



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Empresarial

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL EN LA  
COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES DEL  
CENTRO LTDA. CENTROCOOP, 2017”**

Trabajo de investigación para optar al grado de:

**INGENIERA EMPRESARIAL**

Autor:

Br. Arroyo Pita, María Luisa

Asesor:

Ing. Deza Castillo, Juan Miguel

Trujillo - Perú

2017

## ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El asesor Juan Miguel Deza Castillo, Docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Ingeniería, Carrera profesional de Ingeniería Empresarial, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la investigación de la estudiante:

María Luisa Arroyo Pita

Por cuanto, CONSIDERA que el trabajo de investigación titulado: “Propuesta de diseño organizacional para la satisfacción de los trabajadores de la Cooperativa de Servicios Múltiples del Centro Ltda. Centrocoop, 2017” para optar al grado de ingeniero por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas por lo cual AUTORIZA su presentación.

---

Ing. Juan Miguel Deza Castillo  
Asesor

## ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El comité de trabajos de investigación, conformado por: Ing. Betty Lizby Suarez Torres, Ing. Segundo Edwin Cieza Mostacero, Ing. Nelson Antonio Angeles Quiñones; ha procedido a realizar la evaluación del trabajo de investigación de la estudiante: María Luisa Arroyo Pita; para aspirar al grado de Ingeniero con el trabajo de investigación: "Propuesta de diseño organizacional para la satisfacción de los trabajadores de la Cooperativa de Servicios Múltiples del Centro Ltda. Centrocoop, 2017"

Luego de la revisión del trabajo en forma y contenido los miembros del jurado acuerdan:

Aprobación por unanimidad

Aprobación por mayoría

Calificativo:  Excelente [18 -20]

Calificativo:  Excelente [18 -20]

Sobresaliente [15 - 17]

Sobresaliente [15 - 17]

Buena [13 - 14]

Buena [13 - 14]

Desaprobación

Firman en señal de conformidad

---

Ing. Betty Lizby Suarez Torres

---

Ing. Segundo Edwin Cieza Mostacero

---

Ing. Nelson Antonio Ángeles Quiñones

## DEDICATORIA

A Dios, por haberme permitido culminar mis estudios académicos con satisfacción.  
A mi madre, por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad y haberme  
apoyado e incentivado durante todo el trayecto de mi formación académica.  
A mis hermanos, por ser mi soporte y fuentes de inspiración.

El Autor

## AGRADECIMIENTO

A mi asesor, Ing. Juan Miguel Deza, por su empuje y apoyo constante para el logro de mis objetivos académicos.

Al Econ. Ronald Serpa, administrador de la empresa en estudio, por brindarme todas las facilidades necesarias para el desarrollo de la presente tesis.

El Autor

## TABLA DE CONTENIDO

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	1
ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	2
DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTO .....	4
TABLA DE CONTENIDO .....	5
ÍNDICE DE TABLAS.....	7
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
RESUMEN .....	9
ABSTRACT .....	10
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN .....	11
1.1. Realidad Problemática .....	11
1.1.1. Realidad Problemática .....	11
1.1.2. Marco Teórico.....	13
1.2. Formulación del problema .....	43
1.3. Objetivos.....	43
1.3.1. Objetivo General.....	43
1.3.2. Objetivos Específicos.....	43
CAPÍTULO II METODOLOGÍA.....	44
2.1. Tipo de Investigación .....	44
2.2. Población y muestra.....	44
2.3. Materiales, instrumentos y métodos .....	44
2.4. Procedimientos .....	45
2.4.1. Encuesta.....	45
2.4.2. Análisis documental .....	45
2.5. Perfil Estratégico Actual .....	46
2.5.1. Generalidades.....	46
2.5.2. Misión .....	47
2.5.3. Visión.....	47

2.5.4.	Objetivos.....	47
2.5.5.	Clientes.....	48
2.5.6.	Principales Servicios .....	50
2.5.7.	Proveedores.....	54
2.6.	Análisis Situacional .....	55
2.6.1.	Análisis Externo .....	55
2.6.2.	Análisis Interno.....	74
2.7.	Diagnóstico de plataforma estratégica.....	89
2.7.1.	Misión .....	89
2.7.2.	Visión.....	89
2.7.3.	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) .	90
CAPÍTULO III RESULTADOS .....		91
3.1.	Resultados encuesta de evaluación al diseño organizacional .....	91
3.2.	Propuesta de estructura organizacional.....	95
3.3.	Análisis Económico Financiero .....	102
CAPÍTULO IV CONCLUSIONES .....		109
DISCUSIÓN .....		110
RECOMENDACIONES.....		111
REFERENCIAS .....		112
ANEXOS .....		116

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla n. ° 1. Conceptos de diseño organizacional .....	16
Tabla n. ° 2. Diseños de Estructura Organizacional .....	24
Tabla n. ° 3. Detalle de técnicas e instrumentos para la obtención de datos .....	44
Tabla n. ° 4. Matriz de Análisis EFE.....	72
Tabla n. ° 5. Matriz de Análisis EFI.....	87
Tabla n. ° 6. Matriz FODA .....	90
Tabla n. ° 7. Resultados de la dimensión de estandarización.....	91
Tabla n. ° 8. Resultados de dimensión jerarquía de autoridad.....	92
Tabla n. ° 9. Resultados de dimensión de centralización .....	93
Tabla n. ° 10. Resultados de dimensión cultura de la organización .....	93
Tabla n. ° 11. Comparación de resultados de dimensiones.....	94
Tabla n. ° 12. Perfil del Asistente de Logística .....	97
Tabla n. ° 13. Perfil del Supervisor de Recursos Humanos .....	98
Tabla n. ° 14. Perfil del Asistente de Recursos Humanos .....	100
Tabla n. ° 15. Costos de Inversión en Materia Prima .....	102
Tabla n. ° 16. Gastos de Administrativos y de Operación.....	102
Tabla n. ° 17. Depreciación lineal de inversión .....	103
Tabla n. ° 18. Estimación de capital de trabajo .....	103
Tabla n. ° 19. Estimación de costo de incorporación de personal.....	104
Tabla n. ° 20. Operacionalización de variable en estudio .....	117



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n. ° 1. Fuerzas en el entorno de una organización .....	20
Figura n. ° 2. Modelo de estrategias .....	21
Figura n. ° 3. Factores clave de diseño organizacional .....	22
Figura n. ° 4. Diferenciación horizontal .....	26
Figura n. ° 5. Diferenciación vertical .....	26
Figura n. ° 6. Estructuras mecánicas vs orgánicas.....	30
Figura n. ° 7. Criterios de efectividad del Balanced Scorecard .....	32
Figura n. ° 8. Estructura organizacional: determinantes y resultados .....	34
Figura n. ° 9. Respuestas a la insatisfacción laboral .....	37
Figura n. ° 10. Evolución de los activos, colocaciones y depósitos (en millones de soles) .....	56
Figura n. ° 11. Principales rubros del sistema COOPAC (en millones de soles) .....	57
Figura n. ° 12. Principales rubros del sistema COOPAC (en millones de soles) .....	58
Figura n. ° 13. Evolución de los créditos.....	58
Figura n. ° 14. Distribución de la cartera de crédito por sector económico.....	59
Figura n. ° 15. Escala de créditos de consumo promedio (diciembre 2013 – diciembre 2016) (En soles).....	60
Figura n. ° 16. Créditos promedio en las COOPAC a diciembre 2016 (en soles).....	61
Figura n. ° 17. Evolución de los depósitos .....	61
Figura n. ° 18. Depósitos en las COOPAC por regiones .....	61
Figura n. ° 19. Depósitos en las COOPAC por regiones .....	62
Figura n. ° 20. Matriz de las cinco fuerzas de Porter aplicado a la Cooperativa Centrocoop.....	71
Figura n. ° 21. Mapa de oficinas sucursales de Centrocoop a nivel nacional.....	77
Figura n. ° 22. Mapa de agencias de Centrocoop a nivel nacional .....	78
Figura n. ° 23. Organigrama asociativo de la empresa.....	82
Figura n. ° 24. Organigrama Administrativo de la empresa .....	83
Figura n. ° 25. Mapa de Procesos de la empresa .....	85
Figura n. ° 26. Cadena de Valor de la empresa .....	86
Figura n. ° 27. Comparación de resultados por dimensión .....	94
Figura n. ° 28. Organigrama propuesto.....	96
Figura n. ° 29. Organigrama estructural de la División de Administración y Finanzas. ....	97

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general describir el diseño organizacional de la Cooperativa de Servicios Múltiples del Centro Ltda. Centrocoop, 2017.

Para ello, se realizó un análisis situacional de la Cooperativa que permitió diagnosticar la realidad actual de la empresa, y se identificaron los factores de interés de la organización. Asimismo, se aplicaron encuestas a los trabajadores de la Sucursal Trujillo para conocer su percepción con respecto a la estructura organizacional actual en cuatro dimensiones: estandarización, jerarquía de autoridad, centralización y cultura organizacional, siendo la estandarización la dimensión con los resultados más desfavorables. A partir de ello, se propuso un diseño organizacional acorde a las necesidades de la empresa que permitirá disminuir las falencias de la misma. Finalmente, se realizó la evaluación económica de la propuesta, la cual fue proyectada a 5 años, y tuvo como resultado un Valor Actual Neto S/. 1,065.94, Tasa Interna de Retorno de 1170% y Costo - Beneficio de S/. 13.33, lo cual indica que es proyecto con alta rentabilidad.

**Palabras clave:** *diseño organizacional; centralización; jerarquía de autoridad; estandarización, cultura organizacional.*

## ABSTRACT

The main objective of this research work is to describe the organizational design of the Cooperativa de Servicios Múltiples del Centro Ltda. Centrocoop, 2017.

For this, a situational analysis of the Cooperative was carried out that allowed to diagnose the current reality of the company, and identified the factors of interest of the organization. Likewise, surveys were applied to the workers of the Trujillo Branch to know their perception regarding the real organizational structure in four dimensions: standardization, hierarchy of authority, centralization and organizational culture, being the standardization of the dimension with the most unfavorable results. From this, an organizational design was proposed according to the needs of the company that allowed to diminish the shortcomings of it. Finally, the economic evaluation of the proposal was carried out, which was projected for 5 years, and resulted in a Net Present Value S/. 1,065.94, Internal Rate of Return of 1170% and Cost - Benefit of S/. 13.33, which indicates that it is a project with high profitability.

**Key Word:** *organizational design, centralizacion, hierarchy of authority, standardization, organizational culture.*

## CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad Problemática

#### 1.1.1. Realidad Problemática

En la actualidad, la competencia se ha intensificado en casi todos los sectores empresariales e industrias. La constante aparición de nuevos productos y servicios, formas de distribución y modelos de negocio, apoyados por los vertiginosos avances tecnológicos, ejercen una presión sin precedentes sobre las empresas quienes se ven obligadas a repensar la forma en que hacen negocios. Las fuerzas de la globalización han acabado con las principales ventajas competitivas de las grandes corporaciones de antaño. La economía en escala, las fuentes de capital y el alcance de consumidores ya no implican una ventaja diferencial significativa. Asimismo, el compromiso de los trabajadores para con la organización tampoco suele durar tanto como antes, y más bien está a disposición del mejor postor. En definitiva, las barreras de entrada que solían proteger a muchas industrias y sectores ya no existen o son insignificantes.

Estos cambios en las condiciones del entorno han trasladado el foco de la verdadera ventaja competitiva a las capacidades de diseño de estructura organizacional. Para Lara y Cantoral (2013), el diseño organizacional el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad. En perspectiva, se están buscando enfoques más horizontales, desjerarquizados, flexibles y ágiles, que permitan construir y ajustar la estructura de la organización para conseguir sus objetivos ejecutando las estrategias definidas.

En este contexto, las estructuras organizacionales no son independientes de las personas que trabajan en ellas. La adecuada comprensión de la relación entre el puesto de trabajo y el departamento al que pertenece y los otros puestos y departamentos de la organización contribuye a un mejor desempeño de las tareas de los empleados. De hecho, entender a la organización en su totalidad permite a los trabajadores una mejor visualización de su particular contribución a la misión global de la misma. Para Toro (2017), director de programas académicos y profesor de estrategia y gestión internacional en OBS Business School, los factores individuales como la personalidad de los empleados, su experiencia y la tarea en cuestión deben considerarse a la hora de evaluar los niveles de desempeño y el grado de satisfacción dentro de la organización. Asimismo, afirma que debido a la gran diversidad de personas que trabajan en las organizaciones, no todos los trabajadores encajan de la misma forma en las diferentes configuraciones estructurales.

