

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS.**



TRABAJO DE GRADUACION

**TEMA:
ACTUALIZACION DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA COOPERATIVA
UNIVERSITARIA DE R.L.**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.**

**PRESENTADO POR:
LOPEZ PUENTES, HUMBERTO ELIAS.**

**DOCENTE DIRECTOR
LICENCIADO EDUARDO ZEPEDA GUEVARA.**

**DICIEMBRE 2015
SANTA ANA EL SALVADOR CENTROAMERICA**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES CENTRALES

LICDO. JOSÉ LUIS ARGUETA ANTILLÓN.

RECTOR INTERINO

ING. CARLOS ARMANDO VILLALTA

VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO INTERINO

DRA. ANA LETICIA ZAVALA DE AMAYA.

SECRETARIA GENERAL

Mdh. CLAUDIA MARÌA MELGAR DE ZAMBRANA

DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDA. NORA BEATRIZ MELÉNDEZ.

FISCAL GENERAL INTERINA

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE.

AUTORIDADES

ING. JORGE WILLIAM ORTIZ SÁNCHEZ

DECANO INTERINO

LICDO. DAVID ALFONSO MATA ALDANA.

SECRETARIO INTERINO DE LA FACULTAD

LICDO. WALDEMAR SANDOVAL.

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

LICDO. EDUARDO ZEPEDA GUEVARA.

DOCENTE DIRECTOR

INDICE.

| CONTENIDO. | N° DE PAG. |
|--|------------|
| INTRODUCCION..... | 1 |
| CAPITULO I. GENERALIDADES DEL COOPERATIVISMO. | |
| 1 .EL COOPERATIVISMO..... | 5 |
| 1.1. DEFINICION E IMPORTANCIA..... | 6 |
| 1.1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS..... | 6 |
| 1.1.2. PRINCIPIOS Y VALORES EN QUE SE FUNDAMENTA EL COOPERATIVISMO..... | 9 |
| 1.1.2.1. PRINCIPIOS..... | 9 |
| 1.1.2.2. VALORES..... | 10 |
| 1.1.3 EMBLEMA DEL COOPERATIVISMO..... | 11 |
| 1.1.4. LAS COOPERATIVAS..... | 12 |
| 1.1.4.1. DEFINICION E IMPORTANCIA..... | 13 |
| 1.1.4.2. CARACTERISTICAS PRINCIPALES..... | 13 |
| 1.1.4.3. CLASIFICACION GENERAL DE LAS COOPERATIVAS..... | 14 |
| 1.2. EL COOPERATIVISMO EN EL SALVADOR..... | 16 |
| 1.2.1. HISTORIA DEL COOPERATIVISMO DE EL SALVADOR..... | 16 |
| 1.2.2. MARCO LEGAL DEL COOPERATIVISMO SALVADORENO..... | 19 |
| 1.3. ASPECTOS GENERALES DE LA COOPERATIVA UNIVERSITARIA DE R.L..... | 21 |
| 1.3.1 MISION..... | 21 |

| | |
|--|----|
| 1.3.2 VISION..... | 21 |
| 1.3.3 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA COOPERATIVA UNIVERSITARIA DE R. L..... | 22 |
| 1.3.4. DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA..... | 22 |
| 1.3.5. MARCO LEGAL DE LA EMPRESA..... | 24 |

CAPITULO II

MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL SOBRE ORGANIZACIÓN Y MANUALES DE ORGANIZACIÓN.

| | |
|---|----|
| 2.1. LA ORGANIZACIÓN..... | 25 |
| 2.1.1. DEFINICIÓN..... | 26 |
| 2.2. TIPOS DE ORGANIZACIÓN..... | 26 |
| 2.3. ORGANIZACIÓN FORMAL..... | 27 |
| 2.3.1 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL..... | 28 |
| 2.3.2 ELEMENTOS INMERSOS EN LA ORGANIZACIÓN FORMAL..... | 29 |
| 2.3.2.1. ACTIVIDADES Y FUNCIONES..... | 29 |
| 2.3.2.2 RESPONSABILIDAD..... | 30 |
| 2.3.2.3 AUTORIDAD Y SUBORDINACION..... | 30 |
| 2.3.2.4 CARGOS..... | 31 |
| 2.3.2.5 DEPARTAMENTOS..... | 32 |
| 2.3.2.6 ORGANIGRAMA..... | 33 |
| 2.3.2. EL PROCESO DE ORGANIZAR..... | 35 |

| | |
|--|----|
| 2.3.4 PRINCIPIOS EN QUE SE FUNDAMENTA LA ORGANIZACIÓN FORMAL..... | 36 |
| 2.4. ORGANIZACIÓN INFORMAL..... | 40 |
| 2.4.1. IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN INFORMAL..... | 41 |
| 2.5. LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS..... | 41 |
| 2.5.1. OBJETIVOS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS..... | 42 |
| 2.5.2. IMPORTANCIA DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS..... | 43 |
| 2.5.3. ALCANCES Y LIMITACIONES..... | 44 |
| 2.5.4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DERIVADOS DEL USO DE MANUALES ADMINISTRATIVOS..... | 45 |
| 2.5.5. CLASIFICACION DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS..... | 46 |
| 2.5.6. ACTUALIZACION DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS..... | 50 |
| 2.6. EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN..... | 50 |
| 2.6.1. PARTES QUE COMPONEN EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN..... | 51 |
| 2.7. IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y DE SU ACTUALIZACION..... | 60 |
| 2.7.1. IMPORTANCIA DE MANTENER ACTUALIZADO EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN..... | 60 |

CAPITULO III

DIAGNOSTICO ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN DE LA COOPERATIVA UNIVERSITARIA DE R. L.

| | |
|---|----|
| 3.1. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION..... | 62 |
|---|----|

| | |
|---|----|
| 3.1.1. TIPO DE ESTUDIO REALIZADO..... | 62 |
| 3.1.2. UNIVERSO DE ESTUDIO..... | 62 |
| 3.1.3 FUENTE DE INFORMACION..... | 62 |
| 3.1.4. TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS..... | 63 |
| 3.1.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS..... | 64 |
| 3.2. DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA COOPERATIVA .UNIVERSITARIA DE R.L..... | 65 |
| 3.2.1. PUESTOS DE TRABAJO..... | 65 |
| 3.2.2. LA IMPORTANCIA DEL PUESTO DE TRABAJO..... | 65 |
| 3.2.3. LINEAS DE AUTORIDAD..... | 66 |
| 3.2.4. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES..... | 67 |
| 3.2.5. ORGANIGRAMA..... | 68 |
| 3.3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 69 |
| 3.3.1. CONCLUSIONES..... | 69 |
| 3.3.2. RECOMENDACIONES..... | 70 |

CAPITULO IV.

ACTUALIZACION DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA COOPERATIVA UNIVERSITARIA DE R. L.

| | |
|----------------------|---|
| PORTADA..... | 1 |
| CONTENIDO..... | 2 |
| I. INTRODUCCION..... | 4 |

| | |
|--|-----|
| II. OBJETIVOS DEL MANUAL..... | 5 |
| III. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA COOPERATIVA UNIVERSITARIA DE R. L..... | 6 |
| IV. MARCO LEGAL DE LA COOPERATIVA..... | 7 |
| V. ATRIBUCIONES..... | 8 |
| VI. FILOSOFIA INSTITUCIONAL..... | 9 |
| VII. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA..... | 11 |
| VIII. ORGANIGRAMA GENERAL DE COOPERATIVA UNIVERSITARIA DE R.L..... | 14 |
| VIII. DESCRIPCION DE UNIDADES Y PUESTOS DE TRABAJO..... | 15. |
| GLOSARIO DEL MANUAL..... | 57 |

INTRODUCCION.

Para tener un adecuado funcionamiento toda empresa adopta una estructura de organización. Dicha estructura comprende diversas unidades que agrupan actividades específicas (cargos, secciones, departamentos etc.); a su vez, establece las relaciones de autoridad y coordinación que deben existir entre ellas.

La importancia de la organización radica en que permite disponer de una estructura a través de la cual los individuos cooperan de manera sistemática para lograr los objetivos fijados. Por ello, es de suma importancia que en toda empresa se dé a conocer con detalle a todos los empleados la estructura de organización que se ha adoptado.

Esto propicia eficacia y eficiencia en las actividades de la empresa, ya que los empleados comprenden el funcionamiento de la empresa y del área a la cual pertenecen, conocen las relaciones que existen entre las diversas áreas, conocen sus funcionamiento y saben dónde deben orientar sus esfuerzos.

En este contexto, una visita realizada a Cooperativa Universitaria de R.L en la ciudad de Santa Ana, permitió determinar que ésta no posee un documento que defina con detalle la estructura de organización que ha adoptado. Esta situación podría generar desconocimiento o confusión en los empleados respecto a diversos aspectos de dicha estructura; al mismo tiempo puede ocasionar descoordinación u otros inconvenientes que pueden obstaculizar el funcionamiento de la cooperativa.

Para dar solución a esta problemática se ha elaborado el presente documento, el cual se titula “Actualización del Manual de Organización de Cooperativa Universitaria de R.L de la ciudad de Santa Ana“. Su contenido consta de 4 capítulos los cuales se describen a continuación.

CAPITULO I

“GENERALIDADES DEL COOPERATIVISMO.”

En este capítulo se presentan los aspectos más relevantes de la doctrina cooperativista, tanto a nivel mundial como a nivel local. Por ello, se exponen algunos elementos de especial interés para el lector como definiciones, antecedentes históricos, símbolos y bandera de esta doctrina, principios y valores en que se sustenta, características de las cooperativas, clasificación, marco legal, entre otros.

Por otro lado, se presenta una descripción de la Cooperativa Universitaria de R. L, detallando sus antecedentes históricos, misión, visión, servicios que ofrece, domicilio legal, marco legal, entre otros aspectos importantes.

CAPITULO II

“MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL SOBRE ORGANIZACION Y MANUALES DE ORGANIZACION.”

En este capítulo se presentan aquellos aspectos teóricos que han servido de base para realizar el diagnóstico y elaborar la propuesta.

En este sentido se exponen 3 temas principales: “La organización”, “Manuales Administrativos” y “Manual de Organización”. Cada uno de estos temas ha sido desarrollado de manera completa; por ello, se detallan definiciones, objetivos, su importancia, clasificación y otros aspectos propios de cada uno de ellos.

CAPITULO III

“DIAGNOSTICO ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN DE LA COOPERATIVA UNIVERSITARIA DE R.L.”

En este capítulo se presentan aquellos aspectos técnicos de la investigación a través de la cual, se obtuvo la información necesaria para elaborar el manual de organización que se propone a la cooperativa. En segundo lugar se presentan los resultados obtenidos en la investigación, así como un análisis e interpretación de los mismos.

En tercer lugar se da a conocer un diagnóstico sobre los distintos elementos que constituyen la estructura de organización de la cooperativa. Por ultimo se presentan las conclusiones del estudio realizado y una serie de recomendaciones encaminadas a superar las deficiencias encontradas.

CAPITULO IV

“ACTUALIZACION DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA COOPERATIVA UNIVERSITARIA DE R.L”

En este capítulo se presenta el Manual de Organización actualizado que se propone para solucionar el problema existente en Cooperativa Universitaria de R.L. Este manual consta de los siguientes apartados: Introducción, Objetivos del Manual, Antecedentes Históricos de la Cooperativa, Marco Legal, Atribuciones de la Cooperativa, Filosofía Institucional, Estructura Orgánica, Descripción de Unidades de Puestos de Trabajo, Políticas Administrativas de Uso y Actualización del Manual y Glosario.

La aplicación del manual que se propone en este capítulo permitirá llenar un vacío de información existente en la cooperativa; al mismo tiempo permitirá superar las deficiencias identificadas durante la fase del diagnóstico.



CAPITULO I

GENERALIDADES DEL COOPERATIVISMO

1. EL COOPERATIVISMO.

El cooperativismo es un aspecto económico-social basada en la conformación de asociaciones económicas cooperativistas en las que todos los miembros son beneficiarios de su actividad, según el trabajo que aportan a la actividad de la cooperativa.

Según la nueva Declaración de Identidad Cooperativa¹, adoptada en Manchester, Inglaterra, el 23 de septiembre de 1995, por la II Asamblea General de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), que es una organismo de integración de la Cooperativas de todo el mundo define que el cooperativismo es una forma organizada y sistemática de cooperar, esta forma es regida por principios cooperativos que son aplicados en una cooperativa que es una asociación autónoma de personas agrupadas voluntariamente para satisfacer las necesidades económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa que se posee en conjunto y se controla democráticamente.

A nivel económico su objetivo, es la reducción del precio de venta, de compra, mejorar la calidad de vida de los participantes. El Día Mundial del Cooperativismo² se celebra el primer sábado del mes de julio de cada año. Ese día se recuerda a los héroes cooperativos, se reafirma los principios, los valores, se invita a los gobiernos y organizaciones a apoyar la doctrina de la paz, solidaridad, fraternidad y realizaciones positivas que el cooperativismo significa.

1. ACCOVI y El Cooperativismo, edición 2005, El Salvador.

2. www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/funhistocooperativa.htm 85k consulta 04 septiembre 2007

1.1 DEFINICIÓN E IMPORTANCIA.

DEFINICIÓN: Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

IMPORTANCIA: El cooperativismo es una herramienta que permite a las comunidades y grupos hermanos participar para lograr el bien común.

La participación se da por el trabajo diario y continuo, con la colaboración y la solidaridad, además está formada por unidades llamadas cooperativas.

1.1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.PRECURSORES.³

Son las personas que a partir del siglo XVII dieron los lineamientos para que el cooperativismo surgiera como una fuerza pujante en los sectores obreros, campesinos, industriales. Lo cual dio la pauta para que otros y otras, dieran continuidad a sus ideas.

1659 Peter Cornelius Plackboy, considerado por algunos como el patriarca de la cooperación, pública a través de un ensayo su doctrina basada en la asociación de pequeñas fuerzas económicas para lograr economías colectivas, desarrollando la producción y el consumo por medio de una empresa económica, democrática y suprimiendo intermediarios.

3. www.eumed.net/libros/2005/ceia/1d.htm-13k

1752 **Benjamín Franklin** constituye en Estados Unidos el denominado “Fondo de Contribución de Filadelfia”, el cual constituía un fondo colectivo.

1765. El ingeniero escocés **James Watt** perfecciona la máquina de vapor, cuya generalización daría origen a la revolución industrial, que en años posteriores provocaría profundos cambios sociales y económicos, desencadenaría masivas protestas de los trabajadores por el desempleo y las malas condiciones de trabajo, y abriría camino a la organización de los trabajadores en cooperativas de producción y consumo y sindicatos.

1828 – 1830. El médico Ingles **William Harvey King** (1786 – 1865), compañero de lucha de **Robert Owen**, funda en el año 1828 en Brighton, Inglaterra su primera cooperativa basada en ideas planteadas por él mismo: La adquisición de productos al por mayor, de calidad y más baratos para su posterior distribución; esto representó un impulso para el cooperativismo de consumo. Asimismo impulsó el movimiento cooperativo a través de su periódico The Brighton Cooperator.

1844. Este año un grupo de trabajadores discípulos de Owen, de la localidad de Rochdale, Inglaterra, constituye una cooperativa denominada “Sociedad de los justos pioneros de Rochdale” con 28 asociados, orientada al consumo.

Su importancia histórica radica en que plasmó en sus estatutos los siete principios cooperativos.

Década 1850. En esta década irrumpe con vitalidad el cooperativo financiero alemán, gracias al trabajo de **Herman Schulze- Delitzch** (1808 – 1883) y **Friedrich Wilhelm Raiffeisen** (1818 -1888). El primero fundó en 1852 una pequeña entidad de crédito que fue el inicio del movimiento cooperativo de bancos populares. El segundo fundó entre **1852 y 1854** una cooperativa de crédito denominada: Sociedad Benevolente de Heddesdorf. Este hecho dio origen a las cajas Raiffeisen.

1895. Se reúne en Londres un congreso Internacional Cooperativo, que constituye la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), encargada de difundir por el mundo el cooperativismo y los principios cooperativos.

1955. El presidente de China Lao TseTung, lanza un ambicioso programa de cooperativización agraria que, en 1958 se orientaría hacia la conformación de comunas, mediante la integración de un promedio de 30 cooperativas por comuna. La experiencia china enriqueció el cooperativismo en la teoría y en la práctica.

1995. Se reúne en la ciudad inglesa de Manchester un congreso de la Alianza Cooperativa Internacional que introduce modificaciones fundamentales a los siete principios cooperativos.

1.1.2 PRINCIPIOS Y VALORES EN QUE SE FUNDAMENTA EL COOPERATIVISMO.

1.1.2.1. PRINCIPIOS.⁴

Los principios cooperativos son lineamientos por medio de los cuales cooperativas ponen en práctica sus valores. Estos son siete.

- ✓ Adhesión abierta y voluntaria
- ✓ Gestión democrático de los miembros
- ✓ Participación económica de los miembros
- ✓ Autonomía e Independencia.
- ✓ Educación, capacitación e información
- ✓ Cooperación entre cooperativas
- ✓ Compromiso por la comunidad.

1.1.2.2. VALORES.⁵

El cooperativismo, como movimiento y doctrina, cuenta con seis valores básicos. Estos son:

- ✓ Ayuda mutua
- ✓ Igualdad
- ✓ Solidaridad
- ✓ Equidad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Democracia

5. www.insafocop.gob.sv/consulta06septiembre2007

1.1.3 EMBLEMA DEL COOPERATIVISMO.⁶



LOS PINOS: El emblema del cooperativismo consiste de dos pinos unidos entre sí y encerrados en un círculo verde sobre fondo amarillo. Las figuras y los colores de este emblema tienen un significado especial.

