin es realizar un análisis a la estructura organizacional y de puestos en la Cooperativa de Ahorro y Créditos ANTORCHA Ltda., para a futuro fortalecer y mejorar la imagen de la Cooperativa en la ciudad de Quinindé. Toda la información proporcionada será utilizada de manera confidencial.

Información General

Edad

Hombre

Mujer

Instrucciones

LA ESCALA DE PUNTUACIÓN ES:	
1	Muy en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Muy de acuerdo

Información Específica

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
Satisfacción personal						
1	Está de acuerdo que su trabajo está lo suficientemente reconocido.					
2	Su trabajo le genera un sentimiento de autosatisfacción.					
3	Son satisfactorias las remuneraciones y beneficios.					
4	Percibe que el colaborador se siente orgullo de su trabajo.					
Eficiencia institucional						
6	La Cooperativa tiene diseñado una estructura organizacional que permita definir una cadena de mando para brindar un mejor servicio.					
7	La Cooperativa tiene elaborado un organigrama que muestre de manera gráfica los roles jerárquicos					

	y funcionales					
8	La Cooperativa tiene definido de manera clara un manual de funciones que permita establecer las tareas acordes a sus funciones					
9	La Cooperativa cuenta con el personal suficiente para atender la demanda de los clientes.					
10	Existe un Manual de Análisis y Descripción de Puestos basado en las necesidades de la cooperativa					
Deberes						
11	Conocen los colaborador la Misión y visión					
12	Conocen de manera clara los colaboradores las políticas de la Cooperativa.					
13	Conocen los colaboradores los valores con los que cuenta la Cooperativa.					
Responsabilidades						
14	Desempeñan los colaboradores el cumplimiento de sus actividades a tiempo.					
15	Cuentan los colaboradores con los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo de manera responsable					
16	El empleado tiene responsabilidad institucional para alcanzar los objetivos					
17	Los colaboradores tienen creatividad e iniciativa para solucionar problemas en su puesto de trabajo					
Perfil						
18	El perfil profesional del talento humano está acorde al puesto de trabajo donde labora.					
19	Las funciones que realizan el talento humano están afines al puesto de trabajo.					
20	El talento humano es seleccionado en base a pruebas de aptitud y desempeño del puesto.					
21	Evalúan al talento humano para determinar sus niveles de conocimiento de acuerdo al puesto.					
22	Tiene capacidad de dirección y liderazgo para su puesto de trabajo.					
Función						
23	Las funciones que cumplen los colaboradores contribuyen al alcance de los objetivos.					
24	Los colaboradores conocen claramente sus funciones en cada puesto de trabajo.					
25	El colaborador está en capacidad de cumplir otras funciones aparte de su puesto de trabajo.					
26	Se evalúa de manera periódica las funciones de los empleados en sus puestos de trabajo.					
Tareas						

27	Los colaboradores cumplen sus actividades o tareas de acuerdo a sus funciones.					
28	En la Cooperativa se delegan tareas a los colaboradores aparte de sus funciones que desempeñan.					
29	La Cooperativa tiene la tecnología necesaria para el cumplimiento de las tareas de sus colaboradores.					
30	Las tareas están en función de los objetivos de su puesto y de la Cooperativa.					
31	Se planifican las tareas en los puestos de trabajo.					

Muchas gracias por su colaboración