A todo ello se le suma que, entender el comportamiento organizacional nunca ha tenido tanta importancia como en la actualidad, pues el éxito de una organización está estrechamente relacionado con el grado de conformidad de los que trabajan en ella. Los gerentes, que representan el sistema administrativo, deben tratar de conocer las bases del comportamiento organizacional como medio para mejorar las relaciones entre las personas y la organización, y tratar de crear un ambiente en el que la gente se sienta motivada, trabaje más productivamente y sea más eficiente.

En este marco referencial, uno de los aspectos que más importancia tiene para el trabajador es lo que respecta a la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo. Las teorías humanistas sostienen que el trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo empresarial.

La satisfacción de los trabajadores y la gestión del clima laboral son temas que van captando mayor interés por parte de las empresas peruanas. Esto puede reflejar un escenario alentador, sin embargo, la mayoría de empresas solo miden el clima laboral sin llegar a implementar acciones para llevar a cabo una óptima gestión en el ambiente de trabajo.

Lamentablemente, la Cooperativa de Multiservicios Ltda. Centrocoop al no presentar una estructura organizacional definida, no es capaz de identificar con claridad la autoridad, ni crear niveles de integración deseados entre departamentos, dificultando el flujo de información y toma de decisiones. Esto a su vez, genera insatisfacción en los empleados, pues no terminan de entender las funciones que deben desempeñar en sus puestos de trabajo, no obtienen retroalimentación sobre lo que hacen y, no sienten tener estímulos intelectuales. Todo ello, en el contexto actual globalizado y altamente competitivo, influye negativamente en el crecimiento y estabilidad de la empresa, e incluso, con el tiempo, podría afectar su permanencia en el mercado.

La Cooperativa de Servicios Múltiples del Centro Limitada Centrocoop es una empresa privada que inició sus operaciones el 20 de octubre de 1963 bajo el nombre de Cooperativa de Crédito de los Trabajadores de la Cerro de Pasco Cooper Corporation Ltda. 299. A la fecha es una de las cooperativas más importantes en nuestro país y cuenta con más de 09 sucursales y 09 agencias a nivel nacional. Asimismo, los servicios de Centrocoop están sujetos a convenios institucionales con empresas públicas y privadas a nivel nacional, debido a que los

beneficios son de goce exclusivo para socios, es decir, trabajadores de dichas empresas.

Por lo expuesto anteriormente, este proyecto busca presentar una alternativa de diseño organizacional para la satisfacción de los trabajadores de la Cooperativa en cuestión, construyendo un marco de referencia común que permita alinear las operaciones con los objetivos del área de recursos humanos de la organización, estableciendo estrategias que permitan mejorar la satisfacción de los trabajadores e identificar los principales factores que influyen en la experiencia de estos y el logro de los resultados deseados.

## **1.1.2. Marco Teórico**

### **1.1.2.1. Antecedentes**

En trabajo de Barrientos, J. (2016) sobre una propuesta de diseño organizacional para apoyar cambios estratégicos en Bombas Ltda. en la ciudad de Santiago, Chile; tuvo como objetivo principal desarrollar un diseño organizacional que permita entregar una estructura que relacione la estrategia, los procesos y los recursos, con el fin de crear valor para la organización y los stakeholders. Bombas Ltda. presentaba una estructura organizacional relacionada a un enfoque de gestión familiar, el cual no se alineaba con los nuevos requerimientos y exigencias del mercado actual. Este tipo de estructura concentraba las decisiones en las áreas gerenciales, lo cual no permitía trabajar con rapidez a los trabajadores de otras áreas. Asimismo, existía falta de coordinación y motivación a la gente para trabajar en favor a los intereses de la organización, y a todo ello se le sumaba que no todos tenían claridad respecto al rol que tenían que desempeñar y actuaban de acuerdo a su juicio. Para ello, en dicho proyecto se abordaron tres etapas, la primera buscó diseñar una estructura a partir de la recopilación de información de la empresa; en la segunda se analizó la estructura actual y se la comparó con la estructura propuesta; en la tercera fase se analizaron las brechas de dichas estructuras y se observaron las consideraciones y aspectos culturales de la gestión de cambio. Dada la extensión que posee el proceso de diseño organizacional, la etapa de la implementación de la estructura propuesta solo fue descrita. Tras el desarrollo del proyecto, se demostró que una futura implementación de la estructura sugerida conllevaría a lograr efectividad organizacional en términos de comunicaciones, controles, toma de decisiones y coordinaciones, manteniendo el equilibrio esperado en los niveles de diferenciación, centralización, estandarización y ajuste mutuo, además de aumentar la eficiencia en los procesos claves y posibilitar la consolidación de equipos de trabajo que permitan alcanzar las metas

propuestas y cumplir en el mediano plazo con la visión declarada por la empresa. Esta tesis refuerza la idea de que el diseño de una estructura organizacional le permitirá a la Cooperativa de Servicios Múltiples del Centro Ltda. Centrocoop alinear los elementos de la organización y reducir la ambigüedad en los empleados, con la finalidad de obtener un alto desempeño y cumplir con las metas fijadas.

El trabajo de Dávila, A. y Cueva, R. (2016) sobre una propuesta de rediseño organizacional basado en la gestión de procesos aplicado al colegio Talentus de la ciudad de Jaén, Perú; tuvo como objetivo principal elaborar una propuesta de mejora integral para la institución educativa basada en el rediseño organizacional y la gestión de procesos, determinando la situación actual de dicho centro de estudios, analizando e identificando los procesos y sus métricas con el fin de determinar los puntos de mejora para el rediseño. Tras un análisis interno, se detectó que la empresa presentaba informalidad en sus procesos y desorientación de actividades por parte de sus trabajadores desde el nivel directivo hasta niveles de apoyo, y que no se cumplían las jerarquías funcionales de la empresa reflejadas en su organigrama. A todo ello se le suma que no contaban con una misión y visión establecidas, ni estrategias definidas. Para ello, se elaboró una propuesta de mejora integral basada en el rediseño organizacional y la gestión de procesos, que incluyó la estandarización de procesos clave, el establecimiento de la misión, visión y valores de la empresa, así como también el desarrollo del mapa de procesos a partir de los tres niveles de la organización: directivos, de gestión y de apoyo, el cual tuvo como complemento el manual organizacional de funciones donde se describió a detalle las funciones de los trabajadores de acuerdo al rol que desempeñan dentro de la empresa. Tras la implementación de la propuesta, se percibió un mayor índice de eficiencia por parte de los trabajadores, quienes, a su vez laboraban de manera más organizada bajo un enfoque de gestión de procesos, realineándose para adaptarse a los objetivos y realidades actuales del negocio. Esta tesis se relaciona con la presente pues refuerza la idea de que el diseño organizacional permitirá construir una estructura y puestos de trabajo flexibles, sencillos, alineados con la estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin de lograr resultados y mayor productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales.

El trabajo de Parimango, N. (2016) sobre una propuesta de diseño organizacional para mejorar la eficiencia del personal de la empresa Inversiones Mishel S.A.C. de la ciudad de Trujillo, Perú; tuvo como objetivo principal la estructuración y organización de la empresa a partir de un análisis interno, propendiendo al mejoramiento de la eficiencia de los trabajadores, y por ende a una reducción de costos; y, en el marco de una comunicación, un ordenamiento fluido y oportuno en la toma de decisiones. La empresa Inversiones Mishel S.A.C. no presentaba una estructura organizacional, ni un manual de organización de funciones, o reglamento interno de trabajo, todo ello causaba confusión en los trabajadores, desorganización, pérdida de tiempo y por ende retraso en la producción, generando problemas en la entrega de productos terminados y creando una mala imagen de la empresa. Para contrarrestar dichos problemas, se determinó un diseñar un modelo de estructura organizacional acorde a las necesidades y objetivos de la empresa, así como establecer un manual de organización de funciones, un manual de procesos y un reglamento interno de trabajo, todo ello con el fin de reducir la ambigüedad en el desempeño de los trabajadores y mejorar su eficiencia. Cabe resaltar que el diseño de contrastación utilizado en la investigación fue descriptivo, por lo que la etapa de implementación de la estructura propuesta solo fue detallada. Tras el desarrollo del proyecto, se concluyó que un diseño organizacional subsanaría las deficiencias identificadas tanto en el personal como en los procesos y, que mediante la elaboración de manuales internos se mejoraría la eficiencia de los trabajadores reduciendo tiempos de producción. Esta tesis refuerza la idea de que el diseño organizacional representa un factor de ventaja competitiva para las empresas en la actualidad, pues se encarga de estructurar ordenada y sinérgicamente las diversas unidades orgánicas de una organización, comprendiendo las funciones y relaciones internas, así como puestos de trabajo, departamentos e individuos. Asimismo, se aleja de enfoques burocráticos altamente estructurados para acercarse a sistemas de gestión más flexibles, que delegan en los empleados la toma de decisiones y permiten una mayor satisfacción intrínseca con el trabajo.

El trabajo de Barrera, S. y Valverde, E. (2013) sobre un modelo de diseño organizacional para mejorar los procesos internos de la empresa prestadora de servicios eléctricos Oshiro & Valverde Ingenieros S.A. de Trujillo, Perú; tuvo como objetivo principal optimizar los procesos internos de la empresa mediante la creación y posterior implementación de un manual de funciones



a través del diseño organizacional. Dicha empresa, no contaba con una estructura definida, pues seguía un enfoque familiar en donde el dueño era el encargado de aplicar el ciclo administrativo en forma empírica; asimismo, debido a la poca colaboración entre el dueño y los empleados no existía una buena comunicación y las funciones de los mismos se distorsionaban al no contar con documentos formales que las detallan. Para ello, en el proyecto, mediante la implementación del modelo de diseño organizacional, se estableció una estructura considerando las actividades desarrolladas por la empresa, se definieron las funciones y responsabilidades de acuerdo al rol que desempeñan los trabajadores dentro de la organización alineándolos con la estructura propuesta. Luego de la aplicación del modelo, a través de una encuesta post, se observó que el 71% de los colaboradores de la empresa afirmaron haber mejorado la comunicación entre sus departamentos de trabajo, lo cual permitía que los procesos internos se realizaran con mayor eficacia. Asimismo, afirmaron tener más conciencia sobre las labores que debían desempeñar dentro de la organización, y se sentían más motivados y comprometidos con la empresa. Esta tesis refuerza la idea que el diseño de una estructura organizacional facilita el flujo de información y toma de decisiones a los trabajadores; además, ayuda a definir con claridad la autoridad y responsabilidad de trabajos, equipos y departamentos, creando niveles de integración deseados entre divisiones, construyendo así procedimientos para una rápida respuesta a cambios en el entorno.

### 1.1.2.2. Bases teóricas

#### 1.1.2.2.1. Diseño Organizacional

Existe una gran variedad de conceptos sobre diseño organizacional, los más relevantes lo relacionan con el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de la organización con el fin de alcanzar sus objetivos. A continuación, entre los conceptos más importantes podemos describir a los siguientes:

Tabla n.º 1. *Conceptos de diseño organizacional*

Autores	Conceptos
Stoner, Freeman y Gilbert (1996)	El diseño organizacional es el proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada que se ajuste a la estrategia

---

	de la empresa y, el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior y exterior de su organización.
Chiavenato (2009)	Es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización involucrando aspectos centrales como la división del trabajo y la asignación del mismo a distintos puestos, grupos, unidades y departamentos, con el fin de lograr la coordinación necesaria para alcanzar en forma sincronizada los objetivos de la organización.
Lara y Cantoral (2013)	Es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad.

---

Fuente: Elaboración propia.

A lo largo de la historia se han ido formando múltiples conceptos como los expuestos en la Tabla n. ° 1, en conclusión, se puede definir al diseño organizacional como un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas para la obtención de objetivos.

### **Estructura Organizacional**

Al igual que con el diseño organizacional, se han ido desarrollando varios conceptos de estructura organizacional con el transcurso de los años. Para Mintzberg (2002), una estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.

Strategor (1988), sostiene que una estructura organizacional es un conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

Según Chiavenato (2002) la estructura organizacional es el diseño de una empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas y lograr el objetivo.

Entonces, a partir de los conceptos antes mencionados, se puede afirmar que la estructura organizacional es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual se dividen, agrupan, coordinan y controlan actividades o tareas con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.

Por otro lado, para Robbins (2009) existen seis elementos clave que los directivos necesitan atender cuando diseñen la estructura de su organización: especialización de trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización, descentralización y formalización.