EL CÍRCULO: representa la vida eterna, además representa la idea del mundo reflejando así la idea de la universalidad.

EL VERDE: representa el principio vital de la naturaleza

EL AMARILLO: representa el sol, fuente permanente de energía, calor y vida.

Este símbolo nació en los Estados Unidos en el año de 1920, y posteriormente fue aceptado en el resto del mundo. En la actualidad es el más conocido de todos los símbolos del cooperativismo.

Bandera del Cooperativismo.7



En el año de 1923 en Gante, Bélgica, en el Comité Ejecutivo de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), por iniciativa del gran cooperador francés Charles Gide quien fomento las cooperativas de consumo, se resolvió que debería existir una bandera del cooperativismo.

Se escogió una bandera que incluye los siete colores del arco iris como un símbolo de la unidad en la diversidad. La bandera consta de los colores rojo, naranja, verde, amarillo, azul, índigo y violeta y simboliza los ideales y objetivos de la paz universal y la unidad que supera las diferencias tanto políticas, económicas, sociales o religiosas y la esperanza de la humanidad en un mundo mejor donde se respete la dignidad, justicia y la solidaridad.

1.1.4 LAS COOPERATIVAS

Una cooperativa es una entidad asociativa, que agrupa a un colectivo de personas que se han unido voluntariamente, con el objeto de satisfacer sus propias necesidades y las de su entorno, mediante el ejercicio de una actividad empresarial.

Una cooperativa requiere que los asociados trabajen de manera conjunta para producir bienes o distribuir bienes y servicios destinados a satisfacer sus necesidades. En este sentido, las cooperativas son consideradas empresas asociativas que se ciñen a los principios y valores que promueve el cooperativismo.

1.1.4.1 IMPORTANCIA

La importancia de las cooperativas radica en que constituyen los vehículos legalmente establecidos para el desempeño del cooperativismo; esto significa que a través de las actividades que realizan dichas empresas asociativas, se logran los objetivos finales que persigue la doctrina cooperativista: satisfacer necesidades socio – económicas de grupos humanos y fortalecer en las personas valores como la ayuda mutua, la solidaridad, la igualdad, la democracia, etc.

1.1.4.2 CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES.

Según la Alianza Cooperativa Internacional las Cooperativas se caracterizan por:

- ✓ Sus trabajadores y usuarios son los aportantes y gestores de su empresa.
- ✓ Son creadas con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.
- ✓ El ingreso de los asociados así como su retiro es voluntario.
- ✓ El número de asociados es variable o ilimitado.

- ✓ Funcionan de conformidad con el principio de la participación democrática.
- ✓ Realizan permanentemente actividades de educación cooperativa.
- ✓ Integran económica y socialmente el sector cooperativo.
- ✓ Garantizan la igualdad de los derechos y obligaciones de los asociados sin consideración a sus aportes.
- ✓ Establecen la irrepartibilidad de las reservas sociales.
- ✓ Tienen una duración indefinida y un patrimonio variable e ilimitado.
- ✓ Promueven la integración con otras organizaciones de carácter popular que tienen por objetivo promover el desarrollo integral del ser humano.

1.1.4.3 CLASIFICACIÓN GENERAL DE LAS COOPERATIVAS.

Actualmente existen diversos criterios para clasificar a las cooperativas, sin embargo las clasificaciones más usuales son las siguientes:

a) CLASIFICACIÓN SEGÚN SU FINALIDAD:

- ✓ Cooperativas de producción de bienes y servicios:

Su objeto principal es la producción de bienes y prestación de servicios, destinados a terceros. Ejemplo: cooperativas de artesanos, cooperativas de transporte colectivo, cooperativas de profesionales, etc.

- ✓ Cooperativas de obtención de bienes y servicios:

Su objetivo principal es la obtención de bienes y servicios para sus asociados. Ejemplo: cooperativas de ahorro y crédito, cooperativas de vivienda, cooperativas de consumo, etc.

✓ Cooperativas mixtas:

Su objeto es la producción de bienes y servicios para terceros, y la obtención de bienes y servicios para sus asociados. Ejemplo: cooperativas agrícolas, ya que sus asociados de manera conjunta si compran semillas, maquinaria, abono, etc.; a su vez, venden sus cosechas a terceras personas.

b) CLASIFICACIÓN SEGÚN EL NIVEL DE AGRUPACIÓN

Por su nivel de agrupación las cooperativas se clasifican así:

✓ Cooperativas de primer grado:

Son aquellas cuyos asociados son personas físicas o jurídicas que están dispuestas a trabajar de manera conjunta para satisfacer necesidades comunes. A estas cooperativas también se les denomina “cooperativas de base”.

✓ Cooperativas de segundo grado:

Son agrupaciones de cooperativas de primer grado, cuyo propósito puede ser la representación gremial o sectorial; la prestación de servicios de asesoría, capacitación, asistencia técnica y auditoría a sus integrantes; y la gestión de recursos financieros para apoyar la estabilización, crecimiento y desarrollo de las cooperativas afiliadas. A estas cooperativas también se les denomina “Federaciones de Cooperativas”.

✓ Cooperativas de tercer grado:

Son aquellas que se encuentran constituidas por cooperativas de segundo grado, cuyo propósito es la representación institucional del sector, la defensa de sus intereses y la promoción de actividades de tipo económico. A estas cooperativas también se les denomina “Confederaciones de Cooperativas”.

1.2. EL COOPERATIVISMO EN EL SALVADOR.

1.2.1 Historia del Cooperativismo de El Salvador.

El Origen del cooperativismo se sitúa de manera informal en 1760 y fue hasta finales del siglo XVIII, que nació como un movimiento organizado que tuvo a las masas y su bienestar, como razón de ser, tratando de evitar los abusos que, en nombre de la revolución industrial, se hacían contra la clase obrera.

Durante el siglo XIX bajo esta realidad nacen tres grandes manifestaciones:

1. El sindicalismo en materia laboral.
2. El socialismo.
3. El cooperativismo.

EI COOPERATIVISMO: Es la Asociatividad, nace para defender a las personas, surgen las asociaciones en forma de Empresa propia destinadas a satisfacer las necesidades comunes de las mismas.

El cooperativismo en materia socio económica defiende a las personas, en su doble carácter “como consumidores y productores”

Los considerados padres del cooperativismo moderno son Roben Owen y Willian King, pero también contribuyeron grandemente otros pensadores franceses y alemanes.

En el Salvador se escucha, por primera vez, del cooperativismo en forma teórica, en una cátedra de enseñanza, en la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional.

Fue en 1914, que se organiza la primera cooperativa, por un grupo de zapateros, en San Salvador en la cuesta del Palo Verde y en 1938, se funda La Cooperativa Algodonera.

Luego, el cooperativismo llegó al gremio de los empleados públicos, como un medio de defensa contra el agiotismo.

Las cooperativas contaban con el apoyo del gobierno en turno, que aportaba capital inicial, pero los empleados identificaban el capital cedido por el gobierno, como propiedad de ellos y no creyeron que estaban obligados, por esa razón, a resarcir las cantidades que se les concedían en calidad de préstamo.

Así bajo el surgimiento de secciones y departamentos en instituciones gubernamentales el sector inició su crecimiento hasta que el Estado decide centralizar este rol en una sola Institución que dirija y coordine la actividad cooperativa en el país.

Fue el 25 de noviembre de 1969 que la Asamblea Legislativa, promulgó el decreto No 560 que dio pie a la creación del **INSAFOCOOP** como una corporación

de derecho público con autonomía en los aspectos económico y administrativo, ese mismo día se promulga la primera Ley General de Asociaciones Cooperativas.



A falta de presupuesto que permitiera su funcionamiento el **INSAFOCOOP** comenzó a operar hasta el 1 de julio de 1971. Hoy con más de 30 años al servicio del sector cooperativo, la institución ha crecido descentralizando su trabajo en oficinas ubicadas en las distintas zonas del país dando un servicio a través de sus regionales en todo lo ancho y largo de El Salvador.

1.2.2 MARCO LEGAL DEL COOPERATIVISMO SALVADOREÑO.

Las cooperativas salvadoreñas se constituyen y desarrollan sustentándose en los principios constitucionales contenidos en el artículo 7, inciso primero de la Constitución de la República que establece que “Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas, para cualquier objeto lícito. Nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación”, y en el artículo 114 que dice “El Estado fomentará y protegerá las

asociaciones cooperativas, facilitando su organización, expansión y financiamiento”.

Las asociaciones cooperativas salvadoreñas están sujetas tanto en su organización como en su funcionamiento a la legislación siguiente:

✓ **LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS Y SU REGLAMENTO (DECRETADA EL 06 DE MAYO DE 1986)**

La Ley General de Asociaciones Cooperativas y su reglamento autorizan la formación de cooperativas como asociaciones de derecho privado de interés social, de capital variable e ilimitado, de duración indefinida y de responsabilidad limitada, con un número variable de miembros; que deben constituirse con propósitos de servicio, producción, distribución y participación.

Esta ley tiene como finalidad regular toda actividad relacionada con el movimiento cooperativo salvadoreño. En ese sentido, esta ley y su reglamento regulan la creación, inscripción, organización, funcionamiento, disolución, liquidación y demás actos relativos a las cooperativas.

LEY DE CREACIÓN DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO (DECRETADA EL 25 DE NOVIEMBRE DE 1969).

Esta ley autoriza la creación del “Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo” (INSAFOCOOP) como una corporación de derecho público, con autonomía en lo económico y en lo administrativo, que tiene a su cargo la ejecución de la Ley General de Asociaciones Cooperativas y su respectivo

reglamento; esto le confiere al INSAFOCOOP el rol de “Institución Rectora del Movimiento Cooperativo Salvadoreño”.

Esta ley le confiere al instituto atribuciones relativas a los actos de inscripción y reconocimiento oficial, otorgamiento de personería jurídica, disolución, liquidación y demás actos referentes a las asociaciones cooperativas. Asimismo le atribuye al instituto funciones de vigilancia y fiscalización sobre las diferentes actividades que realizan las asociaciones cooperativas, federaciones y confederaciones; autorizándole a imponer sanciones y a efectuar intervenciones en casos de incumplimiento a las leyes y /o estatutos. También le atribuye funciones que buscan proteger y fomentar el movimiento cooperativo en el país.

✓ ESTATUTOS DE CADA COOPERATIVA.

Todas las asociaciones cooperativas al constituirse, establecen en Asamblea General sus “Estatutos”, los cuales son un conjunto de normas jurídicas que regulan de manera permanente la organización, funcionamiento y extinción de cada cooperativa, en función de su condición y necesidades específicas.

Las cooperativas gozan de libertad para estipular las normas que estimen convenientes, siempre y cuando no contravengan las leyes que les sean aplicables.

Además de los bancos cooperativos, también están sujetos a esta ley; las sociedades de ahorro y crédito.

1.3 ASPECTOS GENERALES DE COOPERATIVA UNIVERSITARIA DE R.L.

1.3.1 MISION

Somos una Institución dedicada a satisfacer las necesidades de ahorro, crédito y consumo de nuestros asociados, de tal manera, que se propicie el desarrollo económico, social y educativo de la comunidad santaneca, y sirve de escuela practica a los estudiantes universitarios a través de la formación de profesionales con la calidad y solida formación humana.

1.3.2 VISION

Ser una cooperativa líder en la prestación de servicios financieros a nivel nacional, convirtiéndonos en aliados potenciales de nuestros asociados. Mediante estrategias basadas en el ámbito social, económico y educativo con servicios innovadores que nos permitan satisfacer con excelencia las necesidades de los asociados en las modalidades de ahorro, crédito y consumo logrando más competitividad en el mercado financiero.

1.3.3 ANTECEDENTES HISTORICOS DE COOPERATIVA UNIVERSITARIA DE R.L.

El nacimiento de Universitaria de R.L surge desde 1997, dentro de la Universidad de El Salvador; siendo uno de los pilares de fundación la colaboración en la formación académica profesional de los estudiantes teniendo como opción el desarrollo de prácticas laborales.

Universitaria de R.L es una asociación cooperativa de ahorro, crédito y consumo que propicia la participación real en el desarrollo económico, social y cooperativo de la comunidad de la zona occidental.

1.3.4 DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA

Cooperativa Universitaria de R.L también conocida como Universitaria de R.L es una asociación cooperativa, con domicilio en la ciudad de Santa Ana, que se dedica a atender las necesidades financieras de sus asociados desde hace veinte años.

En la actualidad Universitaria de R.L cuenta con dos agencias ubicadas en la Ciudad de Santa Ana, en las cuales pone a disposición de sus asociados y al público en general una variedad de servicios financieros.

A continuación se presentan los datos generales de Universitaria de R.L

- 1. Denominación Legal:** Cooperativa Universitaria de R.L mejor conocida como Universitaria de R.L.
- 2. Domicilio Legal:** Ciudad de Santa Ana.
- 3. Agencia:**

✓ Avenida Independencia Sur entre séptima y novena Calle oriente número veintitrés frente a correos de El Salvador.

Teléfono: 2406-4705 ó 7870-9364

Email: universitaria_rl@hotmail.com

Facebook: Cooperativa Universitaria de R.L



5. **Lema:** Nuestro trabajo es servirle.

6. **Productos y servicios que ofrece:** Universitaria de R.L ofrece los siguientes servicios financieros:

- a) Créditos
 - Servicios estudiantiles
 - Consumo y Gastos Personales
 - Micro ejecutivo
 - Microcréditos
 - Gerenciales
- b) Ahorro:
 - A la vista
 - Ahorro Inteligente
 - Programado Navideño
 - Programado Educativo
 - Depósito a Plazo Fijo

Además esta cooperativa da soporte técnico y apoyo a la microempresa y cuenta con un capital cien por ciento salvadoreño.

Se considera como una cooperativa solida, de confianza, respaldo y seguridad financiera.

1.3.5 MARCO LEGAL DE LA EMPRESA

La Cooperativa Universitaria de R.L está sujeta a la legislación siguiente:

- ✓ Ley General de Asociaciones Cooperativas y su respectivo Reglamento.
- ✓ Ley de Creación del Instituto Salvadoreño y Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP)
- ✓ Los Estatutos de la Cooperativa.



CAPITULO II

MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL SOBRE ORGANIZACIÓN Y MANUALES DE ORGANIZACION

2.1 LA ORGANIZACIÓN.⁸

Diferentes autores han dado sus definiciones de lo que es organización, por lo cual a continuación mencionaremos algunas que han sido de relevancia.

- ✓ Guillermo Gómez Ceja dice que organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas, y después en coordinarlas en tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr un propósito común (Rodríguez, 2002:6).

- ✓ Münch y García definen a la organización como el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social (Münch, 1990:108).

Con base en las definiciones anteriores y el análisis de cada una de ellas se llega, para este trabajo, a la conclusión de que La organización se refiere al acto de organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su organización; establecer relación entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno.

8. Münch, L. Fundamentos de Administracion, 1997 2. Ed. México, Trillas.

2.1.1. DEFINICION.

Organización se define como toda estructura que adopta cualquier asociación humana, de manera intencional o de manera espontanea, para lograr un propósito común.

En este caso, el término “estructura” hace referencia a un conjunto de patrones de relación entre personas o grupos de personas, sus funciones y sus objetivos.

2.2. TIPOS DE ORGANIZACIÓN.⁹

Según Idalberto Chiavenato, las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructura y objetivos son diferentes.

Esta situación da lugar a una amplia variedad de tipos de organización que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un parámetro amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización, las cuales son:

1. Organización Lineal: Es el tipo de organización más antiguo y más sencillo, se basa en el principio de la unidad de mando. Sus características principales son la autoridad única basada en la jerarquía, los canales formales de comunicación, la centralización de las decisiones y su configuración claramente piramidal.

9. Chiavenato, I. (2002) Introducción a la teoría General de la Administración. (5° ed.) México; McGraw Hill

2. Organización Funcional: Se basa en principio funcional, es decir, en el principio especialización. Sus características principales son: autoridad funcional o dividida, líneas directas de comunicación, descentralización de las decisiones y énfasis en la especialización.

3. Organización Línea – Staff: Es una combinación de la organización líneas y la funcional que maximiza las ventajas de ambas y reduce sus desventajas, aunque en el fondo predomine las características lineales. Existen órganos de línea (de ejecución o de operación) y órganos de Staff (de consultoría, asesoría o incluso, la presentación de servicio especializado)

La organización puede visualizarse desde dos aspectos distintos:

- ✓ **Organización Formal.**
- ✓ **Organización Informal.**

2.3. ORGANIZACIÓN FORMAL.

Es un sistema de tareas bien determinadas, cada una de estas tiene en si una determinada cantidad específica de autoridad, responsabilidad y deber de rendir cuentas; facilita la determinación de objetivos y políticas, es una forma de organizar fija y predecible, lo que permite a la empresa anticipar sus futuros logros.

Se basa en la división racional de trabajo, lo que implica en primer lugar identificar todas las tareas necesarias para lograr los objetivos, y en segundo lugar, ordenar dichas tareas y asignarlas de manera diferenciada a los miembros

de la entidad, de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Lo anterior sugiere orden, arreglo lógico y relación armónica.

2.3.1 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL.

La importancia de la organización formal radica en que permite disponer de una estructura organizativa a través de la cual los individuos cooperan de manera sistemática para el logro de los objetivos comunes.

Disponer de una adecuada estructura intencional de funciones proporciona las siguientes ventajas:

- Se reduce la duplicación de esfuerzos al mínimo.
- Proporciona líneas de comunicación eficiente y efectiva.
- Se evita la omisión de responsabilidades.
- Estimula la especialización y perfeccionamiento del trabajo.
- Se logra combinación y unidad de esfuerzos, propiciando el cumplimiento correcto y eficiente de los planes.
- Se logra mayor compromiso por parte de los miembros de una entidad para lograr los objetivos esperados, pues se les responsabiliza por su cumplimiento.
- Los empleados conocen las rutas o redes de mando de la empresa.

2.3.2 ELEMENTOS INMERSOS EN LA ORGANIZACIÓN FORMAL.

Toda organización cuenta con elementos importantes y básicos de seguir para lograr planear y definir adecuadamente el trabajo de determinada empresa.

2.3.2.1 ACTIVIDADES Y FUNCIONES.

Una “función” representa una agregación o conjunto de actividades similares que deben desempeñar las personas en el ejercicio de sus puestos; en este sentido, las funciones asignadas describen el rol o papel que se ha asignado a cada miembro de una entidad.

Para que una “función” pueda existir y poseer significado para los individuos, debe constar de:

- Objetivos verificables.
- Una idea clara de los principales deberes o actividades involucradas.
- Un área discrecional o de autoridad precisa, para que la persona que ejerza una función determinada sepa que puede hacer para cumplir las metas.

2.3.2.2. RESPONSABILIDAD.

Es la obligación y /o la capacidad que tiene cada persona para reconocer las consecuencias de sus propias acciones y responder por ellas, sean estas buenas o malas.

2.3.2.3. AUTORIDAD Y SUBORDINACION.

La autoridad es el derecho propio de un puesto (y por lo tanto de la persona que lo ocupe) a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas.

La autoridad es el adhesivo de la estructura de organización, el vínculo que la hace posible, los medios mediante los cuales se pueden colocar grupo de actividades bajo el mando de un administrador y se puede fomentar la coordinación de las unidades de organización.

Se trata, por supuesto, de un tipo de poder, pero de poder legítimo, reconocido y sancionado por un sistema de organización.

Para que los miembros de una entidad puedan desempeñar adecuadamente las funciones de las que son responsables, se les debe delegar la autoridad necesaria.

Pueden designarse tres tipos de autoridad:

1. Autoridad Lineal:

Es el derecho que se delega a un individuo para ejercer supervisión directa sobre un subordinado.

2. Autoridad Staff:

Es el derecho que se concede a un individuo o grupo para prestar asistencia y asesoría a los administradores de línea, sobre temas que se consideran complejos. Quienes ejercen autoridad Staff tienen como función desarrollar investigaciones, realizar recomendaciones y presentar propuestas, que permitan orientar y apoyar a los administradores de línea en la forma de decisiones y solución de problemas.

3. Autoridad Funcional:

Es el derecho que se delega a un individuo o departamento, por motivo de su especialización, para controlar ciertos procesos, prácticas, políticas u otros asuntos específicos relativos a las actividades que emprenden miembros de otros departamentos.

2.3.2.4. CARGOS.

Un cargo puede definirse como una unidad de trabajo impersonal y específica.

Es una unidad de trabajo específico porque:

- Identifica un conjunto de actividades similares específicas que deben ser ejecutadas de manera cíclica o repetitiva.
- Define con claridad el grado de responsabilidad que implica el cumplimiento de esas actividades y el grado de autoridad necesario para ejecutarlas.

Es impersonal por qué no se refiere a las personas concretas que lo ocupan.

Un cargo requiere el empleo de una sola persona (que debe reunir ciertos requisitos) que asumirá como función laborar los elementos involucrados en el mismo: actividades, autoridad y responsabilidad.

2.3.2.5. DEPARTAMENTOS.

El término "Departamento" designa una rama diferenciada dentro de una empresa, sobre la que un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas y el logro de resultados específicos.

La creación de departamentos dentro de una empresa se basa en el principio de especialización, puesto que un departamento agrupa actividades y cargos que se consideran similares conforme a un criterio. Agrupar actividades y cargos en departamento facilita la supervisión, por que disminuye la cantidad de conocimientos que un jefe debe dominar a fin de supervisar eficaz y eficientemente.

2.3.2.6. ORGANIGRAMA.

Stoner, (1994) nos dice que es un diagrama de la estructura de una organización, en el que se muestran las funciones, departamentos o posiciones dentro de la organización y como se relacionan.

Para dar una definición propia para este trabajo diremos que un organigrama es la representación grafica de la estructura organizacional de una empresa; en este sentido un organigrama muestra los diferentes departamentos y cargos que existen en una empresa e indica la manera como se relacionan unos con otros a través de los distintos tipos de líneas de autoridad existentes. Pueden distinguirse dos tipos de organigrama:

➤ **Organigrama General.**

Es aquel organigrama que suministra una visión general de una entidad, indicando solo las unidades de mayor importancia en las que está dividida.

➤ **Organigrama Específico.**

Es aquel organigrama que se emplea para mostrar de manera detallada la estructura interna de una unidad en particular. Tales unidades pueden ser una división, un departamento, una sección, etc.

Así mismo, por la manera como se presenta un organigrama pueden distinguirse dos tipos:

➤ **Organigrama Horizontal.**

Este tipo de organigrama representa la estructura organizacional con una disposición, en el espacio, de izquierda a derecha; colocando el órgano de

máxima autoridad a la extrema izquierda y desplazando los cargos y demás unidades de menor rango hacia la derecha.

Los niveles jerárquicos se ubican en columnas, y las relaciones entre las unidades se presentan por líneas dispuestas horizontalmente. Los cargos y demás unidades son representados por medio de un rectángulo y cuadrados.

➤ **Organigrama Vertical.**

Este tipo de organigrama representa la estructura organizativa con una disposición, en el espacio, de arriba hacia abajo.

Se ubica en el órgano de máxima autoridad en la parte más alta de la estructura, desplazando los cargos y demás unidades de menor rango hacia abajo. Los cargos y demás unidades son representados por medio de cuadrados y rectángulos.

2.3.2 EL PROCESO DE ORGANIZAR.¹⁰

Una estructura intencional de funciones dentro de una empresa no surge de la nada, sino que resulta del desarrollo de un proceso complejo y dinámico que se

denomina “organizar” el cual requiere la realización de una serie de actividades específicas relacionadas entre sí.

Por definición “organizar” es la función de la administración que implica establecer una estructura intencional, de carácter tal, que determine los papeles que deben desempeñar los miembros de una entidad, la manera como esos papeles se relacionan unos con otros, así como la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada uno de ellos.

El proceso de “organizar” consta de dos dimensiones básicas:

➤ **La división del trabajo:**

Es la separación y delimitación de actividades, necesarias para dar lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo. Es importante destacar que la división del trabajo suele realizarse en distintos niveles, lo que da como resultado diferentes unidades de organización, por ejemplo:

- La división del trabajo dentro de una empresa puede dar origen a “divisiones”
- La división del trabajo dentro de una “división” puede dar origen a “departamentos”

10. Fulmer, R (1983) Administración y organización, Introducción a la teoría y a la practica en los negocios modernos. México: CECSA

- La división del trabajo dentro de un “departamento” puede dar origen a “secciones” y así sucesivamente hasta llegar a los cargos.

Es importante destacar que el orden y la denominación de dichas unidades de organización varían de empresa en empresa, pues no existe una nomenclatura uniforme.

➤ **Coordinación:**

Debido a que la primer etapa del proceso de organización (división del trabajo) da como resultado múltiples partes con funciones diferentes, es indispensable que esta se complemente con la coordinación, que no es más que lograr combinación y unidad de esfuerzos, es decir, que las funciones y los resultados se desarrollen e interrelacionen con facilidad, y que se sincronicen.

2.3.3 PRINCIPIOS EN QUE SE FUNDAMENTA LA ORGANIZACIÓN FORMAL.¹¹

La organización formal se fundamenta en una serie de principios que se describen a continuación:

➤ **Principio de la Unidad de Objetivos.**

Este principio postula que cada una de las actividades establecidas en la organización debe de relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa; la existencia de un puesto solo es justificable si sirve realmente para alcanzar los objetivos.

11. Rodríguez, J (1990) Introducción a la Administración. ; México. ECASA.

➤ **Principio de Especialización.**

Este principio postula que el trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible a la ejecución de una sola actividad; mientras más específico y menor campo de acción tenga un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

➤ **Principio de Jerarquía.**

Este principio postula que las funciones de una entidad deben disponerse conforme al grado de autoridad y responsabilidad que posean.

Esto da lugar a la formación de diferentes niveles organizacionales, en los cuales la autoridad y responsabilidad fluyen desde el nivel más alto hasta el nivel más bajo.

➤ **Principio de Paridad de Autoridad y Responsabilidad.**

Este principio postula que, a cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.

➤ **Principio de la Unidad de Mando.**

Este principio postula que para la ejecución de una actividad específica un trabajador solo debe de recibir de un jefe.

➤ **Principio de la Definición Fundamental.**

Mientras más clara sea la definición de un puesto o un departamento, con respecto a las actividades que debe realizar, la autoridad que le ha sido delegada, los resultados esperados, y la comprensión de las relaciones de autoridad con otros puestos o departamentos, la persona responsable podrá contribuir en forma más adecuada al logro de los objetivos de la empresa.

➤ **Principio de Amplitud o Tramo de Control.**

Este principio estipula que hay un límite al número de empleados, que un administrador puede supervisar con eficacia.

➤ **Principio de Coordinación.**

Este principio postula la necesidad de armonizar y sincronizar los esfuerzos de las diferentes unidades de organización con el fin de lograr oportunidad, unidad y rapidez, en el desarrollo y consecución de los objetivos.

➤ **Principio de Continuidad.**

Este principio postula que una estructura organizacional no puede ser catalogada como “definitiva”. Dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.) la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a ese cambio.

➤ **Principio de Equilibrio.**

Este principio postula que la aplicación de cualquier principio o técnica, debe de realizarse de manera equilibrada, para asegurar la eficacia global de la estructura, y así cumplir los objetivos de la empresa.

Por ejemplo, la ineficacia que provocarían extensos tramos de control, debe equilibrarse con la ineficacia que provocarían largas líneas de comunicación, originadas por tramos de control muy estrechos.

➤ **Principio de Flexibilidad.**

Este principio postula que en cada estructura, se deben incorporar procedimientos y técnicas para anticipar y reaccionar ante el cambio. La empresa que sufre de inflexibilidad, tanto si se trata de resistencia al cambio, procedimientos demasiado complicados o líneas departamentales demasiado rígidas, se arriesga a ser incapaz de hacer frente a los retos de los cambios económicos, sociales, legales, tecnológicos, políticos, etc.

➤ **Principio Escalar.**

Este principio postula que cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el máximo puesto administrativo de una organización hasta cada puesto subordinado, tanto más clara será la responsabilidad de toma de decisiones y tanto más efectiva la comunicación organizacional.

2.4. ORGANIZACIÓN INFORMAL.

La organización informal se puede definir como una red de relaciones interpersonales que surgen de manera natural y espontánea en la medida que las personas se asocian entre sí.

Pueden citarse como ejemplo de organización informal a los grupos de empleados de una empresa que se reúnen por la noche a jugar fútbol o los que se reúnen temprano para tomar café.

A continuación se presentan las principales características de la organización informal:

- Existencia de relaciones de coherencia o de antagonismo entre los individuos lo que permite el surgimiento de grupos de personas que suelen no coincidir con los agrupamientos que se han asignado de manera formal.
- Este tipo de relaciones no tienen un propósito común consiente, pero son favorables a resultados comunes.
- Este tipo de organización permite el surgimiento de funciones innovadoras no previstas en la organización formal, como por ejemplo: la colaboración.
- Los grupos informales tienden a modificarse con las alteraciones en los grupos formales.
- La organización informal escapa a las limitaciones que tiene impuestas la organización formal como horarios de trabajo, área física, etc.

2.4.1. IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN INFORMAL.

La importancia de la organización informal radica en que satisface las necesidades sociales de los miembros de una entidad, creando en ellos un sentimiento de pertenencia, categoría, respeto por sí mismos, autoestima y satisfacción, lo que contribuye a elevar la moral en ellos.

Conocedores de este hecho, muchos administradores hacen un uso deliberado de las organizaciones informales como canales de comunicación y vías para influir en la moral de los empleados.

2.5 LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.¹²

Para Rodríguez Valencia, constituyen medios valiosos para la comunicación, y fueron concebidos dentro del campo de la administración para registrar y transmitir, sin distorsiones, la información referente a la organización y funcionamiento de una empresa, así como las unidades administrativas que la constituyen.

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación, que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática una serie de elementos administrativos que se consideran necesarios para la ejecución de las actividades de las tareas.

12. Rodríguez, J (2002) Como elaborar y usar los manuales Administrativos. (3 ed.) México: ECAFSA

2.5.1 OBJETIVOS DE LOS MANUALES.¹³

Como ya se determinó, los manuales administrativos constituyen un medio para la toma de decisiones administrativas.

De acuerdo con la clasificación y el grado de detalle, los manuales Administrativos pretenderán cumplir los objetivos siguientes. Rodríguez, (2002).

- Instruir al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos y normas.

- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.

- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.

- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, y facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales.

- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.

- Los manuales administrativos son importantes aunque manifiestan algunas limitantes que no les restan importancia.

13. Rodríguez, J (2002) Como elaborar y usar los manuales Administrativos. (3 ed.) México: ECAFSA

2.5.2 IMPORTANCIA DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.¹⁴

Un manual administrativo es considerado como uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en el plan administrativo, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere el recurso humano en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente en todos los niveles operativos o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han sido encomendadas.

Los manuales tienden a uniformar los criterios y conocimientos dentro de las diferentes áreas de la organización, en concordancia con la misión, visión y objetivos trazados por parte de la organización.

14. Rodríguez, J (2002) Como elaborar y usar los manuales Administrativos. (3 ed.) México: ECAFSA.

2.5.3. ALCANCES Y LIMITACIONES.

- **ALCANCES.**

El alcance de los manuales administrativos se refiere al ámbito en que pueden ser aplicados, y al periodo de tiempo que puede durar su aplicabilidad.

Los manuales administrativos pueden ser diseñados para ser aplicados en toda la empresa en su conjunto, o por el contrario, para ser aplicados en una unidad específica, como podría ser el Departamento de Recursos Humanos. Todo depende del tamaño de la empresa y de otros factores que tomen en consideración los gerentes.

Con respecto al tiempo de aplicabilidad, este suele ser bastante corto: por ello es necesario revisar y actualizar de manera periódica el manual de organización.

- **LIMITACIONES.**

Los manuales poseen muchas ventajas, pero, a pesar de eso no dejan de presentar algunas limitaciones o desventajas para las empresas, entre las que se mencionan las siguientes.

1. Son documentos que pierden su vigencia con suma rapidez.
2. Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notoria para la misma.

3. Su utilidad se ve limitada o es nula cuando la organización se compone de un número reducido de personas, y por lo tanto, la comunicación es muy fluida y el volumen de tareas reducido.

2.5.4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DERIVADOS DEL USO DE MANUALES ADMINISTRATIVOS.

➤ **VENTAJAS.**

Los manuales proporcionan las siguientes ventajas:

1. Estimulan la uniformidad de criterios administrativos.
2. Eliminan confusiones en las tareas desarrolladas en la unidad de trabajo.
3. Eliminan la incertidumbre y la duplicidad de funciones.
4. Disminuyen la carga de supervisión
5. Sirven de base para la capacitación.
6. Son elementos informativos para entrenar o capacitar al personal que se inicia en funciones a las que hasta ese momento no había accedido.
7. Apoyan la realización de programas de simplificación de trabajo y de control de costos.
8. Evitan la implantación de procedimientos incorrectos.

9. Ubican la participación de cada componente de la organización en el lugar que le corresponde, a los efectos del cumplimiento de los objetivos empresariales.

10. Logra y mantiene un solo plan de organización.

11. Economizan tiempo al brindar soluciones a situaciones que antes debían ser analizadas, evaluadas y resueltas en cada caso.

➤ **DESVENTAJAS.**

De igual forma no solamente contiene aciertos en sus ventajas, estas son algunas desventajas que pueden generar los manuales.

1. Su confección implica un alto costo económico y de tiempo.
2. En ocasiones constituyen barreras para la iniciativa y creatividad individual.
3. Es muy laborioso mantenerlos actualizados.

2.5.5 CLASIFICACION DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.

Dentro de ellos pueden ser clasificados a partir de los siguientes criterios:

POR SU ALCANCE:

1. Macro Administrativos: Cuando el estudio o investigación realizada cubre toda la organización en su conjunto.

2. Micro Administrativo: Son aquellos cuyo radio de acción se circunscribe a una determinada unidad administrativa de la organización.

A los primeros también suelen denominarse Manuales Generales y a los segundos Manuales Especifico.

POR SU CONTENIDO:

1 Manuales de Organización.

Son los instrumentos administrativos que exponen detalladamente la estructura de un organismo y señala los puestos y la relación que existe entre ellos.

Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de las aéreas.

2. Manuales de Procedimientos.

Son los que contienen la secuencia cronológica de pasos a seguir en la ejecución de una función o en la prestación de un servicio, a partir de la descripción de las operaciones y de las actividades de manera narrativa, o a través del uso de ilustraciones en diagramas, cuadros y dibujos.

3.Manuales de Puestos.

Estos contienen, de manera ordenada, los puestos que existen en la organización, la descripción de las funciones que desempeñan, su valoración y su perfil.

4. Manuales de Políticas.

Son aquellos que contienen la descripción detallada de los lineamientos a seguir durante el proceso de toma de decisiones, para el logro de los objetivos de las áreas de trabajo.

5. Manuales de Formatos.

Estos también son conocidos como catálogos de formatos; son documentos administrativos que comprenden la inclusión de formatos o formularios utilizados para los diferentes procesos que se dan en la organización. Con el propósito de integrarlos y obtener todos los formatos de manera exclusiva, se integra este tipo de manual.

6. Manual de Técnicas.

Son aquellos que por sus características en cuanto a la información implícita, se consideran como especializados, ya que los datos e información son de áreas exclusivas y además, abocados a aspectos eminentemente operativos.