- *Especialización de trabajo:* es el grado en que las actividades de la organización se subdividen en trabajos separados. La esencia de la especialización del trabajo es que en vez de un trabajo completo sea hecho por un individuo, se descompone en cierto número de etapas para que cada una de éstas las efectúe una persona.
- *Departamentalización:* es la base para agrupar los puestos en una organización una vez que se han dividido por medio de la especialización de trabajo. Dependiendo de la organización, se puede departamentalizar por funciones, producto, geografía o territorio, y cliente al que se busca llegar.
- *Cadena de mando:* es una línea ininterrumpida de autoridad que desciende del máximo nivel de la organización al escalón más bajo, y aclara quién reporta a quién. Responde preguntas de los empleados tales como “¿A quién acudo si tengo un problema?”, y “¿Ante quién soy responsable?”. Por otro lado, para analizar la cadena de mando se debe tomar en cuenta dos conceptos complementarios: la autoridad y la unidad de mando. La autoridad se refiere a los derechos inherentes a un puesto directivo para dar órdenes y esperar que éstas se obedezcan. El principio de unidad de mando establece que una persona debe tener un superior, y solo uno, ante quien es directamente responsable.
- *Extensión del control:* se refiere al número de subordinados que un gerente puede dirigir con eficiencia y eficacia. Usualmente,

cuando la extensión es demasiado profunda, el rendimiento de los empleados disminuye porque los supervisores ya no tienen tiempo para ejercer liderazgo y apoyo necesarios; sin embargo, en la actualidad, para contrarrestar esto, las organizaciones han estado invirtiendo mucho dinero en la capacitación de sus trabajadores, pues los gerentes reconocen que son capaces de manejar una extensión amplia si sus subalternos conocen su trabajo a fondo o les pueden contestar cuando preguntan.

- *Centralización y descentralización:* el término centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones está centrada en un solo punto de la organización. En contraste, entre más participa el personal de los niveles bajos o tiene la facultad de tomar decisiones, más descentralización hay. Una organización caracterizada por la centralización tiene una esencia estructural diferente a otra descentralizada. En esta última, las decisiones se toman con más rapidez para resolver problemas, más personas hacen aportes a las decisiones y es menos probable que los empleados se sientan alienados de aquellos que toman las decisiones que afectan sus vidas laborales.
- *Formalización:* se refiere al grado en que se encuentran estandarizados los puestos en una organización. Mientras más formalizado se encuentre un puesto, existirá menos libertad del empleado para hacer su trabajo en forma personal.

Coincidiendo con lo expuesto por los autores antes mencionados, se puede decir que, en el entorno global actual, las empresas tienen que encontrar estructuras organizacionales que les permitan mantenerse competitivas tomando en cuenta el tipo de enfoque que presenten.

### **Factores clave en el Diseño Organizacional**

Todo diseño organizacional soluciona algunos problemas, pero al mismo tiempo crea otros. Por definición, la elección del diseño de una organización entraña una serie de intercambios, porque todo diseño tiene ciertos inconvenientes. La clave está en elegir uno que los minimice.

Para Hellriegel, Slocum y Woodman (2005), para definir el diseño de una organización se deben tener en cuenta tres factores principales: del entorno, estratégicos y tecnológicos.

- Factores del entorno: los factores del entorno que los gerentes y los empleados deben tomar en cuenta son: 1) las características del entorno presente y del que se podría presentar en el futuro y 2) la forma en que estas características afectan la capacidad de la organización para poder funcionar con efectividad. Por otro lado, el camino más fácil para comprender el efecto del entorno en el diseño organizacional es analizar los diversos factores que conforman ese entorno. Toda organización existe dentro de un entorno, el cual varía de una industria a otra, sin embargo; se consideran los más importantes: los proveedores, los distribuidores, los competidores y los clientes.

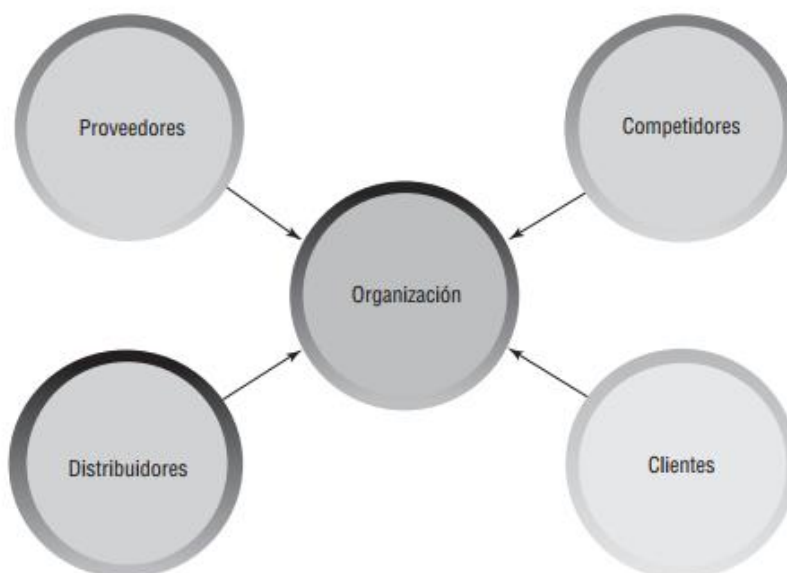


Figura n. ° 1. Fuerzas en el entorno de una organización

Fuente: Comportamiento Organizacional (12va Edición)

- Factores estratégicos: Las organizaciones han tratado de crear ventajas competitivas por diversas vías, pero existen tres estrategias básicas que son esenciales para lograrlo: el liderazgo en costos, la diferenciación y las estrategias de enfoque.
  - a. Estrategia de costos bajos: se basa en la capacidad de la organización para proporcionar un producto o servicio a

un costo más bajo que sus rivales. Tiene como objetivo vender un producto estandarizado que le resulte atractivo a un cliente “promedio” dentro de un mercado amplio.

- b. Estrategia de diferenciación: consiste en ofrecer a los clientes algo único que hace que el producto o el servicio de la organización sean distintos de los de la competencia. El supuesto gerencial clave que sustenta esta estrategia es que los clientes están dispuestos a pagar un precio más alto por un producto que es distinto en algún sentido.
- c. Estrategia de enfoque: tiene por objeto ayudar a la organización a dirigirse a la meta de un nicho específico dentro de una industria. La idea básica es que la organización se especialice de modo que otras no la puedan igualar con efectividad. Un supuesto básico de las empresas que adoptan esta estrategia es que pueden atraer a un número creciente de nuevos clientes y seguir atrayendo a compradores que repiten.

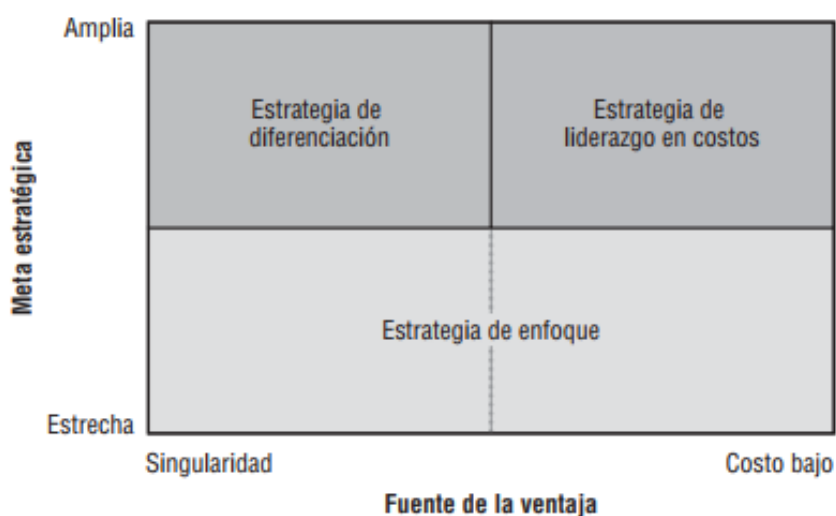


Figura n. ° 2. Modelo de estrategias

Fuente: Comportamiento Organizacional (12va Edición)

- Factores tecnológicos: la tecnología es el proceso mediante el cual la organización transforma los insumos en productos. La manera en la que la empresa comunica y comparte información de forma directa repercute en qué tan bien diseña los productos que quieren los clientes. La coordinación de equipos y departamentos, la delegación de autoridad y responsabilidad, y

la necesidad de mecanismos formales de integración, están todos influidos por la medida en que las unidades deben comunicarse entre sí para alcanzar sus metas.

Por otro lado, según Bernárdez (2007), para definir el diseño de la organización se deben tener en cuenta cinco factores claves: estrategia (visión, misión, modelo y caso del negocio), estructura (poder y autoridad, relaciones de reporte y roles organizacionales), procesos y capacidades laterales (redes internas, procesos, equipos, roles integradores y estructuras matriciales), personal (definición de perfiles de selección, feedback sobre personaje, aprendizaje y desarrollo) y sistema de recompensas (metas, indicadores, scorecards, valores y comportamientos, compensaciones y recompensas).

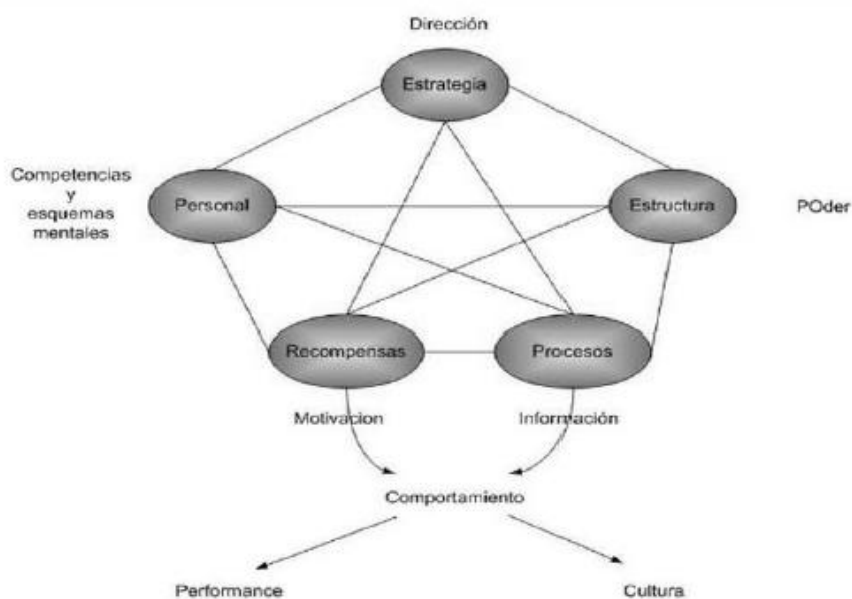


Figura n. ° 3. Factores clave de diseño organizacional

Fuente: Bernárdez, M. (2007)

### Opciones de diseño organizacional

El diseño de una organización puede divergir y cambiar como resultado de los distintos patrones de los factores del entorno y tecnológicos. A medida que la organización avanza, los diseños se tornan complejos y exigen una mayor coordinación de las personas y las actividades.

#### Diseños tradicionales de Organización:

- Diseño funcional: Según Hellriegel, Slocum y Woodman (2005, p.440) “el diseño funcional implica la creación de puestos, equipos y departamentos con base en actividades especializadas”. En este enfoque se busca estandarizar las tareas repetitivas y automatizarlas en la medida de lo posible, contribuyendo a reducir errores y costos. Por otro lado, “en una estructura funcional, las actividades se agrupan por función común del nivel inferior al superior de la organización (...) se consolidan los conocimientos y habilidades humanas con respecto de las actividades específicas, ofreciendo conocimientos profundos de valor para la organización.” Daft (1998, p.104)
- Diseño divisional o diseño por producto: Daft (1998) sostiene que, con este diseño las divisiones se pueden organizar con base en los productos y servicios individuales; además, fomenta la flexibilidad y el cambio porque cada unidad es más pequeña y se puede adaptar a las necesidades de su entorno. Se puede decir que, este tipo de estructura descentraliza la toma de decisiones porque las líneas de autoridad convergen en un nivel más bajo de jerarquía. Asimismo, Hellriegel, Slocum y Woodman (2005), consideran que el diseño por producto divide a la organización en unidades autocontenidas, responsables del desarrollo, la producción, la distribución y la venta de sus productos y servicios.
- Diseño geográfico: Para Hellriegel, Slocum y Woodman (2005, p.441) “el diseño geográfico implica establecer las principales unidades de la organización en términos geográficos, al mismo tiempo que se conservan aspectos centrales del diseño funcional”. Este diseño tiene varias ventajas potenciales pues cada departamento o división se halla en contacto directo con los clientes de su localidad y se adapta con mayor facilidad a sus demandas.
- Diseño multidivisional: Hellriegel, Slocum y Woodman (2005, p.444) sostienen que “en el diseño multidivisional las tareas son organizadas por división con base en los productos o los mercados geográficos en los que se venden los bienes o servicios”. Este diseño alivia los problemas de coordinación, porque concentra la habilidad y conocimiento en bienes o servicios específicos.