7. Manuales de Contenido Múltiple.

Contienen la información que corresponde a más de uno de los tipos de manuales ya señalados. Esta clase de manuales pueden elaborarse cuando la información correspondiente sea breve y resulte más económica su concentración en un solo documento; o bien cuando la metodología de elaboración del manual implique la presentación de los datos en forma unitaria.

POR SU FUNCION ESPECÍFICA O SU AREA DE ACTIVIDAD:

Esta clasificación es utilizada cuando los manuales se refieren a una función operacional determinada; es decir, contemplan toda la información relacionada con el desarrollo de una función en una unidad administrativa, sea sustantiva o de apoyo.

1. Manual de Personal.

Abarca una serie de consideraciones para comunicar las actividades y las políticas de la organización. Estos manuales contienen aspectos sobre el reclutamiento y la selección; la administración de personal; los lineamientos para el manejo de conflictos personales; las políticas de persona; el uso de servicios y prestaciones, y la capacitación y el adiestramiento, entre otras.

2. Manuales de Contabilidad.

Tratan sobre los principios y las técnicas generalmente aceptadas de contabilidad y tienen aspectos tales como: La estructura orgánica de la unidad administrativa, el manejo de registros, y el control de la información financiera, entre otros.

2.5.6 ACTUALIZACION DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.¹⁵

La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se hace necesario mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas. Para ello es conveniente:

- Evaluar en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo derivada de la implantación del manual, así como los cambios operativos que se realicen en la organización.
- Establecer en el calendario la revisión para la actualización del manual de manera que no exista algún olvido.
- Designar un responsable encargado de su revisión.

2.6. EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.¹⁶

El manual de organización es un documento escrito que norma y establece con detalle la estructura de un organismo. Señala los puestos y la relación que existe entre ellos, implica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad y detalla las funciones y actividades de las distintas áreas.

15. Reyes, A. (1992) *Administración Moderna*. México: Limusa.

16. Koontz, H y Wehrich, H (2004) *Administración. Una perspectiva global*. (12 ed.): México: McGraw Hill

2.6.1 PARTES QUE COMPONEN.

Se propone que el contenido del manual de organización de una empresa sea de la siguiente manera:

PORTADA.

La portada es la página inicial del manual de organización, que sirve de presentación, de manera que al leerla le permita al lector identificar el documento que tiene en sus manos y conocer más sobre el origen del mismo.

La portada debe contener los siguientes elementos:

- Nombre de la Empresa o Institución a que pertenece.
- Logotipo de la Organización.
- Título.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número y fecha de última revisión.

INDICE O CONTENIDO.

En este apartado se presenta de manera ordenada, el título de los capítulos o apartados que constituyen el Manual de Organización, indicando a su vez, el número de página donde se encuentra ubicados dichos elementos.

El índice permitirá al lector localizar los capítulos o apartados del Manual de Organización, que sean de su interés, de una manera más fácil.

INTRODUCCION.

La “introducción” es un pequeño apartado, dirigido al lector, donde se presenta un planteamiento claro y ordenado sobre el contenido del documento. Al leer la introducción el lector obtendrá una perspectiva general, pero exacta sobre el contenido posterior del documento, antes de comenzar su lectura propiamente dicha; en otras palabras, es una puesta en clima, en situación, antes de abordar el tema en cuestión.

La “introducción” del Manual de Organización se refiere a la explicación que se dirige al lector sobre el contenido del manual, de su ámbito de aplicación, de su utilidad y de los fines o propósitos generales que se pretenden cumplir a través de él. Puede contener un mensaje de alguna autoridad de la organización, por lo general, del más alto nivel jerárquico.

Para formular la “introducción” debe emplearse un vocabulario sencillo, a efecto de facilitar su entendimiento; asimismo, debe comprender totalmente los siguientes rubros:

- Definición de Manual y Manual de Organización.
- Propósito y utilidad del Manual.
- Síntesis del Contenido.
- Ámbito de Aplicación
- Áreas de participación en la elaboración del Manual.

OBJETIVO.

En este apartado se debe expresar el propósito que se pretende alcanzar con la aplicación del Manual de Organización. Este objetivo debe constar de dos partes; la primera parte de su contenido deberá expresar: **QUE SE HACE**; y la segunda, **PARA QUE SE HACE**.

ANTECEDENTES HISTORICOS.

En este apartado o sección se describe, en orden cronológico, los aspectos más relevantes del desarrollo histórico de la empresa o institución, partiendo desde sus orígenes. En esta sección debe indicarse todos aquellos cambios significativos que haya registrado la empresa o institución, poniendo énfasis en aquellas disposiciones jurídico administrativas que hayan dado origen y /o modificado la estructura organizacional de la misma.

MARCO JURIDICO.

Esta parte del Manual contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que dan origen a la empresa o institución, que establecen Su creación y sus atribuciones, así como aquellos que norman su funcionamiento.

Es recomendable que los títulos de los ordenamientos jurídicos se presenten en este orden jerárquico:

- Constitución de la República.
- Tratados.

- Leyes.
- Convenios.
- Reglamentos.
- Decretos.
- Acuerdos.
- Circulares.
- Documentos normativo administrativos (manuales, guías o catálogos)
- Otras disposiciones (documentos que por su naturaleza no pueden ser incluidos en clasificaciones anteriores)

ATRIBUCIONES.

En este apartado se deben indicar aquellas actividades u operaciones que la empresa o institución está facultada a realizar, y que determina el ámbito de su competencia. Estas actividades u operaciones se encuentran establecidas en las disposiciones jurídicas que norman la creación y funcionamiento de la empresa o institución, por lo que es conveniente realizar una transcripción textual y completa de las mismas; para tal efecto, deben señalarse el título completo del ordenamiento, capítulo, artículo o inciso (la cita debe hacerse entre comillas)

MISION Y VISION.

En este apartado se debe indicar la misión y visión de la empresa o institución.

La “misión” es una declaración de alto nivel, que describe el propósito fundamental de la empresa o institución. En otras palabras la misión explica la existencia de una entidad, es decir constituye la razón de ser.

La “visión” representa el escenario altamente deseado por la empresa o institución que se quisiera alcanzar en un periodo de largo plazo.

ESTRUCTURA ORGÁNICA

En esta sección se presenta en orden descendente las diferentes unidades de organización (departamentos, secciones, puestos de trabajo u otros órganos) que constituyen la empresa o institución de que se trate. Esta descripción de la estructura orgánica debe corresponder a su representación gráfica en el organigrama, en lo referente a la denominación de las unidades de organización, a su nivel jerárquico y al orden de presentación. Además, es conveniente codificarla en forma tal que sea posible visualizar claramente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.

ORGANIGRAMA GENERAL

En esta sección del Manual de Organización se muestra la representación gráfica de la estructura orgánica adoptada por la empresa o institución. En esta

Representación gráfica se hace uso de rectángulos y diferentes tipos de línea para indicar las unidades de organización que componen la empresa, sus respectivas relaciones de autoridad (lineal, funcional o de asesoría) y dependencia, los canales formales de comunicación y los niveles jerárquicos. El organigrama que se presenta en esta sección suministrara una visión general de la entidad, indicando solo las unidades de mayor importancia en las que está dividida.

FUNCIONES.

En esta sección se presenta una descripción general de las funciones correspondientes a los diferentes departamentos, cargos y demás unidades de organización que componen la entidad. Esta descripción implica especificar con claridad los siguientes aspectos:

- La finalidad hacia la cual se orientan los recursos y los esfuerzos de cada unidad de organización (objetivo).
- Unidad superior inmediata y unidad subalterna.
- Requisitos mínimos de cada puesto de trabajo.
- Las funciones inherentes a cada unida de organización, a través de las cuales se dará cumplimiento a los objetivos planteados.

En esta sección pueden incluirse organigramas específicos que reflejen la estructura interna de una unidad en particular.

GLOSARIO DE TÉRMINOS.

Esta sección contiene un listado de definiciones de aquellas palabras o términos utilizados en el manual de organización, que pueden confundir a los lectores, por ser poco conocidas o por tener más de un significado. El listado de términos debe presentarse en orden alfabético.

Con el glosario el lector podrá comprender con mayor precisión el sentido del texto.

PROCESO DE ELABORACION.

El proceso de elaboración del manual de organización consta de 4 fases:

- Recopilación de la información.
- Análisis de la información.
- Elaboración del manual.
- Aprobación del manual.

RECOPIACION DE LA INFORMACION.

Para la realización de esta fase, es necesario el contar técnicas de investigación que permitan recopilar un conjunto de información para obtener el conocimiento acerca de la estructura orgánica y funcional existencia, tanto en lo formal como en lo real, de la institución de referencia.

La información puede ser recopilada a través de entrevistas directas con el personal, cuestionarios y por medio de la observación directa. También es de

suma importancia llevar a cabo una investigación documental, lo que implicará revisar ciertos documentos de la empresa como: organigramas, reglamentos, manuales, leyes aplicables, estatutos.

ANALISIS DE LA INFORMACION.

Una vez obtenida la información requerida para la elaboración del manual, se procederá a su respectivo análisis, lo que implicará confrontar la información obtenida a través de entrevistas y cuestionarios, contra la información obtenida a través de la revisión de documentos, y contra la información obtenida a través de la observación. Asimismo debe evaluarse si se está dando cumplimiento a los principios de la organización y si la estructura que se tiene facilita o obstaculiza el logro de los objetivos de la empresa. Esto permitirá identificar posibles deficiencias en la organización de la empresa y podría indicar la necesidad de hacer cambios o ajustes en su estructura. Los principales elementos que deben ser sujetos de análisis son:

- **PUESTOS DE TRABAJO:** denominación, objetivo del puesto, funciones asignadas, requisitos del ocupante, etc.
- **RELACIONES DE AUTORIDAD:** tramos de control existentes, tipo de autoridad ejercida por cada puesto, unidad de mando, etc.
- **ORGANIGRAMAS:** verificar la información contenida en él.
- **DEPARTAMENTOS:** criterios de agrupación utilizados, descripciones, estructura interna, etc.

Esta etapa también permitirá determinar si hay elementos de la estructura organizativa que aún no han sido definidos por la empresa, y que por lo tanto será necesario definir.

Luego de realizar este diagnóstico, es necesario determinar soluciones a los problemas identificados, para esto, deben proponerse ajustes a la estructura organizativa, y definir los elementos que aún no hayan sido definidos.

ELABORACION DEL MANUAL.

Esta fase consiste en la creación del documento final que será puesto a disposición de los empleados. Es importante utilizar para ello un lenguaje sencillo, que logre la comprensión y la adecuada aplicación de los usuarios de la siguiente manera: portada, introducción, objetivo del manual, antecedentes históricos de la empresa, marco legal aplicable a la empresa, filosofía institucional, estructura orgánica, organigrama general, descripción de unidades y puestos de trabajo, políticas administrativas de uso y actualización del manual y glosario.

APROBACION.

La etapa de aprobación del manual consiste en validar y respaldar de manera formal la información contenida en dicho documento. El órgano encargado de la aprobación de los manuales puede ser el Gerente General, el Jefe del Departamento, un Comité, el Consejo de Directores, etc.

Si los manuales nos son aprobados y puestos en vigencia formalmente, su elaboración será un trabajo inútil, que incluye costos y esfuerzos bastante altos.

2.7 IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y DE SU ACTUALIZACION.

La importancia del manual de organización radica en que plasma por escrito y con detalle la estructura organizativa de una empresa; esto lo convierte en un documento de mucha utilidad, ya que:

- Facilita el aprendizaje de los empleados respecto a la estructura de la empresa de la cual son parte.
- Permite unificar criterios en toda la empresa e impide la distorsión de la estructura adoptada.
- Permite el logro de una verdadera correspondencia funcional entre las diversas áreas de la empresa.
- Sirve de apoyo a los gerentes para la toma de decisiones relativas a la estructura organizativa.

2.7.1 IMPORTANCIA DE MANTENER ACTUALIZADO EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

Este documento debe actualizarse porque son documentos eminentemente dinámicos que deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda empresa moderna, no deben ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización, sino

que deben reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa.

Un manual sin revisión y análisis cuyo contenido permanezca estático se convierte en obsoleto, y lejos de ser una herramienta útil puede constituir una barrera que dificulte el desarrollo de la organización.



CAPITULO III

DIAGNOSTICO ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN DE COOPERATIVA UNIVERSITARIA DE R.L.

3.1 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

3.1.1. TIPO DE ESTUDIO REALIZADO

La investigación desarrollada consistió en un estudio de tipo descriptivo-propositivo no experimental. Era descriptivo por que se buscaba determinar las características o atributos de la organización de la Cooperativa. Era propositivo por que se proponen una serie de acciones encaminadas a contribuir al mejoramiento de la misma.

3.1.2. UNIVERSO DE ESTUDIO.

El universo sujeto de estudio constituido por todo el personal que labora en la Cooperativa Universitaria de R.L., pues finalmente son los empleados los que adoptan la estructura de la organización. El tamaño del universo de estudio fue de 5 personas que es el número de empleados con los que contaba la cooperativa en la agencia de Santa Ana, al momento de realizar la investigación.

3.1.3. FUENTE DE INFORMACION.

La información necesaria para elaborar el manual de organización de Universitaria de R.L. se encontraba contenida en diversas fuentes. Las fuentes de información que se identificaron son:

- Documentos de la Cooperativa, como manuales, organigramas, estatutos, reglamentos internos etc.

- Personal que labora en la Cooperativa.
- Libros y otros recursos bibliográficos (tesis, revistas etc.)
- Recursos en línea.

3.1.4. TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS.¹⁷

Una vez identificadas las fuentes de información, fue necesario utilizar ciertas técnicas de recolección de datos para extraer la información pertinente. Estas técnicas se describen a continuación:

ENTREVISTA: Se formuló una entrevista dirigida al gerente general de Universitaria de R.L. para conocer de primera mano la situación de la Cooperativa con respecto a la existencia de manuales, descripción de puestos, organización, marco legal de la Cooperativa, estatutos etc.

17. Hernández Sampieri, Roberto, Collado. Metodología de la Investigación, Editorial, McGraw Hill.

ENCUESTAS: Se formuló un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas dirigido a todo el personal que labora en la Cooperativa. Este cuestionario permitió obtener información relevante sobre los puestos de trabajo, departamentos, relaciones de autoridad y subordinación, funciones y otros aspectos que permitiesen identificar posibles deficiencias en la organización de la Cooperativa.

Esta técnica fue de mucha importancia, pues sirvió de base para formular el diagnóstico que se presenta.

OBSERVACION DIRECTA: Esta técnica consistió en constatar de manera visual la manera como se desarrollan las actividades diarias dentro de la Cooperativa; esta información no podía recabarse de otra manera sino mediante el contacto directo con la realidad.

3.1.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS.

Los instrumentos de recolección de datos utilizados fueron los siguientes

- **GUIA DE ENTREVISTA:** Consistió en una lista pre-elaborada de preguntas dirigidas al Gerente General de la Cooperativa, referentes a los temas de interés (ver anexos)
- **CUESTIONARIO:** Consistió en un documento diseñado específicamente para recabar información necesaria para la realización del diagnóstico. Este documento constaba de una serie de preguntas abiertas y cerradas que los empleados debían responder con su puño y letra. (ver anexos)

3.2 DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA COOPERATIVA UNIVERSITARIA DE R.L.

3.2.1 PUESTOS DE TRABAJO.¹⁸

Una descripción correcta del puesto de trabajo ayuda a determinar qué factores harán que el desempeño del mismo sea eficaz. En este aspecto hacer una correcta descripción del puesto de trabajo ayuda a determinar los requerimientos del mismo

Otro de los factores que implica la descripción del puesto de trabajo es que permite la valoración del mismo, la selección de la persona idónea para el mismo y la posibilidad de evaluar el desempeño de la persona que desarrolla un puesto de trabajo determinado.

3.2.2 LA IMPORTANCIA DEL PUESTO DE TRABAJO.¹⁹

La descripción de un puesto de trabajo también permite determinar de un modo correcto la formación del ocupante y el programa de desarrollo personal dentro de la empresa. Al mismo tiempo también determinará una definición exacta de la persona que sustituirá al capital humano que ocupa un puesto de trabajo específico cuando cese la actividad del trabajador titular, bien por jubilación del mismo o cualquier otra causa.

18-19. Fernández, M. (1995) Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo, Madrid. Díaz de Santos
18-19. Fernández, M. (1995) Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo, Madrid. Díaz de Santos

La metodología a la hora de describir un puesto de trabajo dependen de los objetivos que se busque con la descripción: factores de éxito en el puesto de trabajo, requerimientos del puesto de trabajo, conocimientos necesarios, experiencia deseable y competencias.

Todos los elementos y las metodologías que se haya utilizado para la descripción del puesto de trabajo se encuentran integradas en las herramientas de evaluación y se denominan perfil de factores de desempeño eficaz.

Se determinó que la Cooperativa cuenta con 5 puestos de trabajo los cuales están definidos sus funciones en el manual de organización de la cooperativa entre los cuales se encuentran el Gerente General, 2 asesores de créditos, un analista de créditos y una cajera.

También se determinó que los 5 empleados tienen poco tiempo de laborar en la Cooperativa siendo el de mayor tiempo el gerente general con 2 años de laborar en la cooperativa y el menos tiempo es de 6 meses de laborar en la misma, no siendo esto un factor determinante para el adecuado funcionamiento de sus labores según sus puestos.

3.2.3 LINEAS DE AUTORIDAD.

Se determinó que las relaciones de autoridad y subordinación son conocidas por los empleados, ya que cada uno sabe quién es su jefe inmediato.

Expresando la mayoría de ellos que es el Gerente General, mientras que algunos empleados expresaron que además del gerente también reciben órdenes de otras personas, como por ejemplo: El asesor de crédito recibe órdenes de el analista de crédito, la cajera recibe órdenes de los miembros de la Junta de Vigilancia, el analista de créditos recibe órdenes del Presidente del Consejo de Administración.

Así también, los empleados manifestaron que el recibir órdenes de más de una persona no les afecta en su trabajo, aunque es conveniente destacar que la dualidad de mando puede generar problemas de coordinación.

3.2.4 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.

Se determinó que la Cooperativa cuenta con un manual de organización que describe con claridad y precisión las funciones correspondientes a los diferentes puestos de trabajo. Además cuenta con un manual de bienvenida, un manual de créditos y recuperación de mora siendo cada departamento el encargado de su actualización.

Por otro lado, se determinó que la totalidad de empleados de la Cooperativa conoce a cabalidad las funciones correspondientes a sus cargos. 2 empleados manifiestan que sus funciones les fueron comunicadas únicamente de manera oral, sin recibir nada por escrito (analista de créditos); mientras que los otros dos empleados manifiestan que sus funciones les fueron comunicadas por escrito (cajera y asesor de créditos) y el otro empleado (asesor de créditos) expresa que recibió un curso de inducción.

Además cuatro de los empleados manifiestan conocer el organigrama de la cooperativa, mientras que el quinto manifiesta no conocerlo lo cual no es adecuado para el correcto funcionamiento de sus labores

Una deficiencia bien marcada que existe en la Cooperativa es que el funcionamiento de los departamentos no es el adecuado, ya que no cuenta con suficiente personal en cada uno de los departamentos, por lo cual no se logra un buen desempeño de la misma.

3.2.5. ORGANIGRAMA.

La cooperativa cuenta con dos organigramas, el primero es de tipo vertical, dicho organigrama presenta su estructura organizativa sus diferentes consejos, comités y los departamentos dentro de la cooperativa, no especificando en ellos los diferentes puestos de trabajo por el número reducido de empleados.

El segundo organigrama, es de tipo horizontal en el cual están definidos y al igual que en el vertical se presenta su estructura organizativa con sus consejos, comités y sus departamentos sin especificar los diferentes puestos en la cooperativa. Además, en ambos organigramas no existe el departamento de recuperación y es una función que realiza el mismo departamento de créditos, siendo lo ideal que las dos funciones se realizaran por separado. También cabe mencionar que en la entrevista realizada al gerente general de la cooperativa, manifiesta solamente la existencia de tres departamentos y los organigramas representan cuatro ya que manifiesta que el departamento de contabilidad es externo a la cooperativa, aunque es parte de la misma.

Otro factor es, que en el manual de organizaciones y funciones cambia la estructura organizativa en relación a lo anterior, ya que habla de la existencia de cinco departamentos los cuales son:

- Mercadeo.
- Créditos.
- Contabilidad.
- Cajeros.
- Recuperación.

3.3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

3.3.1 CONCLUSIONES.

El estudio realizado ha determinado el estado en que se encuentra la organización de la Cooperativa Universitaria de R.L. De los resultados obtenidos puede concluirse lo siguiente.

- ✓ La cooperativa carece de un manual de organización que defina y establezca con detalle su estructura organizativa formal y real.
- ✓ La cooperativa no cuenta con una descripción por escrito de sus departamentos, donde se defina con claridad sus funciones, su importancia y la manera como están integrados.
- ✓ Los organigramas con que cuenta la cooperativa presentan varias deficiencias: La primera es que la denominación de ciertos cargos es ambigua y confusa; en

segundo lugar, cuando se hace referencia a departamentos, no indica de manera explícita que se trata de departamentos; y en tercer lugar los organigramas no se encuentran actualizados, por lo que se han omitido diversos puestos de trabajo.

3.3.2. RECOMENDACIONES.

Tomando en consideración el diagnóstico realizado, se propone a la Cooperativa Universitaria de R.L. una serie de recomendaciones encaminadas a superar las deficiencias identificadas y a fortalecer aquellos aspectos positivos de la organización de la Cooperativa. Las recomendaciones son:

- Elaborar un manual de organización de la cooperativa, el cual debe definir y establecer con detalle su estructura orgánica formal y real.

- Elaborar una descripción por escrito de los departamentos que constituyen la cooperativa, especificando sus funciones, su importancia y la manera como están integrados.

- Reelaborar el organigrama general de la cooperativa de manera que indique en forma explícita los departamentos y secciones que existen, y que refleje todos los puestos que conforman la estructura organizativa de la misma.



CAPITULO IV

**ACTUALIZACION DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DE LA COOPERATIVA UNIVERSITARIA DE R.L DE LA
CIUDAD DE SANTA ANA**



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

AUTORIZADO POR:

NÚMERO Y FECHA DE ACTUALIZACION:

LUGAR Y FECHA DE ELABORACION: SANTA ANA, DICIEMBRE DE 2015.

CONTENIDO.

| | Nº DE PAG. |
|--|------------|
| I. INTRODUCCION..... | 4 |
| II. OBJETIVO DEL MANUAL..... | 5 |
| III. ANTECEDENTES HISTORICOS DE COOPERATIVA UNIVERSITARIA DE R.L..... | 6 |
| IV. MARCO LEGAL DE LA COOPERATIVA..... | 7 |
| V. ATRIBUCIONES..... | 8. |
| VI. FILOSOFIA INSTITUCIONAL..... | 9 |
| VII. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA..... | 11 |
| VIII. ORGANIGRAMA GENERAL..... | 14 |
| IX. DESCRIPCION DE UNIDADES Y PUESTOS DE TRABAJO..... | 15 |
| 1.0 Asamblea General de Asociados..... | 16 |
| 2.0 Consejo de Administración..... | 19 |
| 3.0 Junta de Vigilancia..... | 25 |
| 4.0 Comité de Crédito..... | 31 |
| 5.0 Comité de Educación..... | 35 |
| 6.0 Gerente General..... | 39 |
| 7.0 Departamento de Mercadeo..... | 43 |
| 8.0 Departamento de Créditos..... | 46 |

| | |
|--------------------------------------|----|
| 9.0 Departamento de Cajeros..... | 50 |
| 10 Departamento de Contabilidad..... | 53 |
| 11 Departamento de Recuperación..... | 55 |
| Glosario del Manual..... | 57 |

BIBLIOGRAFIA.

GLOSARIO

ANEXOS.

I. INTRODUCCION.

Cooperativa Universitaria de R.L. es una institución financiera que tiene funciones y objetivos específicos, y que se encuentran interrelacionados entre sí. Estos elementos constituyen la estructura de organización de la cooperativa.

Dicha estructura de organización permite al personal de la cooperativa, a pesar con que es poco el personal con que cuenta, trabajar de manera coordinada y en equipo; por ello es muy importante contar con un documento formal que defina con claridad dicha estructura, ya que así, cada miembro comprenderá su función y posición dentro de la empresa de la cual es parte.

Es importante poner a disposición del personal de la cooperativa el presente Manual de Organización, el cual es un documento que establece con detalle la estructura organizativa de Cooperativa Universitaria de R.L.

El contenido del presente manual está dividido en diversos apartados, entre los cuales destacan los siguientes:

En los primeros apartados se presentan algunas generalidades de la cooperativa, como su historia, su marco legal, su filosofía institucional, sus fines, y atribuciones, entre otras cosas. En otro apartado se presenta una descripción condensada pero exacta de la estructura de la organización de la cooperativa. Por último se presentan las políticas de uso del manual, su alcance y limitaciones, así como un pequeño glosario.

La utilización del presente manual establecerá la correcta realización de las actividades, la adecuada incorporación de nuevos empleados y la unificación de esfuerzos entre los empleados.

II. OBJETIVO DEL MANUAL.

Objetivo General:

Instruir al personal de la Cooperativa en relación a la estructura de organización adoptada de tal manera que comprendan el funcionamiento de la misma y sepan hacia dónde debe orientar sus esfuerzos. Esto permitirá lograr una verdadera correspondencia funcional entre las diversas áreas de la cooperativa y promover la eficacia y eficiencia en su funcionamiento.

Objetivos Específicos:

- Definir y establecer con detalle todo lo concerniente a la estructura de organización de la cooperativa: Puesto de trabajo, Departamentos, Secciones y Cuerpos Directivos; exponiendo sus objetivos, sus funciones, sus relaciones y otros aspectos importantes del mismo.
- Ayudar a los empleados a realizar correctamente sus funciones, aclarándoles cualquier duda, relativa a la de organización, que pueda surgir durante el desempeño de sus labores.
- Ayudar al personal a comprender el funcionamiento de la cooperativa y de las diferentes áreas que la integran.

- Proporcionar una herramienta administrativa que ayude a detectar omisiones de responsabilidad y duplicación de funciones; mejorando así, el desempeño operacional y administrativo de la cooperativa.
- Facilitar a los niveles gerenciales la toma decisiones relativas al crecimiento y desarrollo organizacional de la cooperativa.
- Facilitar la inducción de nuevo personal a la cooperativa y al área donde se desempeñara.

III. ANTECEDENTES HISTORICOS DE COOPERATIVA UNIVERSITARIA DE R.L.

El origen de la Cooperativa Universitaria de R.L. se remonta al año de 1997, den siendo una cooperativa de ahorro, crédito y consumo que propicia la participación real en el desarrollo económico, social y cooperativo de la comunidad de la de la Zona Occidental.

Al haber nacido dentro de la Universidad de El Salvador es vital para la Cooperativa continuar con uno de nuestros pilares de fundación como lo es la colaboración en la forma académica profesional de los estudiantes por ello es que Universitaria abre sus puertas para el desarrollo de prácticas laborales.

Actualmente la Cooperativa Universitaria de R.L atiende a sus asociados en Avenida Independencia Sur entre séptima y novena Calle oriente número veintitrés frente a correos de El Salvador. Teléfono: 2406-4705 ó 7870-9364

Email: universitaria_rl@hotmail.com

Facebook: Cooperativa Universitaria de R.L

Contando con servicios para los asociados como:

- Ahorros (a la vista, Programados y a Plazo Fijo)
- Créditos (de Consumo y gastos personales, Micro Ejecutivos, Microcréditos y Gerenciales.)

Cooperativa Universitaria de R. L es una alternativa confiable y tiene como propósito brindar una alternativa de apoyo a los microempresarios de esta importante ciudad.

IV. MARCO LEGAL DE LA COOPERATIVA.

Cooperativa Universitaria de R.L es una institución financiera sujeta a diversas normativas, tanto internas como externas, que respaldan su creación y regulan los diversos aspectos de su funcionamiento. Estas son:

Externas:

- ✚ “Constitución de la República de El Salvador”.
- ✚ “Ley General de Asociados Cooperativas” y su reglamento de aplicación”.
- ✚ “Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos” y su reglamento de aplicación.
- ✚ “Ley del Impuesto sobre la Renta” y su reglamento de aplicación”.
- ✚ “Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes y Prestación de Servicios” y su reglamento de aplicación”.

- ✚ Código de Comercio. (en lo relativo a títulos valores, distintivos comerciales y otros aspectos mercantiles)
- ✚ Código de Trabajo.
- ✚ Código Tributario.
- ✚ Reglamento de Aplicación del Código Tributario.

INTERNAS:

- ✚ Estatus de Cooperativa Universitaria de R.L.
- ✚ Reglamento Interno de trabajo.
- ✚ Manual de Organización.
- ✚ Otros reglamentos, manuales, políticas o acuerdos aprobados por el Consejo de Administración o Asamblea General.

V. ATRIBUCIONES.

Cooperativa UNIVERSITARIA de R.L. al ser una asociación cooperativa de ahorro y crédito tiene las siguientes atribuciones:

- ✚ Recibir aportaciones de asociados.
- ✚ Recibir depósitos en cuentas de ahorro y depósitos a plazo, únicamente de asociados.
- ✚ Conceder créditos a asociados y gestionar el cobro de los mismos.
- ✚ Establecer alianzas o acuerdos con otras instituciones, para mejorar o ampliar los servicios ofrecidos a los asociados.

- ✚ Prestar otros servicios financieros a asociados y/o público en general, de acuerdo a sus fines.

VI. FILOSOFIA INSTITUCIONAL.

MISION:

“Somos una institución dedicada a satisfacer las necesidades de ahorro, crédito y consumo de nuestros asociados, de tal manera, que se propicie el desarrollo económico, social y educativo de la comunidad santaneca, y sirve de escuela practica a los estudiantes universitarios a través de la formación de profesionales con calidad y solida formación humana.”

VISION:

Alcanzar el desarrollo institucional sostenible a largo plazo, en lo social, económico y educativo, con la participación de sus asociados obteniendo beneficios razonables para todos.

VALORES:

- ✓ Ayuda mutua.
- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Igualdad.
- ✓ Solidaridad.
- ✓ Equidad.

PRINCIPIOS:

- ✓ .Membrecía abierta y voluntaria.
- ✓ Control democrático de los miembros.
- ✓ Participación económica de los miembros.
- ✓ Autonomía e independencia.
- ✓ Educación, entretenimiento e información.

VII. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

1.0 Asamblea General de Asociados.

2.0 Consejo de Administración.

- 2.1 Presidente del Consejo de Administración.
- 2.2 Vicepresidente del Consejo de Administración.
- 2.3 Secretario del Consejo de Administración.
- 2.4 Tesorero del Consejo de Administración.
- 2.5 Vocal del Consejo de Administración.
- 2.6 Miembros Suplentes del Consejo Administración

3.0 Junta de Vigilancia.

- 3.1 Presidente de la junta de Vigilancia.
- 3.2 Secretario de la junta de Vigilancia.
- 3.3 Vocal de la junta de Vigilancia.
- 3.4 Miembros Suplentes de la junta de Vigilancia.

4.0 Comité de Crédito.

- 4.1 Presidente del Comité de Crédito.
- 4.2 Secretario del Comité de Crédito.
- 4.3 Vocal del Comité de Crédito.
- 4.4 Miembros Suplentes del Comité de Crédito.

5.0 Comité de Educación.

- 5.1 Presidente del Comité de Educación.
- 5.2 Vicepresidente del Comité de Educación.
- 5.3 Secretario del Comité de Educación.
- 5.4 Vocal del Comité de Educación.
- 5.5 Vocal del Comité de Educación.
- 5.6 Miembros Suplentes del Comité de Educación.

6.0 Gerente General.**7.0 Departamento de Mercadeo.**

- 7.1 Jefe de Mercadeo.
- 7.2 Ejecutivos de Negocios.
- 7.3 Asesor de Negocios

8.0 Departamento de Créditos.

- 8.1 Jefe de Créditos
- 8.2 Asesor de Crédito.
- 8.3 Analista de Crédito.

9.0 Departamento de Cajeros.

9.1 Cajero.

10. Departamento de Contabilidad.

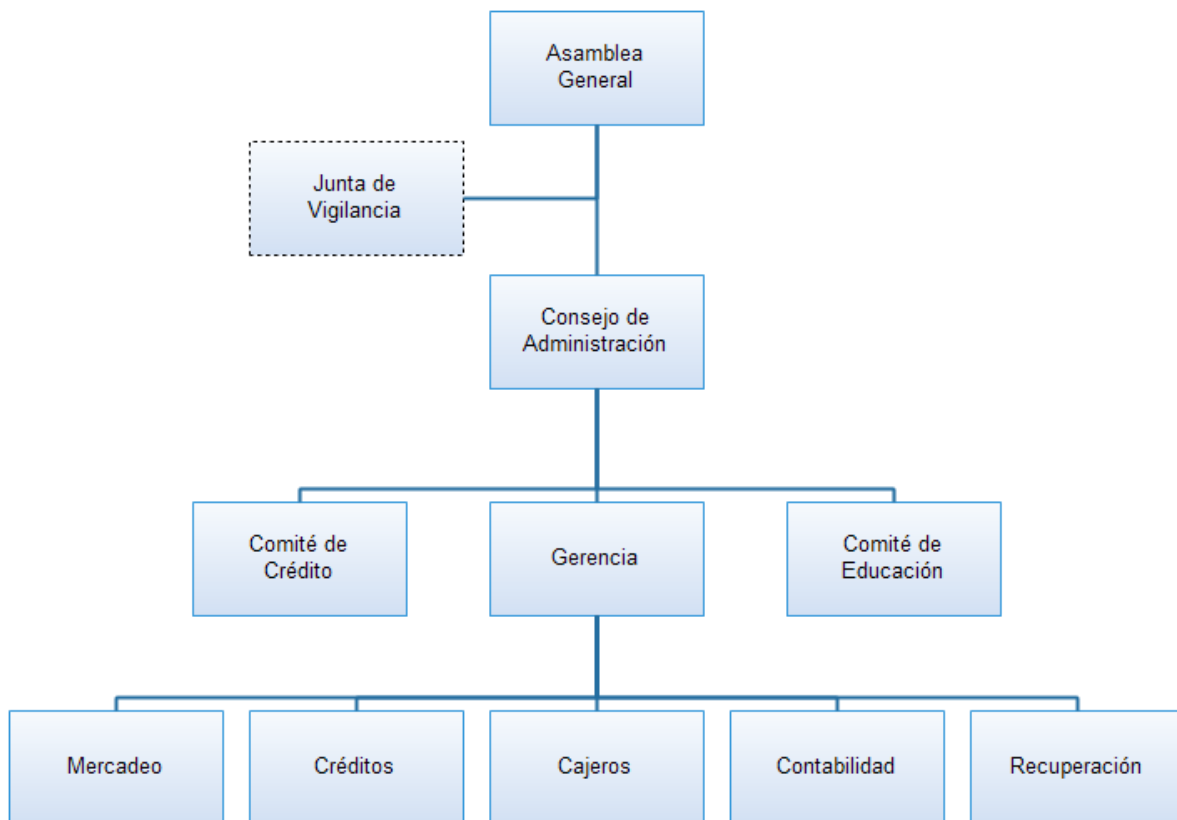
10.1 Contador General

10.2 Auxiliar Contable.

11. Departamento de Recuperación.

11.1 Jefe de Cobros

11.2 Gestor de Cobros Jurídico.

VIII. ORGANIGRAMA GENERAL DE COOPERATIVA UNIVERSITARIA DE R.L.

VIII. DESCRIPCION DE UNIDADES Y PUESTOS DE TRABAJO.



1.0

ASAMBLEA GENERAL DE ASOCIADOS.