### Diseños Contemporáneos de Organización:

Para que las organizaciones funcionen con efectividad, sus diseños no deben ser estáticos, sino que deben cambiar para reflejar los retos, las amenazas y las oportunidades del nuevo entorno. El mejor diseño para una organización dependerá de la naturaleza del entorno, la estrategia elegida por la alta gerencia y el grado de interdependencia tecnológica que necesitan las distintas partes de la organización. En los últimos años, las organizaciones han empleado nuevas formas de diseño organizacional. En esa línea, para Hellriegel, Slocum y Woodman (2005) han surgido dos tipos particulares de diseño en respuesta a ciertas deficiencias en los diseños de organización tradicionales y a los veloces cambios registrados en el entorno.

- **Diseño Multinacional:** este diseño trata de mantener la coordinación entre productos, funciones y zonas geográficas. El problema de operar empresas en muchos países presenta enormes desafíos para los gerentes, debido a ello, la mayoría de los diseños multifuncionales se concentran en el énfasis relativo que se debe poner en las opciones del diseño geográfico y por producto.
- **Diseño en red:** este diseño subcontrata algunas o muchas de sus operaciones a otras empresas y las coordina para poder alcanzar metas específicas. El uso de tecnologías de cómputo permite que los gerentes coordinen a los proveedores, diseñadores, fabricantes, distribuidores y otros más de forma inmediata en tiempo real.

Tabla n. ° 2. *Diseños de Estructura Organizacional*

	Tipo de diseño	Características
<b>Diseños tradicionales</b>	Funcional	Estandariza y automatiza actividades.
		Crea divisiones en base a la especialización.
	Por producto	Divisiones se organizan en base a productos o servicios individuales.
		Fomenta flexibilidad y cambio. Descentraliza la toma de decisiones.
Geográfico	Se organiza en términos geográficos.	

		Contacto directo con el cliente.
		Se adapta a la demanda.
	Multidivisional	Se organiza en base a productos o mercados geográficos. Concentra actividades en bienes o servicios especializados.
Diseños contemporáneos	Multinacional	Diseño organizado geográficamente y por producto.
	En red	Subcontrata operaciones para alcance de metas específicas. Coordinación a tiempo real.

Fuente: Elaboración propia

### **Etapas del Diseño Organizacional**

Las etapas del proceso de diseño organizacional abarcan aspectos de definición de actividades y división del trabajo en un sistema dentro de su entorno, reduciendo su complejidad, formalizando funciones y procedimientos, estructurando dependencias y modelos de estructuración.

#### **i. Proceso de diferenciación e integración**

a) *Diferenciación*: es el proceso mediante el cual se determina la manera en la que se va a dividir el trabajo dentro de una organización. El objetivo es que todas las tareas organizacionales principales estén asignadas a uno o más puestos de trabajo y que las mismas reciban la atención necesaria. La diferenciación puede ser horizontal, vertical y espacial.

- Horizontal: Toro (2016, p.7) afirma que la diferenciación horizontal “se refiere al grado de diferenciación entre las subunidades de una organización y se basa en la educación, entrenamiento o conocimiento especializado de sus empleados. Esta aumenta con la especialización y departamentalización”.



Figura n. ° 4. Diferenciación horizontal

Fuente: Toro, L. (2016)

- Vertical: Para Toro (2016) se refiere a la diferencia en autoridad y responsabilidad en la jerarquía organizacional. Las organizaciones con muchos niveles presentan mayor diferenciación vertical, a diferencia de las organizaciones planas.

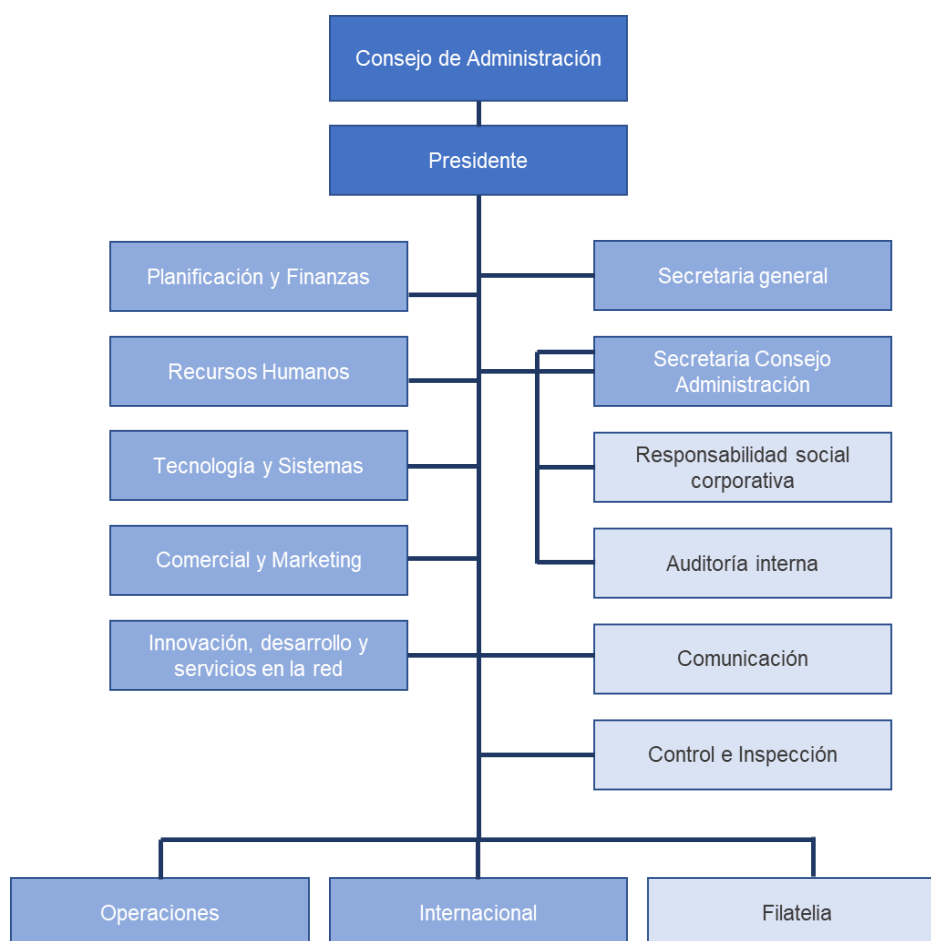


Figura n. ° 5. Diferenciación vertical

Fuente: Toro, L. (2016) adaptado de Correos.es

- Espacial: se refiere a la dispersión geográfica de las oficinas, fábricas, departamentos y personal de una organización.

Los tres tipos de diferenciación tienen como objetivo la búsqueda de calidad de amplitud, altura y profundidad que sea necesaria para su estructura. No obstante, por más que una organización se encuentre altamente diferenciada en alguna de estas dimensiones, no significa que deba estarlo en las otras dos.

*b) Integración:* Toro (2016, p.12) sostiene que “es el proceso del diseño por el que se conectan las tareas para formar la estructura que sirve de soporte a la consecución de esas metas”.

A partir de lo expuesto por los autores, se puede concluir que la adecuada comprensión de los procesos clave del diseño y de la estructura organizacional, mejoran la comprensión de la organización y, por ende, del entorno en el que se desarrollan.

## ii. **Proceso Dimensional:**

Bermúdez (2017) expresa lo siguiente:

La decisión de estructurar una organización según sus unidades estratégicas de negocios, debe basarse en el análisis internos y externos, tomando en cuenta sus lineamientos estratégicos y objetivos. Pero cuando las organizaciones avanzan, identifican dimensiones críticas y desarrollan roles o tareas que se deben realizar de forma específica, lo que determina la creación de dependencias según criterio de especialización. Los miembros de estas dependencias o áreas se transforman en especialistas que les permite visualizar los problemas y/o soluciones de una manera particular y compartida con otros miembros de su especialidad.

En la medida que las organizaciones crecen, se hace necesaria la especialización de las actividades de acuerdo con las dimensiones y criterios considerados relevantes. Las dimensiones

organizacionales se dividen en dos tipos: Estructurales y contextuales. Las dimensiones estructurales describen las características internas de una organización. Ellas establecen las bases para medir y comparar a las organizaciones. Las dimensiones contextuales caracterizan a toda la organización incluyendo el tamaño, la tecnología, el ambiente externo y los objetivos. Según Daft (2005), entre ellas se encuentran:

**a) Dimensiones estructurales**

- **Formalización:** representa la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripción de funciones, regulaciones y manual de políticas.
- **Especialización:** es el grado por el cual las tareas organizacionales son subdivididas en funciones separadas. La especialización algunas veces se refiere a la división del trabajo.
- **Estandarización:** Es la extensión en la cual actividades con trabajos similares son desarrolladas de una manera uniforme.
- **Jerarquía de autoridad:** Describe quién reporta a quién y el tramo de control de cada administrador. La jerarquía es indicada por las líneas verticales en un organigrama.
- **Complejidad:** Para Toro (2016), la complejidad se refiere al número de actividades, subunidades o subsistemas dentro de la organización y se determina por la cantidad de diferenciación horizontal, vertical y espacial que existe en ella.
- **Centralización:** Se refiere al nivel jerárquico que tiene una autoridad para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones es mantenida en el nivel superior, la organización es centralizada. Cuando las decisiones son delegadas a niveles más bajos es descentralizada.
- **Profesionalismo:** Es el nivel formal de educación y entrenamiento de empleados. El profesionalismo es generalmente medido por el número de años de educación de los empleados.
- **Razones de personal:** Se refiere a la designación de personas a varias funciones y departamentos. Una razón

de personal es medida dividiendo el número de empleados en una clasificación por el número total de empleados de la organización.

#### b) Dimensiones contextuales

- **Tamaño:** es la magnitud de la organización representada por el número de empleados.
- **Tecnología organizacional:** es la naturaleza del subsistema de producción, e incluye las acciones y técnicas usadas para cambiar las entradas de la organización en salidas.
- **El ambiente externo:** incluye los elementos fuera de los límites de la organización. Los elementos claves incluyen la industria, gobierno, clientes, proveedores y la comunidad financiera.
- **La estrategia y los objetivos de la organización:** definen el propósito y técnicas competitivas que las diferencian de otras organizaciones similares. Los objetivos y la estrategia definen el campo de operaciones y las relaciones con empleados, clientes y competidores.
- **La cultura de organización:** es el fundamento de un conjunto de valores claves, creencias, entendimientos y normas que comparten los empleados. Estos valores pueden pertenecer al comportamiento ético, compromiso de los empleados, eficiencia o servicio al cliente y ellos proveen el aglutinante para mantener unidos a los miembros de la organización. La cultura de la organización no está escrita, pero puede ser observada por sus historias, ceremonias y formas de actuar en el convivir diario.

Las trece dimensiones contextuales y estructurales señaladas anteriormente son interdependientes. Estas dimensiones proveen las bases para la medida y análisis de las características de una organización y revelan información importante en la misma.

#### iii. Proceso de Decisiones

Bermúdez (2017) afirma que un sistema de decisiones establece un diseño organizacional en función a una estrategia general. Por otro lado, de acuerdo a cómo se inserten las organizaciones en su

ambiente y a cómo lo puedan definir, las estructuras que adoptan pueden ser mecánicas u orgánicas.

- Organización mecanicista: Hellriegel, Slocum y Woodman (2005, p.433) afirman que una organización mecanicista “está diseñada de modo que los individuos y las funciones se comportarán de formas previsibles.” Se puede decir que este tipo de organizaciones hacen énfasis en seguir los procedimientos y reglas definidos y se caracterizan por la centralización en la toma de decisiones y la rígida jerarquía de la autoridad.
- Organización orgánica: es lo opuesto a la organización mecanicista, pues esta se caracteriza por su bajo uso de reglas y reglamentos formales y la toma descentralizada y compartida de decisiones. Para Bernárdez (2007, p.73) “bajo este tipo de modelo, se prioriza el trabajo en equipos coordinados, el uso de task forces y equipos autodirigidos, la descentralización de las decisiones y el ajuste mutuo en lugar de la estandarización”.