Objetivo de la Asamblea General:

Fijar la política general en que habrán de desarrollarse las actividades de la cooperativa, mediante la discusión y aprobación democrática de acuerdos referidos a la estructura y funcionamiento de la misma.

Descripción:

La asamblea General es la reunión de aquellas personas naturales o jurídicas que han adquirido la calidad de asociados de Cooperativa Universitaria de R.L. Esta reunión se realiza con el objetivo de deliberar y aprobar acuerdos sobre asuntos que, legal o estatutariamente, son de su competencia, y donde las decisiones adoptadas vinculan a todos los asociados de la cooperativa, aun a los que no asistan.

Este órgano constituye la máxima autoridad de Cooperativa Universitaria de R.L, por lo que sus acuerdos son de estricta obligatoriedad para el Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia, Comités y todos los asociados presentes o ausentes; pues tales acuerdos constituyen la expresión de la voluntad de todos los asociados.

Corresponde a la Asamblea General de Asociados fijar la política general de la cooperativa, función que implica tomar decisiones básicas respecto a la estructura y actividades de la misma.

También le corresponde el examen en la gestión social, la aprobación de cuentas anuales e informes de gestión etc.

Las secciones de la Asamblea General pueden ser ordinarias o extraordinarias. La Asamblea General Ordinaria se lleva a cabo cuantas veces fuere necesario en cualquier momento del año.

Para que las decisiones emanadas de la Asamblea General de Asociados tengan validez legal, deben tomarse conforme a la Ley General de Asociaciones Cooperativas, su Reglamento y los estatutos.

Funciones:

- ✚ Establecer el sistema de votación.
- ✚ Conocer de la agenda del trabajo de día, para su aprobación o modificación.
- ✚ Aprobar los objetivos y políticas del plan general de trabajo de la cooperativa.
- ✚ Aprobar las normas generales de administración de la cooperativa.
- ✚ Aprobar o desaprobar el balance y los informes relacionados con la administración de la cooperativa.
- ✚ Elegir a los miembros del Consejo de Administración u Junta de Vigilancia y removerlos con motivo suficiente.
- ✚ Autorizar la capitalización o distribución de los intereses y excedentes correspondientes a los asociados.
- ✚ Acordar la creación y el empleo de los fondos de reserva y especiales.
- ✚ Acordar la edición de otras actividades a las establecidas en el acta constitutiva.

- ✚ Establecer cuantías de las aportaciones anuales u otras cuotas para fines específicos.
- ✚ Autorizar la emisión de certificados de inversión.
- ✚ Cambiar el domicilio legal de la cooperativa.
- ✚ Acordar la disolución de la cooperativa.
- ✚ Acordar la fusión de la cooperativa con otra o su ingreso a una federación o confederación de asociaciones cooperativas.
- ✚ Los demás que señalen la ley, su reglamento y los estatutos.

Requisitos para ser Asociado de la Cooperativa y Formar parte de la Asamblea General.

- ✚ Presentar solicitud por escrito ante el Consejo de Administración en el formulario respectivo y la recomendación de dos asociados.
- ✚ Pagar la cuota de ingreso establecida.
- ✚ Se mayor de 18 años de edad.
- ✚ Pagar por lo menos el valor de tres aportaciones.
- ✚ Pagar los derechos de trámite.



2.0

CONSEJO DE ADMINISTRACION.

Objetivo del Consejo de Administración:

Asegurar el adecuado funcionamiento de la cooperativa y el cumplimiento de los fines que esta persigue, realizando la administración de todas sus operaciones dentro del marco general fijado por la Asamblea General de Asociados.

Descripción:

El Consejo de Administración es un órgano integrado por un grupo de Asociados de Cooperativa Universitaria de R.L. designados democráticamente por la Asamblea General. Este Consejo constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Asociados, y ejercer plenas facultades de dirección y administración en los asuntos de la cooperativa

Este órgano es el responsable del funcionamiento administrativo de la cooperativa.

Entre sus atribuciones están: ejecutar las decisiones y políticas aprobadas por la Asamblea general de Asociados, así como planificar, organizar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades de la cooperativa.

El Consejo de Administración está integrado por un presidente, vicepresidente, un tesorero, un secretario, un vocal y tres miembros suplentes sin designación de cargos. Estos integrantes han sido electos democráticamente por la Asamblea General para un periodo de tres años.

Las secciones del Consejo de Administración se realizan de manera periódica; en ellas se discuten diversos temas y toman decisiones o acuerdos por mayoría de votos.

El funcionamiento de este órgano debe de llevarse a cabo dentro del marco general fijado por la Asamblea General y conforme a los estatutos.

Funciones:

- ✚ Cumplir y hacer cumplir la ley, su Reglamento, los estatutos y los acuerdos de la Asamblea General.
- ✚ Crear los comités, nombrar y remover a sus miembros con motivo justificado.
- ✚ Decidir sobre la admisión, inhabilitación, renuncia, exclusión, suspensión y apelación de asociados.
- ✚ Llevar al día el libro de Registro de Asociados debidamente autorizados por el INSAFOCOOP.
- ✚ Establecer las normas internas de operaciones.
- ✚ Exigir caución al Gerente y a los empleados que cuiden o administren bienes de la cooperativa.
- ✚ Acordar la constitución de gravámenes sobre bienes muebles e inmuebles de la cooperativa.
- ✚ Proponer a la Asamblea General de Asociados la enajenación de los bienes inmuebles de la cooperativa.
- ✚ Recibir y entregar bajo inventario los bienes de la cooperativa.

- ✚ Proporcionar a los asociados el acceso a los Libros de Contabilidad de la cooperativa y las explicaciones que pidieren sobre los mismos.
- ✚ Llenar con los suplentes respectivos las vacantes que se produzcan en su seno.
- ✚ Designar las Instituciones Financieras o Bancarias en que se depositaran los fondos de la cooperativa y las personas que giraran contra dichas cuentas en la forma que establezcan los Estatutos.
- ✚ Autorizar al Presidente para que confiera o revoque los poderes que fueren necesarios.
- ✚ Nombrar y renovar al Gerente y demás empleados de la cooperativa, fijarles su remuneración y señalarles sus obligaciones.
- ✚ Estudiar y aprobar el plan de trabajo y su presupuesto presentado por el Gerente o Tesorero y exigir su cumplimiento.
- ✚ Actualizar los gastos no previstos en el presupuesto anual.
- ✚ Elaborar y ejecutar programas de proyección social que beneficien a la membresía de la Cooperativa.
- ✚ Celebrar, de acuerdo a las facultades que le confieren los estatutos, los contratos o convenios que se relacionen con los objetivos de la Cooperativa
- ✚ Controlar la cobranza de los créditos a favor de la Cooperativa; y proponer a la Asamblea General que se carguen a la reserva respectiva los préstamos incobrables, cuando se hayan agotado todos los medios para lograr sus pagos.

- ✚ Conocer de las faltas de los asociados e imponer las sanciones respectivas, y si aquellas fueren graves, ponerlo en conocimiento de la Junta de Vigilancia.
- ✚ .Autorizar la transferencia de aportaciones entre los asociados.
- ✚ Reglamentar la inversión de fondos de la Cooperativa.
- ✚ Convocar a Asambleas Generales.
- ✚ Presentar a la Asamblea General Ordinaria la memoria de labores y de los Estados Financieros practicados en el ejercicio económico correspondiente.
- ✚ Elaborar sus planes de trabajo y someterlos a consideración de la Asamblea General de Asociados.
- ✚ Resolver provisionalmente, de acuerdo con la Junta de Vigilancia, los casos no previstos en la Ley, su Reglamento. Estatutos y someterlos a consideración de la próxima Asamblea General.
- ✚ Enviar al INSAFOCOOP en el término de quince días, copia del informe de auditoría que le hayan practicado.
- ✚ Designar dentro de su seno, otros directivos para que firmen cheques en casos necesarios.
- ✚ Las demás atribuciones que señalen los Estatutos y los que estimen necesarios para una buena dirección y administración de la Cooperativa.

Requisitos para ser Miembro del Consejo de Administración.

- ✚ Ser miembro de Cooperativa Universitaria de R.L.
- ✚ Ser mayor de edad.
- ✚ Ser de honradez e instrucción notorias.
- ✚ No tener a su cargo en forma remunerada la Gerencia, la contabilidad y la Asesoría de la Cooperativa.
- ✚ No pertenecer a entidades con fines incompatibles con los principios cooperativos.
- ✚ No formar parte de los órganos directivos de otras cooperativas.
Esta al día en sus obligaciones con la cooperativa.
- ✚ No haber sido declarado inhábil.



3.0

JUNTA DE VIGILANCIA.

Objetivo de la Junta de Vigilancia:

Asegurar el estricto cumplimiento de las leyes y demás normas jurídicas que sean aplicables a Cooperativa Universitaria de R.L., así como de las decisiones de los cuerpos directivos; mediante la supervisión de todas las operaciones que desarrolle la cooperativa, y la fiscalización de todos los actos que realicen los órganos directos, Comités, empleados y asociados de la misma.

Descripción:

La Junta de Vigilancia es un órgano integrado por cinco asociados de Cooperativa Universitaria de R.L., designados democráticamente por la Asamblea General. La función básica de esta Junta es vigilar el funcionamiento de la cooperativa y todos los actos que realizan los órganos directivos, comités, empleados y asociado, velando por el estricto cumplimiento de las leyes y demás normas jurídicas aplicables, así como de decisiones de los cuerpos directivos. En este sentido, la Junta de Vigilancia constituye el instrumento de supervisión y fiscalización de la Asamblea general de Asociados.

Las observaciones y deficiencias encontradas por la Junta de Vigilancia en su labor de supervisión y fiscalización, son remitidas al Consejo de Administración junto con las recomendaciones pertinentes, para que sea este último quien lleve a cabo las acciones correctivas.

La Junta de Vigilancia realiza secciones de manera periódica para ejercer sus funciones, y está compuesta por los siguientes cargos.

- ✓ **Presidente:** Es el encargado de presidir las sesiones de la Junta de Vigilancia, de convocar a dichas sesiones y de ejercer doble voto en caso de empate.
- ✓ **Secretario:** Es el encargado de asentar las resoluciones de la Junta de Vigilancia en el libro de actas correspondiente. Así mismo, puede convocar a sesiones de Junta de Vigilancia, pero únicamente de manera conjunta con el vocal.
- ✓ **Vocal:** Es el encargado de asumir las funciones de cualquiera de los demás miembros propietarios de la Junta de Vigilancia, en ausencia temporal de estos, siempre que no estén presentes los miembros suplentes. Asimismo, puede convocar a sesiones de Junta de Vigilancia, pero únicamente de manera conjunta con el Secretario.
- ✓ **Dos miembros suplentes:** Encargados de sustituir temporalmente a los miembros propietarios, con iguales facultades, cuando estos no pudieren desempeñar su cargo.

Durante las sesiones de Junta de Vigilancia, los miembros, además de realizar revisiones, verificaciones e indagaciones de las actividades realizadas por los empleados, cuerpos directivos, comités, asociados, etc., también discuten y aprueban resoluciones o acuerdos a su función. Las decisiones se toman por mayoría de votos.

Es importante destacar que los miembros propietarios tienen derecho a voz y voto en las sesiones de la Junta de Vigilancia, y son electos por la Asamblea

General para un periodo de tres años. Por otra parte, los miembros suplentes solo tienen derecho a voz en las sesiones de la Junta, excepto cuando estén sustituyendo a un miembro propietario, en cuyo caso también tienen derecho a voto. Los miembros suplentes son electos por la Asamblea General para un periodo de dos años. Los miembros de la Junta de Vigilancia son solidariamente responsables por las decisiones que tomen en contravención a las normas legales vigentes y por los actos que no objete oportunamente.

Para que las decisiones de la Junta de Vigilancia tengan validez legal, deben tomarse conforme a la Ley General de Asociaciones Cooperativas, su reglamento y los estatutos de Cooperativa Universitaria de R.L.

Funciones:

- ✚ Vigilar el estricto cumplimiento de la Ley General de Asociaciones Cooperativa, su Reglamento, los Estatutos, las decisiones de la Asamblea General y demás órganos directivos.
- ✚ Vigilar que los órganos directivos, comités, empleados y miembros de la cooperativa, cumplan con sus deberes y obligaciones conforme a la Ley, su Reglamento, los Estatutos, acuerdos de la Asamblea General, del Consejo de Administración y de los Comités.
- ✚ Conocer todas las operaciones de la cooperativa y vigilar que se realicen correctamente y con eficiencia.
- ✚ Cuidar que la contabilidad se lleve con la debida puntualidad y corrección en los libros debidamente autorizados por el Instituto

Salvadoreño de Fomento Cooperativo y que los balances se practiquen mensualmente y se den a conocer en su oportunidad a los asociados y al mencionado Instituto. Vigilar el empleo de los fondos.

- ✚ Emitir dictamen sobre la Memoria y Estados financieros de la cooperativa, los cuales el Consejo de Administración que los empleados que por las naturaleza de sus cargos manejen fondos, rindan la caución correspondiente e informar a la Asamblea General.
- ✚ Presentar a la Asamblea General Ordinaria un informe de las labores desarrolladas.
- ✚ Dar su visto bueno a los acuerdos del Consejo de Administración que se refieren a solicitudes o concesiones de préstamos que excedan al máximo fijado por los estatutos y dar aviso al mismo consejo de las noticias que tengan sobre hechos o circunstancias relativas a la disminución de la solvencia de los deudores o el menoscabo de cauciones.
- ✚ Examinar las actas de los órganos directivos, para verificar que los acuerdos que se toman están en concordancia con las normas y procedimientos establecidos.
- ✚ Cooperar con auditoria externa por la contratada por la cooperativa en su examen de cuentas y estados financieros.

- ✚ Remitir las observaciones y recomendaciones al Consejo de Administración sobre las deficiencias encontradas en su labor de fiscalización y supervisión.
- ✚ Solicitar y concurrir a reuniones periódicas con los otros órganos directivos para coordinar los planes y actividades de la cooperativa.
- ✚ Recibir copia de los acuerdos del Consejo para su correspondiente análisis.
- ✚ Comprobar periódicamente la existencia de los títulos valores y demás bienes de la Cooperativa.
- ✚ Cualesquiera que señale la Ley de Asociaciones Cooperativas, su Reglamento, los Estatutos o la Asamblea General.

Requisitos para ser Miembro de la Junta de Vigilancia.

- ✚ Ser miembro de Cooperativa Universitaria de R.L.
- ✚ Ser mayor de edad.
- ✚ Ser de honradez e instrucción notorias.
- ✚ No tener a su cargo en forma remunerada la Gerencia, la Contabilidad y la Asesoría de la Cooperativa.
- ✚ No pertenecer a entidades con fines incompatibles con los principios cooperativos.
- ✚ No formar parte de los órganos directivos de otras cooperativas.
- ✚ Estar al día en sus obligaciones con la cooperativa.

Objetivo del Comité de Crédito:

Velar por que la cartera de créditos de Cooperativa Universitaria de R.L. cumpla con los criterios crediticios y demás normas que establece el Reglamento de Créditos correspondiente; mediante el análisis imparcial de las solicitudes de crédito presentadas por los asociados y la aprobación o denegación de las mismas.

Descripción:

El comité de Crédito es un órgano por los asociados de Cooperativa Universitaria de R. L. nombrados por el Consejo de Administración. La función de este órgano es conocer todas las solicitudes de crédito que presentan los asociados de la cooperativa; asimismo le compete analizar dichas solicitudes en base a las normas crediticias establecidas por Cooperativa Universitaria de R.L. y emitir un dictamen de aprobación o desaprobación de cada solicitud con base en el análisis realizado.

Para realizar su función, el Comité de Crédito recibe de los Analistas de Crédito todas las solicitudes con su expediente respectivo. Este expediente incluye análisis y evaluaciones realizados previamente por el Analista, así como documentos que respaldan la información contenida en la solicitud.

La existencia de este Comité garantiza transparencia e imparcialidad en la aprobación o denegación del crédito.

Este Comité está integrado por un Presidente, un secretario, un vocal y dos miembros Suplentes sin designación de cargos, nombrados para un periodo de tres años.

- ✓ **Presidente:** Es el encargado de presidir las sesiones del Comité y de ejercer doble voto en caso de empate. Este cargo debe de ser asumido por un miembro del Consejo de Administración.
- ✓ **Secretario:** Se encarga de asentar las resoluciones del Comité en el libro de actas correspondiente.
- ✓ **Vocal:** Se encarga de asumir las funciones de cualquiera de los demás miembros del Comité, en ausencia temporal de estos, siempre que no estén presentes los miembros suplentes.
- ✓ **Dos miembros suplentes:** Se encargan de sustituir temporalmente a los miembros propietarios, con iguales facultades, cuando estos no pudieren desempeñar su cargo.

Las decisiones el Comité de Créditos se toma por mayoría de votos; solo los miembros propietarios y los miembros suplentes que estén sustituyendo a los miembros propietarios tienen derecho a voto.

Para que las decisiones del Comité de Créditos tengan validez legal, deben tomarse conforme a la Ley General de Asociaciones Cooperativas, su Reglamento y los Estatutos de Cooperativa Universitaria de R.L.

Funciones:

- ✚ Conocer y resolver las solicitudes de crédito presentadas por los asociados, de acuerdo al reglamento de crédito.
- ✚ Velar por que las operaciones crediticias se realicen de conformidad con las normas prestatarias.
- ✚ Llevar el control de asociados morosos y gestionar su recuperación.
- ✚ Acudir a las reuniones cuando sean convocados por el Consejo de Administración.
- ✚ Rendir informe escrito de sus actividades, mensualmente, al Consejo de Administración y anualmente, a la Asamblea General, incluyendo las observaciones y recomendaciones que estime conveniente para el mejoramiento de sus funciones.
- ✚ Cumplir todas las atribuciones que le señale la Ley, y su Reglamento, los Estatutos, y el Consejo de Administración.

Requisitos para ser Miembro del Comité de Crédito:

- ✚ Ser miembro de Cooperativa Universitaria de R.L.
- ✚ Ser mayor de edad.
- ✚ Ser de honradez e instrucción notorias.
- ✚ No tener a su cargo en forma remunerada la Gerencia, la Contabilidad y la Asesoría de la Cooperativa.

- ✚ No pertenecer a entidades con fines incompatibles con los principios cooperativos.
- ✚ No formar parte de los órganos directivos de otras cooperativas.

Objetivo del Comité de Educación:

Contribuir al fortalecimiento y desarrollo de Cooperativa Universitaria de R.L., educando a solo asociados, empleados y directivos de la cooperativa y comunidad en general, en la doctrina y práctica del cooperativismo; informándoles sobre las actividades que desarrolla la cooperativa y transfiriéndoles conocimientos y habilidades que les permitan cumplir de manera eficaz y eficiente con sus responsabilidades.

Descripción:

El comité de Educación es un órgano integrado por asociados de Cooperativa Universitaria de R.L. nombrados por el Consejo de Administración. La función de este órgano es impulsar de manera permanente actividades de educación cooperativa, de adiestramiento y de información, dirigidas a los empleados, asociados y dirigentes de Cooperativa Universitaria de R. L., así como a la comunidad en general.

La educación cooperativa implica difundir la historia, doctrina, valores, principios y beneficios del cooperativismo. El adiestramiento (también llamado entrenamiento) requiere transferir conocimientos y habilidades a las personas involucradas con la cooperativa, para que puedan cumplir con eficiencia y eficacia.

- ✓ **Presidente:** Es el encargado de presidir las sesiones del Comité y de ejercer doble voto en caso de empate. Este cargo debe de ser asumido por un miembro del Consejo de Administración.
- ✓ **Secretario:** Se encarga de asentar las resoluciones del Comité en el libro de actas correspondiente.
- ✓ **Vocal:** Se encarga de asumir las funciones de cualquiera de los demás miembros propietarios del Comité, en ausencia temporal de estos, siempre que no estén presentes los miembros suplentes.
- ✓ **Cinco miembros suplentes:** Se encargan de sustituir temporalmente a los miembros propietarios, del Comité, con iguales facultades, cuando estos últimos no puedan desempeñar su cargo por cualquier causa

Las decisiones de Comité de Educación se toman pro mayoría de votos. Los miembros propietarios tiene derecho a voto; en el caso de los miembros suplentes, estos solo tiene derecho a voto cuando estén sustituyendo a un miembro propietario.

Funciones:

- ✚ Ejercer sus funciones a las normas y presupuestos que señale el Consejo de Administración.
- ✚ Esta encargado de la organización y desarrollo de programas educativos sobre cooperativismo, así como del adiestramiento entre asociados, empleados y directivos. También deberá realizar actividades de promoción e información en la comunidad.

- ✚ Preparar y presentar al Consejo de Administración un plan de trabajo anual y el presupuesto correspondiente, para la aplicación adecuada de Fondo de Educación.
- ✚ Planear, organizar y realizar cursos, seminarios, círculos de estudio, grupos de discusión y otras actividades encaminadas a educar a los asociados, empleados y directivos, en la doctrina y práctica cooperativa para informarles del funcionamiento de la cooperativa.
- ✚ Dar a conocer a los asociados sus deberes y derechos, la organización y funciones de la cooperativa mediante la lectura y comentarios de los estatutos y reglamentos de la misma.
- ✚ Producir y distribuir material educativo, folletos, carteles, boletines, afiches.
- ✚ Promover y incrementar el ingreso de nuevos miembros y conseguir la participación activa de todos los afiliados a los programas de la cooperativa y en especial en el acrecentamiento del capital social.
- ✚ Publicar boletines informativos, para divulgar entre los asociados las actividades de la cooperativa.
- ✚ Colaborar en la preparación de las Asambleas Generales Ordinarias o Extraordinarias, procurando que estas constituyan un acontecimiento de verdadera trascendencia para los asociados.
- ✚ Otros que le asigne el Consejo de Administración.

Requisitos para ser Miembro del Comité de Educación:

- ✚ Ser miembro de Cooperativa Universitaria de R.L.
- ✚ Ser mayor de edad.
- ✚ No tener a su cargo en forma remunerada la Gerencia, la Contabilidad y la Asesoría de la Cooperativa.
- ✚ No pertenecer a entidades con fines incompatibles con los principios cooperativos.
- ✚ No formar parte de los órganos directivos de otras cooperativas.
- ✚ Estar al día en sus obligaciones con la cooperativa.



6.0

GERENCIA.

Gerencia.**Función General:**

Administrador de la Cooperativa y vía de comunicación con terceros, ejercerá las funciones bajo la dirección del Consejo de Administración y responderá ante este del buen funcionamiento de la Cooperativa. Tendrá bajo su dependencia a todos los empleados de la Cooperativa y ejecutara los acuerdos, resoluciones y Reglamentos de dicho Órgano de Administración.

Funciones Específicas.

- ✚ Supervisar los informes Auxiliares de bancos, cartera de préstamos, ahorros y aportaciones para verificar que los saldos de estos rubros estén de acuerdo a lo reflejado en los saldos contables.
- ✚ Preparar los planes y presupuestos de la cooperativa lo mismo que los Balances, Estados Financieros y demás asuntos que sean de competencia del Consejo de Administración y presentarlos al Presidente de dicho Consejo.
- ✚ Atender la gestión de las operaciones de la Cooperativa; asignar los deberes a los empleados y dirigirlos en sus labores, acatando las disposiciones del Consejo de Administración de acuerdo a la ley, su Reglamento y los Estatutos.
- ✚ Presentar mensualmente al Consejo de Administración: Balance de Comprobación y otros informes financieros para la toma de decisiones.

- ✚ Encargado de supervisar el manejo de los fondos de caja general, para asignación de fondos de los prestamos aprobados, retiro de ahorros en las diferentes modalidades y pagos de planilla, viáticos, comisiones y otros gastos provenientes por el funcionamiento de la Cooperativa.
- ✚ Apertura de Cuentas de Ahorros a Plazo Fijo.
- ✚ Exigir que se lleven al día los libros de contabilidad y otros registros Financieros de la Cooperativa.
- ✚ Apertura de Cuentas en Bancos y Cooperativas junto con Representante Legal y Tesorero Electo en Asamblea General de Asociados.
- ✚ Realizar remesas de Fondos a los Bancos y Cooperativas Autorizadas por el Consejo de Administración.
- ✚ Firma de cheques Autorizados con Representante Legal y Tesorero de la Cooperativa.
- ✚ Pedido de papelería y útiles.
- ✚ Acompañar a Miembros Directivos para trámites legales en las oficinas Regionales de INSAFOCOP.
- ✚ Debe ser necesario recepción de papelería de créditos.
- ✚ Participar y dar visto bueno de las actividades y promociones a desarrollar mes a mes por el departamento de Mercadeo y Comité de Educación.
- ✚ De ser necesario evaluar, tramitar créditos y presentarlos al Comité de Créditos.
- ✚ Manejar el fondo de caja chica.
- ✚ Supervisar y de ser necesario hacer gestión de cobro a Asociados.

- ✚ Convocar a reuniones a: Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Comités de Apoyo y Personal de todas las áreas que laboran en la Cooperativa.
- ✚ Concurrir a las sesiones del Consejo de Administración cuando sea llamado con el objeto. de emitir opinión ilustrativa.
- ✚ Ejercer las demás atribuciones que le señale el Consejo de Administración y los Estatutos de la Cooperativa.
- ✚ Colaborar con el aseo y limpieza del local.



7.0

Departamento de Mercadeo.

Función General: Dar a conocer los servicios de ahorro en las diferentes modalidades, y créditos que la cooperativa ofrece a sus asociados a través de visitas, promociones, estrategias, elaboración de afiches, hojas volantes, brochar , banner y promocionales.

Funciones Específicas:

- ✚ Captación de Ahorro a Plazo Fijo.
- ✚ Gestión y diseños de artículos promocionales para las modalidades en ahorro y crédito.
- ✚ Elaboración de contratos y apertura de cuentas de ahorro en sus diferentes modalidades.
- ✚ Elaborar el Plan y presupuesto de mercadeo.
- ✚ Buscar nuevos asociados para la Cooperativa.
- ✚ Charlas e información de nuestros servicios dirigidos a colegios, universidades, mercados, empresas privadas, oficinas gubernamentales, etc.
- ✚ Visitar a posibles asociados, promocionando los servicios que ofrece nuestra cooperativa en captación de ahorros, créditos y membrecías, semanalmente.
- ✚ Visitas a asociados y aspirantes para ofrecer las modalidades de:
 - Ahorro a la vista.
 - Ahorro programado
 - Ahorro a plazo fijo.

- Aportaciones.
- ✚ Atención al cliente en oficina de la Cooperativa con respecto a captación de ahorros y membrecía.
- ✚ Elaboración de informes semanales de Captación de ahorros.
- ✚ Mantener una lista de asociados activos.
- ✚ Colaborar con la celebración de Asamblea General de Asociados y actividades de promoción y mercadeo.
- ✚ Colaborar con las actividades que destine el Comité de Educación.
- ✚ Encargado de organizar y asignar tareas al personal de servicio social para el tipo de proyecto a desarrollar en la Cooperativa.
- ✚ Colaboración con el aseo y limpieza del local.
- ✚ Desarrollar promociones especiales para los asociados activos y potenciales.
- ✚ Administración de activos digitales.
- ✚ Mantener e innovar la imagen corporativa de la Cooperativa.



8.0

Departamento de Créditos.

Función General: Promover los servicios de crédito (comercio, microcréditos, micro ejecutivo, consumo, servicios profesionales, gerenciales)

Recibir, verificar y gestionar todas las solicitudes de crédito para su posterior evaluación y análisis, y ser presentadas al Comité de Créditos. Además, gestionar y colaborar con la recuperación de créditos en mora a través de la Comisión Especial de Recuperación.

Funciones Específicas:

- ✚ Encargado de la colocación de los fondos de la Cooperativa en las modalidades de créditos.
- ✚ Programación semanal de clientes a visitar.
- ✚ Promocionar los créditos a asociados potenciales a través de hojas volantes y solicitudes.
- ✚ Visita a los mercados existentes en Santa Ana y todo tipo de negocios a excepción de los que establece la política de crédito.
- ✚ Recepción y revisión de solicitudes.
- ✚ Evaluación de negocio y casa del solicitante.
- ✚ Verificar solicitudes de crédito y hacer las respectivas evaluaciones y análisis crediticio para presentar al Comité de Crédito.
- ✚ Elaboración del respectivo expediente de cada solicitud aprobada.
- ✚ Preparación de papelería para los créditos aprobados, tales como:
 - Remisión de documentos al abogado para la elaboración de mutuo.
 - Elaboración de libreta o talonario para asociados.

- Elaboración de la ficha o tarjeta auxiliar de créditos.
 - Elaboración de la tarjeta auxiliar de aportaciones.
 - Elaboración de la hoja de liquidación para remitirla a caja para la emisión de los respectivos recibos y facturas.
 - Imprimir la tabla de amortización de crédito.
 - Llenar el libro de asociados y solicitar a los mismos la firma correspondiente.
 - Imprimir la hoja de autorización para consulta en el sistema de riesgo.
- ✚ Mantener una sanidad de cartera de crédito.
- ✚ Es responsable de la recuperación de cartera propia y asignada que se encuentre en cuota en mora y en créditos vencidos.
- ✚ Cumplir con las metas mínimas establecidas.
- ✚ Elaborar informes semanales de:
- Colocación.
 - Recuperación.
 - Disminución e índice de mora.
 - Lista de asociados con créditos vigentes y en mora.
- ✚ Elaborar informe de solicitudes rechazadas por el comité de crédito.
- ✚ Proveerse de papelería necesaria para control interno y atención al público.
- ✚ Asistir a reuniones convocadas por el Consejo de Administración.
- ✚ Colaborar con el ornato y aseo de las instalaciones de la Cooperativa.

- ✚ Otras disposiciones y actividades que no estuvieran contempladas en este documento y fuesen necesarias para el eficiente desempeño del puesto.
- ✚ Visitas de cobro de clientes morosos en las diferentes zonas geográficas del departamento de Santa Ana.



9.0

Departamento de Cajeros.

Función General: Brindar atención personalizada a los asociados y aspirantes que efectúen transacciones en las diferentes oficinas y sucursales. Además recibir todo tipo de pago y depósitos, así como atender los retiros de fondos entregándoles el respectivo comprobante de ingreso, facturas o egreso, además de mantener el registro de operaciones de caja listo para revisiones periódicas que realice el Tesorero Junta de Vigilancia y Gerencia.

Funciones Específicas:

- ✚ Recepción de cuotas de préstamos, ahorros, aportaciones y entrega de fondos a Asociados, de acuerdo al encaje de caja.
- ✚ Hacer facturas, recibos de ingreso, y recibos de egreso según la necesidad.
- ✚ Calculo de intereses a cuentas de ahorro y asignación a los mismos.
- ✚ De ser necesario dar información de créditos y entrega de papelería de los mismos
- ✚ Recibir papelería de préstamos si fuera necesario.
- ✚ Contestar el teléfono y sacar copias.
- ✚ Entregar de cheques con la hoja de liquidación para los préstamos.
- ✚ Asistir a reuniones convocadas por el Consejo cuando sea necesario.
- ✚ Colaborar con el aseo y ornato de las instalaciones de la Cooperativa.
- ✚ Elaborar informes mensuales.
- ✚ Registrar diariamente en los Auxiliares los depósitos y retiros de los movimientos de las Cuentas de Ahorro a la Vista, Programado, Plazo Fijo, Aportaciones y Créditos.

- ✚ En el caso del cierre de la cuenta de ahorros (cualquier modalidad) cancela los intereses a la fecha, registra cierre y entrega de efectivo o cheque al asociado.
- ✚ En el caso del pago de las cuotas de los préstamos (reembolso) preparar el recibo, calcular el importe del reembolso y lo registra (mismo procedimiento a partir de la cuenta de ahorro corriente)
- ✚ Liquidar saldos (Préstamos, ahorros y aportaciones, etc.) y hacer la cancelación de Libreta y Tarjeta Auxiliar.
- ✚ Entrega el valor de sus ahorros y aportaciones al asociado.
- ✚ Elaborar cortes de caja cuando considere demasiado efectivo y remitirlo a Gerencia General para su destino.
- ✚ Garantizar una adecuada recepción, custodia, entrega de efectivo y cheques por las diferentes transacciones Financieras que se realicen en la Cooperativa.
- ✚ Asistir a reuniones convocadas por el Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y Gerencia General.
- ✚ Otras disposiciones y actividades que no estuvieren contempladas en este documento, y fuesen necesarias para el buen funcionamiento del puesto.



10

Departamento de Contabilidad.

Función General: Procurar que los auxiliares contables y Estados Financieros se efectúen de manera oportuna, registrando contablemente, para ello, todas las transacciones efectuadas dentro del mes.

Funciones Específicas:

- ✚ Presentar Estados Financieros con sus respectivos anexos.
- ✚ Registrar las operaciones de acuerdo al catalogo y manual de aplicaciones de cuentas en libros principales y auxiliares.
- ✚ Controlar los ingresos y salidas de efectivo, mediante el cumplimiento de los procedimientos de control establecido.
- ✚ En general, todas aquellas actividades a que están obligados por carácter legal y de control interno relacionados con los registros contables y administrativos de la Cooperativa.
- ✚ Hacer mensualmente declaraciones de IVA, Pago a Cuenta, AFP e ISSS y además documentos de ley que son obligaciones de presentarlas y pagarlas.
- ✚ Asistir a reuniones convocadas por el Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y/o Gerencia Administrativa.
- ✚ Colaborar con el ornato y limpieza de las instalaciones de la Cooperativa.
- ✚ Otras disposiciones y actividades que no estuvieran contempladas en este documento y fuesen necesarias para el eficiente desempeño del puesto.
- ✚ Llevar libros de IVA, Compras y Ventas, Libro de Estados Financieros.
- ✚ Presentar planillas al ISSS.



11.0

Departamento de Recuperación.

Funciones Generales: Recuperación de cartera de créditos en mora, vencidos, embargos administrativos, judiciales o extrajudiciales. Estableciendo políticas de cobranza, de acuerdo a la política de créditos.

Funciones Específica

- ✚ Recuperar los créditos en mora que le sean asignados.
- ✚ Llevar un control de todos los créditos recuperados y llevar un archivo de todos los acuerdos realizados con ellos, cuando el asociado este al día, anexar todos los acuerdos a expediente.
- ✚ Revisión y supervisión de carteras de crédito de asesores de créditos.
- ✚ Elaboración de informe semanal con los créditos recuperados o en proceso.
- ✚ Elaborar informes semanales de:
 - Colocación.
 - Recuperación.
 - Disminución e índice de mora.
 - Lista de asociados con créditos vigentes y en mora.
- ✚ Atención a los asociados en oficina de la Cooperativa con respecto a acuerdos de pago, planes de pago refinanciamiento etc.
- ✚ Participar de las reuniones del Consejo de Administración, Comité de Crédito.
- ✚ Exigir que se lleven al día los libros de contabilidad y otros registros Financieros de la Cooperativa.
- ✚ Representar la Cooperativa en casos de embargo judiciales.