Factor	Estructura mecánica	Estructura orgánica
Especialización	Individual, tareas simples asignadas a individuos por modelo de negocio	Coordinación en equipos que definen sus propias tareas (complejas)
Mecanismos de integración	Simple, basados en jerarquía y supervisión	Complejos, basado en coordinación entre pares y en equipos
Centralización	Altamente centralizado, modelo de “sucursales” estandarizadas con funciones más complejas centralizadas	Descentralizado, uso de task forces y equipos autodirigidos y estructuras matriciales con poder de decisión
Estandarización	Alta, simplificación de tareas individuales	Baja, búsqueda de innovación a niveles más bajos
Ventajas que ofrece	Organización que maneja altos volúmenes, productos y servicios commoditizados de bajo precio	Organización que maneja constante cambio de productos y tecnologías, con productos de alto valor agregado
Riesgos y limitaciones	Rigidez, lentitud en la innovación	Falta de foco, tendencia a solapar procesos y costes
Ejemplos	Wal-Mart, McDonald	Sony, Apple, Google

Figura n. ° 6. Estructuras mecánicas vs orgánicas

Fuente: Bernárdez, M. (2007)

## Evaluación de la Efectividad Organizacional

El primer paso para entender la efectividad organizacional es conocer las metas y estrategias organizacionales, así como el concepto de adaptar el diseño a varias contingencias. Las metas organizacionales representan el motivo de la existencia de una organización y los resultados que busca a fin de lograrlo.

La efectividad es un concepto amplio. La efectividad evalúa el grado al que se alcancen múltiples metas, oficiales u operativas. Sin embargo, es difícil determinar la efectividad general de las organizaciones, ya que son grandes, diversas y fragmentadas. Llevan a cabo muchas actividades simultáneamente, buscan múltiples metas y generan numerosos resultados, algunos de ellos a propósito y otros sin querer.

- a. *Enfoques tradicionales de la efectividad:* los enfoques tradicionales para medir la efectividad contemplan diferentes partes de la organización y miden los indicadores relacionados con los insumos, la producción o actividades internas.
  - Indicadores de metas: el enfoque de metas para la efectividad identifica metas de resultados de una organización y evalúa cuán bien alcanza dichas metas. Mide el progreso hacia la obtención de dichas metas.
  - Los indicadores rastreados con el enfoque de metas incluyen: rentabilidad, participación en el mercado, crecimiento, responsabilidad social y calidad del producto.
  - Indicadores basados en los recursos: el enfoque basado en los recursos se centra en el aspecto de los insumos para el proceso de transformación. El enfoque supone que las organizaciones deben obtener y manejar satisfactoriamente recursos de valor para ser efectivas.
  - Indicadores basados en el proceso interno: en el enfoque del proceso interno, la efectividad se mide como eficiencia y salud organizacional interna. Los indicadores del proceso interno incluyen: una cultura corporativa sólida y adaptable y un clima laboral positivo; la eficiencia operativa; comunicación horizontal y vertical sin distorsiones; crecimiento y desarrollo de los empleados.



- b. *Enfoque del Balanced Scorecard*: El Balanced Scorecard combina varios indicadores de efectividad en una sola estructura, lo que equilibra las medidas financieras tradicionales con las medidas operativas relacionadas con los factores críticos de éxito de una empresa.

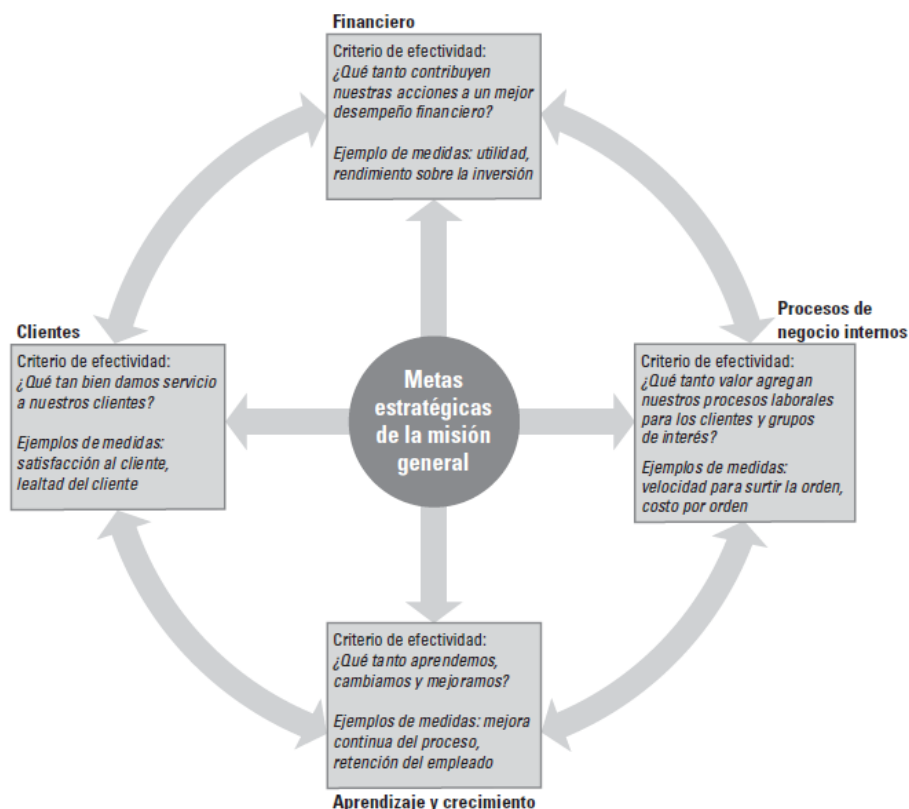


Figura n. ° 7. Criterios de efectividad del Balanced Scorecard

Fuente: Basado en Robert S. Kaplan y David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review (1996)

En la figura n. ° 7 se presentan las cuatro categorías de efectividad consideradas por el Balanced Scorecard. La perspectiva financiera refleja un interés en las actividades de la organización que contribuyen a mejorar el desempeño financiero a corto y largo plazo. Los indicadores de servicio al cliente miden aspectos como la forma en que los clientes visualizan la organización, así como la retención y satisfacción de clientes. Los indicadores del proceso de negocios se enfocan en las estadísticas de producción y operación. El último componente se refiere al potencial de

aprendizaje y crecimiento de la organización, enfocándose en qué tan bien se manejan los recursos y el capital humano para el futuro de la empresa.

### **Los diseños organizacionales y el comportamiento del empleado**

“La estructura de una organización tiene efectos significativos sobre sus miembros. afirma que debido a la gran diversidad de personas que trabajan en las organizaciones, no todos los trabajadores encajan de la misma forma en las diferentes configuraciones estructurales”. (Toro, 2016, p.19)

Para ilustrar esto, Robbins (2009) considera las preferencias de los empleados por la especialización del trabajo, extensión del control y centralización. Indica que la especialización del trabajo contribuye a una productividad más alta del trabajador, pero al precio de menos satisfacción con su trabajo, esto debido a que por la especialización de trabajo es más probable que ocurran en actividades profesionales efectuadas por personas con necesidad de crecimiento personal y diversidad. Por otro lado, sostiene que es imposible decir que alguna extensión del control sea mejor para producir un rendimiento elevado o gran satisfacción entre los empleados. Finalmente, afirma que las organizaciones que están menos centralizadas tienen un mayor grado de autonomía.

Por otro lado, Toro (2016) expone que no todos los colaboradores se llevan bien con la flexibilidad y amplio grado de libertad de las estructuras orgánicas, pues algunas personas están más satisfechas y se sienten más productivas cuando sus actividades están estandarizadas y no hay lugar a la ambigüedad; es decir, hay personas que encajan mejor en estructuras simples, y otras que se desempeñan mejor en burocracias.

Tras lo expuesto por los autores, es oportuno decir que se deben tomar en cuenta las diferencias individuales tales como la experiencia, personalidad, entre otras diferencias individuales para maximizar el desempeño y satisfacción de los empleados.

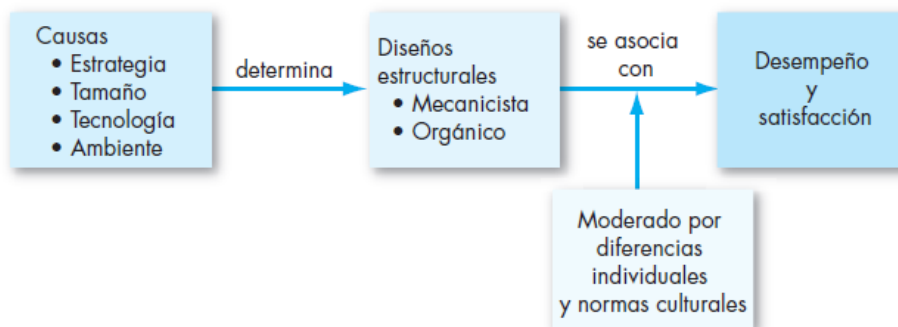


Figura n. ° 8. Estructura organizacional: determinantes y resultados

Fuente: Robbins (2009)

En la figura n. ° 8 se muestran los factores por los que están determinados y moderados el desempeño y la satisfacción laboral.

### La satisfacción laboral

La satisfacción laboral tiene una definición muy amplia. Ha sido estudiada desde distintas disciplinas a lo largo del tiempo, tales como la psicología, la sociología, la dirección de empresas, entre otros; convirtiéndose en uno de los temas más importantes para los investigadores en los últimos años y una de las prioridades corporativas de las organizaciones.

La satisfacción laboral se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos. (Robbins, 2009)

Según García (1992), la satisfacción laboral podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Locke (1976) definió la satisfacción laboral como “un estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”.

Asimismo, Nuñez y Chiang (2004) sostienen que la satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de profesión, no solamente en términos del bienestar de las personas, sino también en términos de productividad y calidad.

Entonces, se puede definir a la satisfacción laboral como el grado de conformidad que tiene el trabajador respecto a su trabajo, las condiciones en las que labora y el entorno en el que se desarrolla. Esta es de suma importancia pues al incidir en la actitud de trabajador, se encuentra directamente relacionada con el éxito de la empresa, la calidad de trabajo, el desempeño y la productividad.

### **Dimensiones de la Satisfacción Laboral**

Chiang, Salazar, Huerta y Núñez (2008), sostienen que las dimensiones de satisfacción laboral son las siguientes:

- *Satisfacción en relación con sus superiores:* El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar, sin embargo, que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para los empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House y Mitchell, 1974)
- *Satisfacción con las condiciones físicas del trabajo:* a los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado. Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas. En esta influyen más factores como el que tratamos en el siguiente punto.
- *Satisfacción con la participación en las decisiones:* es importante para el empleado de una empresa saber que sus opiniones también son necesarias para la buena marcha de la institución, debido a que es el

trabajador el que está en contacto directo con la producción de la empresa. La experiencia que este ha ganado del da la potestad de dar u opinar sobre cómo es que se debe de mejorar ciertas áreas en la cual la producción no se desarrolla en su totalidad.

- *Satisfacción con su trabajo:* dentro de estas dimensiones, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del empleado. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación. Se debe tomar en cuenta que el reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.
- *Satisfacción con el reconocimiento:* existen dos tipos de reconocimientos relacionados con la satisfacción laboral: las extrínsecas y las intrínsecas. Una de las propuestas explicativas consideradas más importantes de la satisfacción laboral es la teoría bifactorial o teoría de dos factores formulada por Frederick Herzberg (1959). Este autor plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas: intrínsecos (motivación) y extrínsecos (de no mantenimiento).
  - a. Factores intrínsecos: se refiere a factores que provienen del interior de la persona y se alimenta continuamente con la propia actividad productiva. Representa la esencia misma de la actividad laboral e incluye elementos como: el contenido de trabajo, la responsabilidad y el logro.
  - b. Factores extrínsecos: dependen de elementos externos al trabajador. Estos factores no buscan motivar al trabajador, sino prevenir la insatisfacción laboral, o, en caso ya esté instalada, ayudar a revertirla. Incluye aspectos como: el salario, las políticas de la organización y la seguridad en el trabajo.

No obstante, resulta demasiado absoluto decir que los factores extrínsecos no pueden producir satisfacción. Ambos factores tienen la capacidad de generar satisfacción y esta variará determinada por diferencias individuales.