GLOSARIO.

ADECUACIÓN: Grado en que una cosa se adapta a otra.

ANÁLOGO: Que es semejante desde el punto de vista funcional, pero de origen o estructura diferente.

APORTACIÓN: Cantidad ordinaria de dinero que los asociados dan a su cooperativa para constituir o incrementar el capital social de la empresa.

ARQUEO: Comprobación del saldo de dinero en efectivo existente en una caja, para determinar si coincide con los movimientos realizados.

CARTERA: El agrupamiento de las inversiones realizadas por una persona física o una institución:

CLIENTE POTENCIAL: Persona o empresa que pueda llegar a convertirse en cliente, pero que aun no los es.

COLATERAL: Aquello que es secundario, es decir que es accesorio a algo más importante.

CUADRE DE CAJA: Hacer que coincida el monto de dinero existente en una caja con el monto registrado.

DIETA: Honorarios que una persona devenga a diario mientras dure la actividad encomendada fuera del lugar en que labora o reside oficialmente.

EFICACIA: Capacidad para lograr los objetivos propuestos.

EFICIENCIA: Uso racional de los recursos con que cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado.

FE PÚBLICA: La fe pública es la emanación del poder del Estado para autenticar ciertos actos, hechos o contratos.

IDONEIDAD: Las normas o requisitos que determinan si una persona tiene las características necesarias para desempeñar una función.

INDUCCIÓN: Proceso de bienvenida y capacitación inicial a un nuevo personal, para su inicio de labores en una empresa.

LIQUIDEZ: La liquidez representa la cualidad de los activos para ser convertidos en dinero efectivo de forma inmediata sin pérdida significativa de su valor. De tal manera que cuanto más fácil es convertir un activo en dinero se dice que es más líquido. Por definición el activo con mayor liquidez es el dinero.

PAGADURÍA: Oficina donde se realizan pagos.

PIGNORAMA: Que ha sido entregado para garantizar el pago de un crédito.

RECLUTAMIENTO: Puede definirse como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada empresa.

REEMBOLSO DE LIQUIDEZ: Reintegrar la cantidad de dinero en efectivo que se tenía previamente.

SÍNTESIS: Capacidad de integrar diferentes elementos como un todo.

TELE MERCADEO: Estrategia de marketing, mediante la cual se ofrecen y venden productos o servicios telefónicamente.

VALÚO: Proceso para determinar el valor de un bien.



BIBLIOGRAFÍA.

BIBLIOGRAFÍA.

LIBROS:

♣ AUTOR: FERNANDEZ, M.

“ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS DE TRABAJO.”

MADRID DIAZ DE SANTOS.

1995.

♣ AUTOR: FULMER, R.

“ADMINISTRACION Y ORGANIZACIÓN, INTRODUCCION A LA TEORIA Y A LA PRACTICA DE LOS NEGOCIOS MODERNOS.”

1983

MÉXICO: CECSA

♣ .AUTOR: CHIAVENATO, A.

“INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISYTRACION.”

MEXICO

5ªEDICIÓN 2002

MCGRAW HILL.

♣ AUTOR: KOONTZ, H Y WEIHRICH, H.

“ADMINISTRACION. UNA PERSPECTIVA GLOBAL.”

12ª EDICIÓN 2004

MÉXICO: MCGRAW HILL.

♣ AUTOR: MUNCH, L.

“FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION.”

MEXICO: TRILLAS

2ª EDICIÓN 1997

♣ AUTOR: REYES, A.

“ADMINISTRACION MODERNA.”

MEXICO: LIMUSA

1992

♣ AUTOR: RODRIGUEZ, J.

“INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION.”

MEXICO: ECASA

1990

♣ AUTOR: RODRIGUEZ, J.

“COMO ELABORAR Y USAR LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.”

MEXICO: ECAFSA

3ª EDICIÓN 2002

TESIS:

“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS ACTUALIZADO DE LA COOPERATIVA FINANCIERA COOP-1 DE R.L DE LA CIUDAD DE SANTA ANA PARA EL LOGRO DE UNA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA.”

CAMPOS GALDÁMEZ, ELSA MARIA; POSADA RODRÍGUEZ, JORGE ALBERTO.

UES F.M.O, OCTUBRE, 2008

“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIHUATEHUACAN DE LA CIUDAD DE SANTA ANA”

ALFARO ÁVILA, JOSÉ MIGUEL; HERNÁNDEZ ESTRADA, CARLOS ALBERTO; SOTO, ILIANA MARGARITA.

UES F.M.O, FEBRERO 2011

RECURSOS EN LÍNEA:

- ♣ WWW.gestiopolis.com
- ♣ www.monografias.com
- ♣ www.insafocoop.gob.sv/consulta06septiembre2007
- ♣ www.portalcooperativo.coop/simbolos.htm-58k
- ♣ www.eumed.net/libros/2005/ceia/1d.htm-13k



GLOSARIO.

GLOSARIO.

ADECUACIÓN: Grado en que una cosa se adapta a otra.

ANÁLOGO: Que es semejante desde el punto de vista funcional, pero de origen o estructura diferente.

APORTACIÓN: Cantidad ordinaria de dinero que los asociados dan a su cooperativa para constituir o incrementar el capital social de la empresa.

ARQUEO: Comprobación del saldo de dinero en efectivo existente en una caja, para determinar si coincide con los movimientos realizados.

ASISTENCIA TÉCNICA: Trabajos que tienden a transferir conocimientos, información, o servicios para resolver problemas técnicos específicos o aportar elementos para su resolución.

ASPIRANTE ASOCIADO: Aquellas que han manifestado su interés en asociarse a una cooperativa y cuya calidad tiene como límite máximo de un año.

AUTOCRÁTICO: El concepto de autocracia es un concepto político que se utiliza para designar a aquellos tipos de gobiernos en los cuales el poder se concentra en una sola persona y que, por lo tanto, no se permite la participación de otros individuos o grupos sociales.

CARTERA: El agrupamiento de las inversiones realizadas por una persona física o una institución:

CLIENTE POTENCIAL: Persona o empresa que pueda llegar a convertirse en cliente, pero que aun no los es.

COLATERAL: Aquello que es secundario, es decir que es accesorio a algo más importante.

CUADRE DE CAJA: Hacer que coincida el monto de dinero existente en una caja con el monto registrado.

COHESION: Fuerza de los deseos de los integrantes para permanecer en el grupo y su compromiso dentro del mismo.

CONCÉNTRICO: Se utiliza para designar la situación en varios objetos comparten el mismo centro.

DELIMITAR: Determinar o fijar exactamente los límites de algo.

DESAGREGACIÓN: Separación de cosas que se encuentran unidas.

DIETA: Honorarios que una persona devenga a diario mientras dure la actividad encomendada fuera del lugar en que labora o reside oficialmente.

DISOLUCIÓN: Es el rompimiento, la acción de poner fin legalmente a las funciones de una asociación.

DOCTRINA: Una serie o cuerpo de enseñanzas, principios, instrucciones, postulados y opiniones basadas en un sistema de conocimiento.

DOMICILIO LEGAL: Es el lugar donde la ley presume, sin admitir prueba en contra, que una persona reside de manera permanente para el ejercicio de sus derechos y cumplimiento de sus obligaciones.

EFICACIA: Capacidad para lograr los objetivos propuestos.

EFICIENCIA: Uso racional de los recursos con que cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado.

ESTATUTOS: Un conjunto de normas jurídicas que regulan de manera permanente la organización, funcionamiento y extinción de una entidad, en función de su condición y necesidades específicas.

EXPLICITA: Que expresa clara, detalla y determinadamente una situación o cosa.

FE PÚBLICA: La fe pública es la emanación del poder del Estado para autenticar ciertos actos, hechos o contratos.

IDONEIDAD: Las normas o requisitos que determinan si una persona tiene las características necesarias para desempeñar una función.

IMPERSONAL: Que no tiene personalidad. Que no se refiere a sujetos o personas específicas.

INDUCCIÓN: Proceso de bienvenida y capacitación inicial a un nuevo personal, para su inicio de labores en una empresa.

INHIBIR: Impedir o reprimir el ejercicio de facultades o hábitos.

INTERMEDIACIÓN FINANCIERA: Proceso mediante el cual una entidad, generalmente bancaria o financiera, traslada los recursos de los ahorrantes directamente a las personas o empresas que requieren de financiamiento.

LIQUIDACIÓN: El conjunto de actos jurídicos encaminados a finalizar los vínculos establecidos por la sociedad con terceros y con los socios y por éstos entre sí

LIQUIDEZ: La liquidez representa la cualidad de los activos para ser convertidos en dinero efectivo de forma inmediata sin pérdida significativa de su valor. De tal manera que cuanto más fácil es convertir un activo en dinero se dice que es más líquido. Por definición el activo con mayor liquidez es el dinero.

PAGADURÍA: Oficina donde se realizan pagos.

PAPEL (ROL): Función que desempeña cada persona dentro de una unidad social determinada.

PERSONERÍA JURÍDICA: La potestad por la que el Derecho reconoce a una persona, entidad, asociación o empresa, capacidad suficiente para contraer obligaciones y realizar actividades que generan plena responsabilidad jurídica, frente a sí mismos y frente a terceros.

PROCESO DECISORIO: Se refiere a todas aquellas actividades, estructuradas en pasos, que se realizan para tomar una decisión.

PIGNORAMA: Que ha sido entregado para garantizar el pago de un crédito.

RACIONAL: Que está conforme a la razón. Que tiene sentido.

RECLUTAMIENTO: Puede definirse como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada empresa.

REEMBOLSO DE LIQUIDEZ: Reintegrar la cantidad de dinero en efectivo que se tenía previamente.

SINCRONIZAR: Lograr que diversos elementos trabajen a un mismo ritmo, logrando una correspondencia entre ellos.

SÍNTESIS: Capacidad de integrar diferentes elementos como un todo.

SOLVENCIA: Capacidad de una persona o entidad para hacer frente a sus compromisos de pago.

SUBORDINACION: Sometimiento a una autoridad superior.

TELE MERCADEO: Estrategia de marketing, mediante la cual se ofrecen y venden productos o servicios telefónicamente.

UNIFORMIDAD: Semejanza o igualdad que existe en las características de los distintos elementos de un conjunto.

VALÚO: Proceso para determinar el valor de un bien.



ANEXOS.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS.
ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE ADMINISTRACION Y RECURSOS HUMANOS.

PREGUNTAS.

1. Actualmente Con que manuales cuenta la cooperativa.
2. La cooperativa cuenta con algún documento que defina detalladamente su estructura organizativa.
3. Considera necesario que exista un documento que defina detalladamente dicha estructura.
4. El manual de organización de la cooperativa se encuentra actualizado. O cree que necesita algún ajuste.
5. Cuando fue la ultima vez que se actualizo el manual de organizaciones.
6. El manual que existe actualmente esta a disposición de los empleados para que ellos puedan consultarlo.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL.

OBJETIVO: Obtener un mayor conocimiento sobre el funcionamiento de la cooperativa.

PREGUNTAS.

1. La cooperativa cuenta con algún documento que defina detalladamente su estructura organizativa.
2. Con que manuales cuenta la cooperativa actualmente.
3. Quien se encarga de actualizar los manuales que se tienen actualmente.
4. Cuantos departamentos tiene la cooperativa actualmente y cuales son.
5. Considera que en la actualidad el funcionamiento de los departamentos es el adecuado, o observa alguna deficiencia en alguno de ellos.
6. Usted o el Consejo de Administración han pensado en realizar algún cambio a la estructura organizativa actual.
7. Cuando fue la ultima vez que se hizo un cambio a la estructura organizativa de la cooperativa. Que cambios se hicieron.
8. Que leyes regulan el funcionamiento de la cooperativa

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

.ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES DE AREA Y JEFES DE DEPARTAMENTOS DE
LA COOPERATIVA UNIVERSITARIA DE R.L.

OBJETIVO: Conocer con mayor detalle el funcionamiento de las diversas áreas de la cooperativa y determinar otros aspectos importantes.

PREGUNTAS.

1. Que cargo ocupa usted.
2. Que nombre recibe el área o departamento que esta a su cargo.
3. Cual considera que es la función principal de su área o departamento dentro de la cooperativa.
4. Cuantas personas forman parte de su área o departamento Que cargos ocupan esas personas.
5. Considera que el funcionamiento de su departamento se lleva a cabo de manera adecuada. O Existen problemas que obstaculizan su funcionamiento .
6. Si observa obstáculos en su departamento o área, mencione cuales son:
7. Que puesto ocupa su jefe inmediato
8. Que problemas ocasionaría a la cooperativa un deficiente funcionamiento de su área o departamento.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

**.CUESTIONARIO DIRIGIDO A TODO EL PERSONAL DE COOPERATIVA
UNIVERSITARIA DE R.L**

OBJETIVO: Recolectar información relevante sobre la organización actual de la Cooperativa Universitaria R.L y el nivel de conocimiento que los empleados tienen sobre la misma. Esta información permitirá derivar en un diagnostico certero sobre la organización de la cooperativa.

INDICACIONES: Conteste adecuadamente las siguientes preguntas; si hay opciones marque con una **X** la respuesta que considere correcta, y si es necesario comente o explique su respuesta

1. Escriba el nombre del puesto de trabajo que ocupa:

2. ¿Cuanto tiempo lleva desempeñando el puesto que ocupa?_____

3. En términos generales ¿Cuál considera que es su función dentro de la cooperativa?

4. a) ¿Usted pertenece a algún departamento de la cooperativa (Ejemplo: mercadeo, contabilidad, créditos etc.)?

SI _____ NO _____

b) ¿Como se llama el departamento al que pertenece? **(responder solo si pertenece a un departamento)**_____

c) En términos generales ¿Cuál es la función de su departamento dentro de la cooperativa? **(Responder solo si pertenece a un departamento)**_____

5. a) ¿Sabe quien es su jefe inmediato?

SI ____ NO ____

b) Si su respuesta es si especifique el puesto que ocupa su jefe inmediato:

6 a) Aparte de su jefe ¿Hay alguien mas que le da ordenes con respecto a su trabajo?

SI ____ NO ____

b) Si su respuesta es si, por favor menciones el puesto que ocupa la persona que también le da ordenes aparte de su jefe: _____

7. a) ¿Alguna vez a tenido la sensación que tiene mas de un jefe?

SI ____ NO ____

b) Si su respuesta es si, por favor explique por que piensa eso:

8. a) ¿Considera que el tener mas de un jefe le afecta en su trabajo? (responder solo si considera que tiene mas de un jefe)

SI ____ NO ____

b) Si su respuesta es si, por favor explique como le afecta:

9. a) ¿Usted tiene subordinados (empleados de los cuales usted es el jefe)?

SI ____ NO ____

b) Si su respuesta es si, por favor especifique los puestos que ocupan sus subordinados inmediatos:

10. ¿Conoce el organigrama de la Cooperativa?

SI ____ NO ____

11. ¿De que manera le comunicaron las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo?

___ De manera oral

___ De manera escrita (folletos, manuales, contrato, etc.)

12. ¿Quien le comunico las funciones que debe de realizar en su puesto de trabajo?

___ Sus compañeros de trabajo.

___ Alguien de Recursos Humanos

___ Otros (especifique): _____

13. ¿Cree que la manera como le comunicaron sus funciones fue la mas adecuada?

SI___ NO___

¿Por que? _____

14. a) ¿Considera que conoce a cabalidad las funciones correspondientes a su puesto de trabajo?

SI___ NO___

b) Si su respuesta es no, por favor explique por que no conoce sus funciones a cabalidad: _____

15. a) ¿Considera que todas sus funciones están acordes con el puesto que desempeña?

SI___ NO___

b) Si su respuesta es no, por favor explique por que considera eso: _____

16. a) Alguna vez ha pensado que realiza funciones que no le competen a usted, sino que le corresponden a otros empleados?

___ Realiza funciones que no le corresponden.

___ Todas las funciones están bien.

b) Si considera que realiza funciones que no le corresponden, por favor menciónelas:

17. a) Considera que hay funciones que han sido asignadas a otros empleados, pero que realmente le deberían corresponder a usted?

___ Otros empleados realizan actividades que le deberían corresponder a usted.

___ Todo esta bien.

b) Si considera que otros empleados realizan actividades que le deberían corresponder a usted, por favor explique: _____

18. ¿De que manera contribuye su trabajo al buen funcionamiento de la cooperativa?

(Ejemplo:” Mi trabajo contribuye a mantener el ornato y aseo de las instalaciones de la cooperativa”, “Mi trabajo permite promover los servicios que ofrece la cooperativa”, etc.)

19. a) ¿Qué tan a menudo se siente saturado (a) de trabajo?

___ Nunca

___ Casi siempre

___ A veces

___ Siempre

b) Si su respuesta es a veces, casi siempre o siempre ¿A que cree que se deba esa saturación de trabajo?

___ A que otros empleados no terminan a tiempo el trabajo que se les ha asignado, y mientras ellos no avancen usted tampoco puede avanzar en sus labores. Y eso le genera saturación de trabajo a usted.

___ A que le han asignado demasiadas funciones y es difícil salir a tiempo con todo.

___ Otro (por favor especifique):

c) ¿Que sugiere para corregir esta saturación de trabajo? (responda solo si contesto la pregunta anterior)_____

20. ¿Considera necesario que la cooperativa cuente con un documento que establezca con detalle toda la información relacionada con los puestos y los departamentos?

SI_____

NO_____

¿Por qué?

¡¡¡GRACIAS POR SU COLABORACION!!!