### Manifestación de insatisfacción de los empleados

Los empleados manifiestan su insatisfacción de diferentes maneras. Por ejemplo, podrían quejarse, insubordinarse, robar pertenencias de la organización, renunciar, entre otros. En la figura a continuación, Robbins (2009) anota cuatro respuestas que difieren en dos dimensiones: constructivas o destructivas y activas o pasivas. Las define como sigue:

- *Salida*: es un comportamiento dirigido a abandonar la organización, como buscar otro trabajo o renunciar.
- *Voz*: tratar activa y constructivamente de mejorar las condiciones, como al sugerir mejoras, analizar los problemas con los superiores y algunas formas de actividad sindical.
- *Lealtad*: esperar pasivamente, aunque con optimismo, a que mejoren las condiciones; por ejemplo, defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la organización y su administración “hacen lo correcto”.
- *Negligencia*: dejar que las condiciones empeoren, como por ausentismo o retardo crónicos, poco empeño o tasa elevada de errores.



Figura n. ° 9. Respuestas a la insatisfacción laboral

Fuente: Robbins (2009)

La conducta de salida y negligencia abarcan variables de desempeño: productividad, ausentismo y rotación. No obstante, este modelo amplía la respuesta de los empleados e incluye voz y lealtad: conductas constructivas que permiten a los trabajadores tolerar situaciones desagradables o revivir una situación laboral satisfactoria.

### **Resultados de la satisfacción en el trabajo**

Cuando a los colaboradores les gusta su trabajo hay consecuencias, y cuando les disgusta, también. A continuación, se estudian los resultados más específicos de la satisfacción e insatisfacción en el lugar de trabajo (Robbins, 2009):

- *Satisfacción en el trabajo y el desempeño en éste.* La correlación entre la satisfacción laboral y el desempeño del trabajador es muy intensa. Estudios demuestran que las empresas que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellas con pocos satisfechos.
- *La satisfacción en el trabajo y el comportamiento organizacional socialmente responsable (COSR).* Existe una correlación moderada entre la satisfacción en el trabajo y el COSR, de modo que las personas más satisfechas con su empleo son más proclives a involucrarse con aquel. No obstante, esta correlación es posible a través de la percepción de justicia. Básicamente, la satisfacción laboral procede de la concepción de los resultados, tratamiento y procedimientos justos. Si el trabajador no siente que su supervisor, los procedimientos o las políticas de pago son justas, lo más probable es que su satisfacción disminuya en forma significativa. Sin embargo, cuando los procesos organizacionales y sus resultados se perciben como justos, se genera confianza.
- *Satisfacción en el trabajo y satisfacción del cliente.* En las organizaciones de servicios, la conservación y pérdida de clientes dependen mucho de la forma en que los empleados de la línea frontal los tratan. Los trabajadores satisfechos son amables, optimistas y responsables, lo cual es apreciado por los clientes. Y como los empleados satisfechos están menos dispuestos a dejar la empresa, los clientes encuentran caras familiares y reciben un servicio experimentado. Estas cualidades constituyen la satisfacción y la

lealtad de la clientela. Además, la relación parece aplicarse a la inversa: los clientes insatisfechos incrementan el disgusto de los empleados. Los trabajadores que tienen contacto regular con los consumidores reportan que los compradores rudos, irrazonables y demandantes, afectan de modo adverso la satisfacción de los empleados con su trabajo.

- *La satisfacción en el trabajo y el ausentismo:* existe una relación negativa consistente entre la satisfacción y el ausentismo, pero la correlación va de moderada a débil. Si bien tiene sentido que los empleados insatisfechos pierdan su empleo, hay otros factores que afectan la relación y reducen el coeficiente de correlación. Por ejemplo, las organizaciones que tienen prestaciones que dan con facilidad incapacidades por enfermedad, animan a todos sus empleados – inclusive aquellos que estén muy satisfechos – a tomarse días libres. Si se supone que se dispone de una cantidad razonable de intereses variados, su trabajo será satisfactorio, y a pesar de eso faltan al trabajo para disfrutar de un fin de semana de 3 días o broncearse durante un verano cálido, ya que esos días se disfrutan sin ninguna penalización.
- *La satisfacción en el trabajo y la rotación de empleados.* La satisfacción también se relaciona de manera negativa con la rotación, pero la correlación es más fuerte que la que existe con el ausentismo. El nivel de satisfacción es menos importante para predecir la rotación de aquellos con desempeño superior, ¿por qué? Es común que la organización desarrolle esfuerzos considerables para conservar a esa clase de personal. Todo lo opuesto tiende a aplicarse para quienes tienen mal desempeño. La organización se esfuerza poco para retenerlos. Entonces, se esperaría que la satisfacción en el trabajo fuera una influencia más que significativa para la permanencia de los trabajadores con desempeño deficiente, que para la de los empleados de alto rendimiento; sin embargo, sin importar el nivel de satisfacción, es más probable que los últimos continúen con la organización porque el reconocimiento, los elogios y otras recompensas que reciben les dan más razones para quedarse.
- *La satisfacción en el empleo y la desviación en el sitio de trabajo.* La insatisfacción en el trabajo predice muchos comportamientos específicos, inclusive intentos de sindicalización, abuso en el consumo de sustancias, robos en el trabajo, socialización indebida e impuntualidad. Dichos comportamientos son indicadores de un



síndrome más amplio denominado comportamiento desviado en el lugar de trabajo (o apatía de los empleados). Los trabajadores a quienes no les gusta su trabajo “la van pasando” de diversas maneras; y como los empleados son muy creativos para hacerlo, controlar cierto comportamiento, como tener una política de control de asistencia, deja la causa raíz inalterada. Para contrarrestar esto, se recomienda a los empleadores atacar la fuente del problema – insatisfacción – en lugar de tratar de controlar las distintas respuestas.

### **Mejoría de la Satisfacción Laboral**

Cuando un empleado o grupo de empleados se encuentra insatisfecho, el primer paso para mejorar la satisfacción debe ser determinar las razones. Puede haber una gran variedad de causas, tales como una pobre supervisión, malas condiciones de trabajo, falta de seguridad en el empleo, compensación inequitativa, falta de oportunidad de progreso, conflictos interpersonales entre trabajadores, y falta de oportunidad para satisfacer necesidades de orden elevado. Para los empleados que desean desempeñarse bien en sus trabajos, la insatisfacción puede deberse a restricciones y demoras innecesarias, provisiones inadecuadas o equipo defectuoso. En el caso de los funcionarios, la insatisfacción puede resultar de una insuficiente autoridad para tratar sus problemas y llevar a cabo sus responsabilidades.

No siempre es fácil descubrir la causa de la insatisfacción del empleado. Los empleados pueden quedarse o presentar sus agravios acerca de un aspecto del trabajo, cuando en realidad es algo distinto lo que les molesta. Por ejemplo, pueden resistirse a revelar sus quejas reales si temen se ejerzan represalias por sus críticas. Cuando la insatisfacción se encuentra bien extendida entre los empleados, el uso de cuestionarios anónimos es un buen método para descubrir las razones, aunque aún este método puede fracasar si los empleados son muy suspicaces.

El método de la asesoría no directiva es efectivo algunas veces para el manejo de un empleado individual que se encuentra a disgusto respecto a alguna cosa. Aquí es importante descubrir si el empleado está insatisfecho con algún aspecto del trabajo o tiene algún problema personal no relacionado directamente con el empleo. El supervisor debe tratar inicialmente de conseguir que el empleado hable acerca de lo que le está

molestando. Debe ser cuidadoso para evitar hacer un diagnóstico o sugerir soluciones en ese momento, puesto que el empleado puede percibir esto como una crítica. En lugar de ello, el supervisor debe animar al empleado para que diagnostique el problema y presente algunas soluciones. Este enfoque no directivo evita que el empleado se ponga a la defensiva, permite reducir su tensión dejándole hablar de sus problemas, y aumenta su autoestima permitiéndole desarrollar sus propios remedios. No obstante, si el problema comprende a otros empleados o la solución requiere de cambios significativos en el puesto, el supervisor puede tomar un papel más activo en planear cómo tratar el problema después de que el empleado ha tenido una oportunidad de hacer el diagnóstico inicial. Finalmente, es importante recordar que existen ciertas clases de problemas psicológicos en los cuales los supervisores no están entrenados. Cuando sea este el caso, el empleado debe ser referido a un consejero profesional. (Atalaya, 1999)

Asimismo, Pinilla (1982) citado por Atalaya (1999), afirma que:

Es de capital importancia y responsabilidad de la dirección de las industrias y de los supervisores a todo nivel, investigar el estado de satisfacción o insatisfacción que prevalece en un centro de trabajo. Para ello, deben investigarse las actitudes de trabajadores y directivos. Del éxito que se tenga en la obtención de un conocimiento objetivo del clima de actitudes determinantes de la satisfacción o insatisfacción del personal, dependerá que la eficiencia de la producción, objetivo vital de toda empresa competitiva, obtenga el más decisivo, inmediato y directo estímulo.

Como se aprecia, el enfoque humanista de Pinilla es interesante y plantea la posibilidad de ubicarse en la perspectiva de los trabajadores y experimentar lo que sienten ante determinadas condiciones de trabajo favorables y desfavorables, y el modo en que tales condiciones pueden favorecer u obstaculizar el rendimiento laboral. Sin embargo, la limitación de la propuesta del autor es que adolece de respaldo empírico que permita formular algunas generalizaciones.

### 1.1.2.3. Definición de términos básicos

- **Clima Laboral:** conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras; son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización.
- **Cooperativa:** es una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios.
- **Convenio:** acuerdo de voluntades entre dos o más personas sobre cualquier punto en discusión o cuestión pendiente de resolver.
- **Desempeño laboral:** acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización.
- **Dimensión:** Es una característica, una circunstancia o una fase de una cosa o de un asunto.
- **Eficacia:** está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir, con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado.
- **Eficiencia:** es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos.
- **Empowerment:** quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.
- **Estandarización:** al proceso mediante el cual se realiza una actividad de manera standard o previamente establecida.
- **Estrategia:** es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan.
- **Estructura organizacional:** el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades.
- **Manual administrativo:** herramienta que señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer un método estándar para ejecutar algún trabajo.

- **Organigrama:** representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.
- **Proceso:** sucesión e interrelación de pasos, tareas y decisiones, con valor agregado, que se vinculan entre sí para transformar un insumo en un producto o servicio.
- **Productividad:** es el resultado de los esfuerzos organizacionales y personales asociados con la producción, utilización y/o entrega de productos y servicios.
- **Recursos humanos:** conjunto de empleados, trabajadores y colaboradores que forman parte de una entidad.

## 1.2. Formulación del problema

¿Cómo es el diseño organizacional en la Cooperativa de Servicios Múltiples del Centro Ltda. Centrocoop, 2017?

## 1.3. Objetivos

### 1.3.1. Objetivo General

Describir el diseño organizacional de la Cooperativa de Servicios Múltiples del Centro Ltda. Centrocoop, 2017

### 1.3.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis situacional de la empresa.
- Identificar los factores de interés de la organización.
- Proponer un modelo de diseño organizacional de acuerdo a la problemática encontrada.
- Realizar una evaluación económica de la propuesta.

## CAPÍTULO II METODOLOGÍA

### 2.1. Tipo de Investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) en su Manual de Metodología de la Investigación, la presente investigación es descriptiva.

### 2.2. Población y muestra

- **Población:** Los cinco trabajadores de la Sucursal Trujillo de la Cooperativa del Centro Ltda. Centrocoop
- **Muestra:** La muestra está constituida por el 100% de la población.

### 2.3. Materiales, instrumentos y métodos

Las técnicas que se utilizarán para la recolección de datos son de forma cualitativa.

- **Encuestas**

Este método de investigación y recopilación de datos se aplica para obtener información de los trabajadores con respecto al ambiente en donde se desenvuelven.

- **Análisis Documental**

Esta técnica se aplica para analizar las estadísticas, memorias e instrumentos de gestión además de información bibliográfica (libros, textos, tesis, etc.); así como los diversos aspectos relacionados con la investigación.

Asimismo, los instrumentos que se utilizarán van a distribuirse de la forma en como lo muestra la Tabla n. ° 3.

Tabla n. ° 3. *Detalle de técnicas e instrumentos para la obtención de datos*

Técnica	Justificación	Instrumentos	Aplicación
Encuesta	Permitirá identificar los la percepción del empleado frente a su ambiente laboral	- Encuesta de satisfacción. - Lapicero. - Papel bond A4.	Aplicada a los 05 trabajadores de la Sucursal Trujillo
Análisis documental	Permite la obtención de información necesaria de fuentes	- Fuentes bibliográficas (libros físicos y virtuales, textos y	Aplicado en el desarrollo de la

---

bibliográficas para el desarrollo de la investigación.	tesis) relacionadas a las variables de investigación. - Computadora. - Lapicero. - Papel bond A4.	presente investigación.
--	--	-------------------------

---

Fuente: Elaboración propia.

## 2.4. Procedimientos

### 2.4.1. Encuesta

- **Objetivo**

Conocer la realidad de la percepción del trabajador con relación a la estructura organizacional actual de la empresa.

- **Procedimiento**

#### A. Preparación de la encuesta

- Se elaboró un modelo de encuesta que tomó como base 04 dimensiones del diseño organizacional (jerarquía de autoridad, estandarización, centralización, cultura de la organización), cada una con ítems medidos en una escala de Likert. (*Ver Anexo n. ° 2*)
- El lugar donde se realizará será en las instalaciones de la Cooperativa Centrocoop.

#### B. Registro de información

Se aplicará la encuesta a las personas determinadas, y sus respuestas se registrarán de manera manual.

#### C. Secuela de entrevista

- Escritura de resultados.
- Archivo de resultados para referencia y análisis posteriores.

### 2.4.2. Análisis documental

- **Objetivo**

Registrar y analizar información relacionada con la variable de investigación obtenida de diversas fuentes de manera.

- **Procedimiento**

Se tomarán datos importantes de fuentes bibliográficas de manera manual y se registrarán de manera digital.

- **Instrumentos**

- Fuentes bibliográficas (libros físicos y virtuales, textos y tesis) relacionadas a las variables de investigación.
- Computadora.
- Lapicero.
- Papel bond A4.

## **2.5. Perfil Estratégico Actual**

### **2.5.1. Generalidades**

La Cooperativa de Servicios Múltiples del Centro Ltda. Centrocoop se constituyó el 20 de octubre de 1963 como “Cooperativa de Crédito de Crédito de Trabajadores de la Cerro de Pasco Corporation La Oroya Ltda. 299”, reconocida mediante Resolución N ° 92 el 08 de setiembre de 1964, cuyo Estatuto se inscribió en el Asiento 1 de Fojas 133 del Tomo Primero del libro de Asociaciones de los Registros Públicos de Junín. Posteriormente, su denominación tuvo varias modificaciones, de ser modificada a Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de Centromin Perú S.A. Ltda. 299, siendo sus siglas “CENTROMINCOOP 299”., cambió a Cooperativa de Ahorro y Crédito del Centro Ltda. “CENTROCOOP”, hasta la denominación social actual, Cooperativa de Servicios Múltiples del Centro Ltda. CENTROCOOP, la cual fue adoptada luego de la Asamblea General Extraordinaria de Delegados realizada el 27 de marzo del 2002.

El plazo de duración de la Cooperativa es indefinido y se cuenta a partir de la fecha de su inscripción en el Libro de Cooperativas de Cooperativas del Registro de Personas Jurídicas de los Registros Públicos. Su responsabilidad está limitada a su patrimonio neto y la de sus socios, a las aportaciones suscritas.

La Cooperativa se rige por el Estatuto Cooperativo, sus reglamentos, la Ley General de Cooperativas y por las demás normas legales y reglamentarias vigentes para este tipo de instituciones.

### **2.5.2. Misión**

Satisfacer las necesidades económicas, financieras y sociales de los socios, brindando servicios de calidad, en el marco del desarrollo cooperativo y empresarial.

### **2.5.3. Visión**

Ser una institución con liderazgo Nacional que brinde servicios de calidad, mejorando el crecimiento económico, financiero y social de los socios en particular y la comunidad en general.

### **2.5.4. Objetivos**

Según lo establecido en el Estatuto Cooperativo de Centrocoop, sus objetivos inmediatos son:

- Procurar permanentemente la superación económica, social y cultural de sus socios y consecuentemente el bienestar general de todos sus miembros, realizando actos cooperativos.
- Promover y fomentar entre sus socios la práctica de la ayuda mutua, la solidaridad, el ahorro e incentivar entre sus miembros la satisfacción solidaria de sus necesidades practicando actos cooperativos, cuyo propósito diversificará los servicios que les suministren, de acuerdo con sus necesidades personales y familiares.
- Captar recursos económicos mediante aportaciones ordinarias y/o extraordinarias de cada socio en cuentas individuales que en conjunto formen el capital social de la Cooperativa.
- Brindar servicios educativos, de vivienda, de hospedaje, restaurant, turismo, consumo, médicos, farmacia, ahorros, préstamos, servicios provisionales, de telecomunicaciones, de transporte, entre otros servicios de necesidad para los socios y sus familiares, de conformidad con la ley.
- Practicar y difundir los principios del cooperativismo como forma de vida comunitaria y como un sistema eficaz para democracia y a la realización de la justicia social.
- Procurar el fortalecimiento e integración del movimiento cooperativo y el desarrollo del Acto Cooperativo como núcleo de la ciencia Cooperativa.
- Propender al desarrollo de la empresa Cooperativa y de las micro y pequeñas empresas como fuentes generadoras de trabajo.



### 2.5.5. Clientes

Los principales clientes de Centrocoop son los socios afiliados, quienes son trabajadores de empresas públicas y privadas a nivel nacional con convenio interinstitucional con la Cooperativa.

A continuación, se detalla las empresas con convenio por departamento:

#### **Departamento de Junín**

- Doe Run Perú – La Oroya División
- Electrocentro S.A.
- Empresa Minera Chinalco Perú S.A.
- SN Power S.A.C.
- Volcán Cía. Minera
- Pana American Silver S.A.
- EsSalud Huancayo
- Municipalidad Provincial de Huancayo
- Municipalidad Distrital de El Tambo, Huancayo
- Municipalidad Distrital de Chilca, Huancayo
- Municipalidad Provincial de Concepción
- Municipalidad Provincial de Jauja
- SEDAM Huancayo
- Sociedad de Beneficencia de Huancayo
- Gobierno Regional de Junín
- Empresa SATH – Huancayo
- Red de Salud de Jauja
- Red de Salud Valle del Mantaro
- Dirección Regional de Producción
- Dirección Regional de Agricultura

#### **Departamento de Pasco**

- Empresa Administradora Cerro S.A.C.
- Compañía Minera Milpo S.A.A.
- Compañía Minera Atacocha S.A.A.
- Compañía Minera Alpamarca S.A.C.
- Gobierno Regional de Pasco
- Municipalidad Distrital de Yanacancha
- Hospital Daniel Alcides Carrión
- Dirección Regional de Salud
- EsSalud de Pasco
- EsSalud Huariaca

### **Departamento de Áncash**

- Compañía Minera Antamina S.A.
- Dirección Regional de Salud Áncash (DIRESA)
- Municipalidad Provincial de Huaraz
- Municipalidad Distrital de Independencia
- Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Áncash
- Dirección Regional de Agricultura de Áncash
- Hospital Víctor Ramos Guardia
- Gobierno Regional de Áncash
- Red de Salud Huaylas
- Central de Gestión de Negocios S.A.C.
- EsSalud Huaraz
- Municipalidad Provincial de Huaylas
- Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo
- Orazul Energy Perú

### **Departamento de Cajamarca**

- Empresa Minera Yanacocha S.R.L.
- Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento SEDACAJ S.A.
- Complejo Turístico Baños del Inca
- Municipalidad Provincial de Cajamarca
- Municipalidad Distrital de Baños del Inca
- Municipalidad Distrital de La Encañada
- EsSalud Cajamarca
- Gobierno Regional de Cajamarca
- Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo (UPAGU)
- Dirección Regional de Salud
- Hospital Regional de Cajamarca

### **Departamento de Lima**

- Empresa Minera Los Quenuales S.A.
- Municipalidad Metropolitana de Lima
- Municipalidad Distrital de Jesús María
- Municipalidad Distrital de Comas
- Municipalidad Distrital de Ate
- Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho
- Municipalidad Distrital de Chaclacayo
- Municipalidad Distrital de La Molina

- Municipalidad Distrital de San Martín de Porres
- Municipalidad Distrital de Independencia
- Hospital Vitarte (MINSA)
- Compañía Cervecera Backus & Johnston S.A.
- Alicorp S.A.A.
- Molitalia S.A.
- Corporación Lindley S.A.
- Nestlé Perú S.A.
- Mondelez International Inc.

#### **Departamento de La Libertad**

- Minera Barrick Misquichilca S.A.
- Sedalib S.A.
- Golf y Country Club de Trujillo
- Productor Razzeto & Nestorovic S.A.C.
- Agroindustrial Laredo S.A.A.
- Casa Grande S.A.A.

#### **Departamento de Huancavelica**

- Doe Run Perú – Cobriza División

### **2.5.6. Principales Servicios**

Una Cooperativa de Servicios múltiples es una entidad que, de acuerdo con la Ley General de Cooperativas, tiene carácter cerrado, es decir que sólo admiten como socios a personas que reúnan determinadas calidades ocupacionales, laborales o profesionales u otras condiciones especiales. Este tipo de entidades, como su nombre lo indica, pueden llevar a cabo varias actividades; por ejemplo, otorgamiento de créditos, servicios educativos, servicios médicos, servicios de consumo, servicios de vivienda, etc. La Cooperativa de Servicios Múltiples del Centro Ltda. Centrocoop, ofrece los siguientes servicios:

#### **2.5.6.1. Ahorros**

Una cuenta de ahorro es un depósito ordinario en la que los fondos depositados por la cuenta tienen disponibilidad inmediata y generan cierta rentabilidad o durante un periodo determinado según el monto ahorrado. En Centrocoop existen dos tipos de cuenta de ahorro, cada una con beneficios diferentes:

- a. Ahorro Corriente

- Tasa de interés de 3.04% (TEA)
  - No se cobra mantenimiento, comisiones, ni ITF.
  - Depósito y retiro de dinero en oficinas a nivel nacional.
  - Monto mínimo de apertura S/. 150.00
- b. Depósitos a Plazo Fijo
- Tasa de interés hasta 23.99% (TIP)
  - Plazo desde 3 hasta 24 meses
  - No se cobra mantenimiento, comisiones, ni ITF.
  - Retiros de interés mensual o al vencimiento del certificado del depósito.
  - Apertura en cuenta individual o mancomunada.
  - Monto mínimo de apertura S/. 500.00

#### **2.5.6.2. Créditos**

El crédito es una operación financiera en la que el socio realiza un préstamo por una cantidad determinada de dinero con la Cooperativa, en la que se compromete a devolver la cantidad solicitada (además del pago de los intereses devengados, seguros y costos asociados) en el tiempo o plazo definido de acuerdo con las condiciones establecidas para dicho préstamo. Las líneas de crédito que ofrece la Cooperativa son:

- a. A Sola Firma (SF – 1): crédito con atención inmediata aplicando el 50% de los aportes que mantiene el asociado.
- b. Sola Firma (SF): crédito con atención inmediata aplicando el 90% de los aportes que mantiene el asociado.
- c. Promocional: créditos otorgados en campañas promocionales, creados especialmente para socios nuevos.
- d. Ordinario: préstamos en la proporción de 3x1 sobre las aportaciones del socio.
- e. Ampliatorio: créditos otorgados sobre un crédito ya existente. Estos requieren una evaluación especial del comportamiento de pago.
- f. Paralelo: crédito, como su nombre lo indica, paralelo a uno vigente, pero con tasa de interés más elevada.

- g. Hipotecario: créditos con monto de hasta S/. 50,000.00. están respaldados por una garantía hipotecaria sujeta a capacidad de pago.

Asimismo, ofrece créditos para otros servicios mediante convenio:

- a. Telefonía:
- Movistar (Plan Centrocoop): RPM ilimitado, llamadas ilimitadas, 500 SMS, 500 MB datos, costo mensual del servicio S/. 34.00 soles.
  - Claro (Plan Pyme 45): RPC ilimitado, minutos libres a claro y fijos, 350 SMS, 500 MB datos, costo mensual del servicio S/. 35.00 soles.
  - Entel (Plan con Equipo): Llamadas ilimitadas, 500 SMS, 500 MB datos, redes sociales gratuitas, costo del equipo desde S/. 9.00, costo mensual del servicio desde S/. 25.88.
- b. Educación:
- Universidad Alas Peruanas (UAP): 10% de descuento en matrículas y cuotas para los programas de maestría, diplomado y cursos a distancia. Válido para socios y familiares directos.
- c. Transporte:
- Cruz del Sur: 10% de descuento en pasajes con destino a nivel nacional.
- d. Hogar:
- Importaciones Hiraoka: 10% de descuento en línea blanca, marrón y otras. Condicionado a la marca a elegir.

### **2.5.6.3. Fondo de Previsión Social**

El fondo de previsión social es un beneficio económico que todos los socios de Centrocoop tienen y que nace con la finalidad de mejorar la condición económica de los familiares del socio en caso de fallecimiento.

Para ser beneficiario del Fondo de Previsión Social, los trabajadores, al momento de afiliación o reingreso a la Cooperativa, firman un compromiso de pago en donde aceptan el monto de aportación anual de S/. 120.00 soles. Este compromiso se renueva automáticamente

periodo tras periodo, salvo renuncia a su condición de socio trabajador o pérdida de su vínculo laboral. En este mismo momento, el socio deberá nombrar a sus beneficiarios con derechos y obligaciones hereditarias a su favor, lo cual será actualizado cada tres años.

Los montos de cobertura económica son los siguientes:

- Por fallecimiento de socio: S/. 12,000.00
- Por fallecimiento de cónyuge: S/. 4,200.00
- Por fallecimiento de padres: S/. 1,300.00
- Por fallecimiento de hijo: S/. 1,300.00

Este beneficio también incluye:

- Carroza o capilla ardiente: S/. 200.00
- Aparato floral: S/. 80.00
- Escolaridad: S/ 1000.00 (en caso de fallecimiento del socio titular, se asigna dicho monto para los hijos que cursan estudios de educación primaria, secundaria y superior.

#### **2.5.6.4. Seguro de vida sobre préstamo**

Al fallecimiento del socio, se cobertura el 100% del saldo de sus préstamos, favoreciendo de esta manera a los beneficiarios del socio.

#### **2.5.6.5. Giro de dinero gratuito**

El socio puede realizar envíos de dinero en forma rápida, segura y sin costo por comisión a cualquiera de las oficinas de Centrocoop a nivel nacional.

#### **2.5.6.6. Inversiones Centrocoop S.A.C.**

##### **a. Autoservicios Coop's Market**

Con la finalidad de atender las solicitudes y exigencias de muchos socios, Centrocoop implementó un autoservicio denominado Coop's Market, expendiendo alimentos de primera necesidad, electrodomésticos, juguetes, prendas de vestir, menaje, entre otros, todo ello con pago vía descuento por planilla.

##### **b. ONGD Centrocoop**

La Asociación Civil No Gubernamental de Desarrollo ONGD Centrocoop, fue creada con el fin de incentivar y promover la creación de pequeñas y medianas empresas en aras de mejorar la economía familiar, asociaciones vecinales, mercados, club de

madres, comunidades campesinas, entre otras formas asociativas identificadas con el trabajo cooperativo.

c. Proyecto de Vivienda Social

Proyecto que busca promover y financiar el mejoramiento y construcción de vivienda propia del socio, brindándole facilidades de pago.

d. Hotel Centrocoop

Moderno hotel de tres estrellas ubicado en la ciudad de Huaraz, en donde se ofrece alojamiento y servicio de primera con descuento de hasta 50% para socios.

### 2.5.7. Proveedores

- Caval Impresores S.A.C.  
Empresa dedicada al servicio de imprenta, diseño gráfico, impresión digital, impresión offset, artículos publicitarios y acabados en general.
- Studio 3 S.A.C.  
Empresa proveedora de muebles de oficina y cómputo: escritorios, sillones, butacas, mesas, armarios, archivadores, entre otros.
- Grupo 2E S.A.C.  
Empresa comercializadora de equipos de cómputo y artículos electrónicos.
- Industrias Metálicas y de Seguridad AMSEC S.A.C.  
Empresa de metal mecánica especialista en brindar soluciones de seguridad física a través de cajas de seguridad, cajas buzón, muebles contra incendio, puertas de seguridad, esclusas y bunkers.
- MRG Security S.A.C./Epropar S.A.C.  
Empresa que brinda servicio de seguridad y vigilancia privada a empresas del sector industrial, educativo, financiero, estatal, entre otros.
- Movistar  
Empresa de telecomunicaciones que presta servicios de fijo, internet, móvil y televisión.
- Entel  
Empresa de telecomunicaciones que presta servicios móviles.
- Olva Courier  
Empresa de logística integral a través de Courier, transporte de encomiendas y servicios colaterales a nivel nacional e internacional.
- Importaciones Hiraoka  
Empresa dedicada a la comercialización y venta de electrodomésticos y otros artículos tecnológicos.

## 2.6. Análisis Situacional

### 2.6.1. Análisis Externo

#### 2.6.1.1. Análisis PESTEL

El entorno PESTEL está relacionado con un análisis externo de la organización y sus diferentes influencias que afecta directa e indirectamente la competitividad de la Cooperativa Centrocoop, estas claves se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas, ecológicas y legales. (D'Alessio, 2008)

#### **Factores Políticos (P)**

En atención a la recomendación n ° 193 de la Organización Internacional de Trabajo (OIT), el rol del Estado frente a las cooperativas establecer una política y un marco jurídico que sean favorables y compatibles con la naturaleza y función de estas organizaciones. De acuerdo con la OIT, es también papel del Estado establecer un marco institucional que permita establecer medidas para el registro, regulación y supervisión de las cooperativas, que respeten su autonomía y que sean conformes con la legislación nacional. El estado también puede promover el desarrollo de las cooperativas a través de programas y proyectos que favorezcan su competitividad.

Desde 2008, el Ministerio de la Producción (PRODUCE) formula, aprueba y ejecuta las políticas de alcance nacional para el fomento y promoción de las cooperativas como empresas que promueven el desarrollo económico y social, en atención a la Ley n ° 29271. Para tal efecto, dicta normas de alcance nacional y supervisa su cumplimiento.

Por otro lado, con el fin de proponer una política nacional que promueva el desarrollo de las cooperativas, PRODUCE realizó el primer censo con el fin de formular políticas que contribuyan a elevar la productividad de las cooperativas a partir de los resultados como línea de base.

Pedro Olaechea, en una conferencia de prensa realizada el 14 de noviembre del 2017, presentó algunos de los principales resultados del censo que constató la existencia de 1,245 cooperativas en todo el territorio nacional, de las que algo de 90% son micro y pequeñas empresas. Asimismo, el funcionario informó que los ingresos anuales



de las cooperativas superan los 2,500 millones de soles, una cifra que equivale a alrededor del 0,2% del Producto Bruto Interno del País (PBI). De igual manera, destacó que las cooperativas cuentan con más de 2,4 millones de socios, de los cuales casi un 40% son mujeres.

En otro orden, informó que el sector con mayor cantidad de entidades es el de las cooperativas agrarias que suman 395 y representan un 29,7% del total, seguido de las cooperativas de ahorro y crédito que constituyen un 26.1%, con un total de 347 entidades activas, las de servicios múltiples que suman 155 y representan un 11% y las de servicios especiales que totalizan 132 y representan un 9.9% del total.

### Factores Económicos (E)

A continuación, se presentan los datos del boletín trimestral de la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú al 31 de diciembre del 2016, publicado en marzo del 2017.

- **Principales Cuentas e Indicadores**

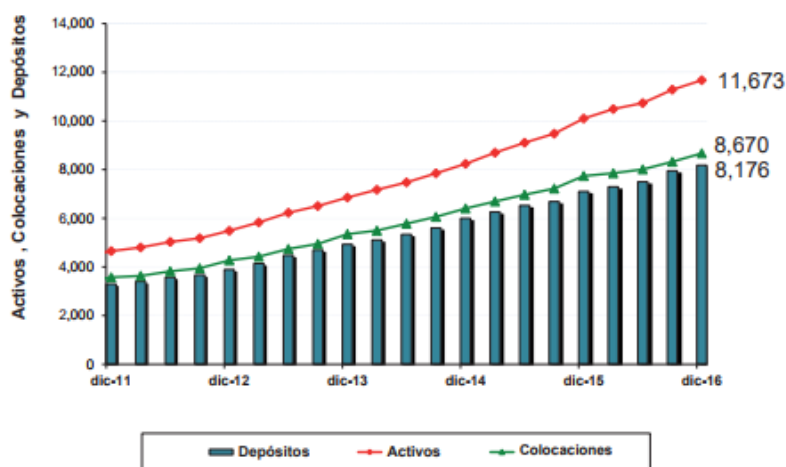


Figura n.º 10. Evolución de los activos, colocaciones y depósitos (en millones de soles)

Fuente: FENACREP

Al cierre del cuarto trimestre del año 2016, las principales cuentas de las COOPAC mantuvieron comportamientos favorables. La dinámica de crecimiento de los activos totales alcanzó un índice de 15.64% respecto a diciembre del 2015. Las colocaciones mantuvieron un crecimiento positivo

(12.07%) para el período de análisis, a pesar de haber mostrado una ligera desaceleración.

Principales Cuentas	Dic-15	Dic-16	Crecimiento (%)
Activos*	10,094	11,673	15.64%
Disponible*	1,698	2,206	29.91%
Créditos*	7,736	8,670	12.07%
Depósitos*	7,102	8,176	15.12%
Patrimonio*	1,962	2,253	14.85%
Reservas*	466	558	19.72%
Morosidad	5.53%	6.09%	-
Protección	137.28%	129.43%	-
N° Socios**	1,602,802	1,663,480	3.79%
N° de COOPAC	165	159	-
Capital Social*	1,384	1,575	13.83%

Figura n.º 11. Principales rubros del sistema COOPAC (en millones de soles)

Fuente: FENACREP

Los depósitos reportan una dinámica similar, creciente y favorable para el sistema cooperativo, creciendo en el orden de 15.12%, lo cual permite un fondeo sostenible para las actividades crediticias de las cooperativas.

- **Activos**

A diciembre del 2016, el total de los activos reportados fueron de S/. 11,673 millones con una tasa de crecimiento del 15.64%. la distribución a nivel regional da cuenta del dinámico rol de las cooperativas ubicadas en Lima que explican el 60.33% de esta cuenta, al interior del país, las regiones con más participación son Ayacucho, San Martín, Cusco, Moquegua y Apurímac. Estas se posicionan en dichas zonas gracias al perfil de productos que ofrecen y por la confianza lograda con sus socios a través de los años. Asimismo, regiones como Amazonas (44.66%), Huánuco (36.55%), Tacna (24.19%), San Martín (15.95%) y Cajamarca (14.09%), destacan por reportar tasas porcentuales de crecimiento superiores al promedio nacional del sistema cooperativo.

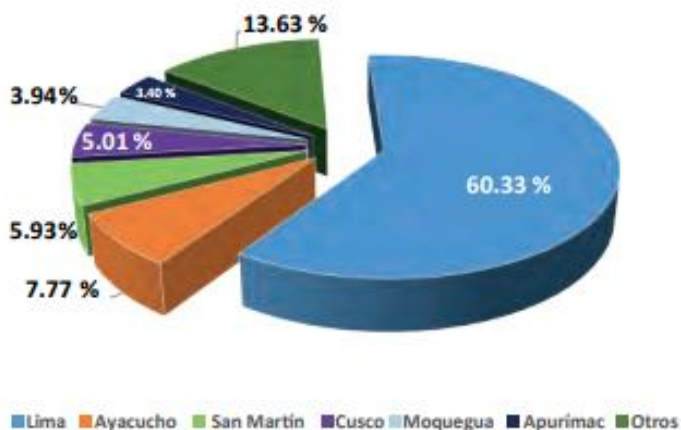


Figura n. ° 12. Principales rubros del sistema COOPAC (en millones de soles)

Fuente: FENACREP

- **Créditos**

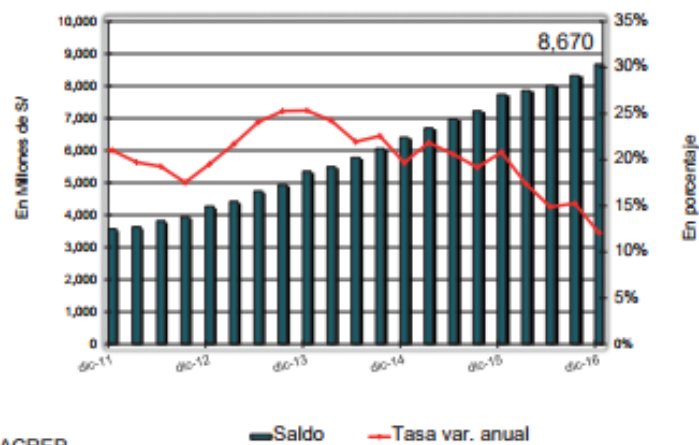


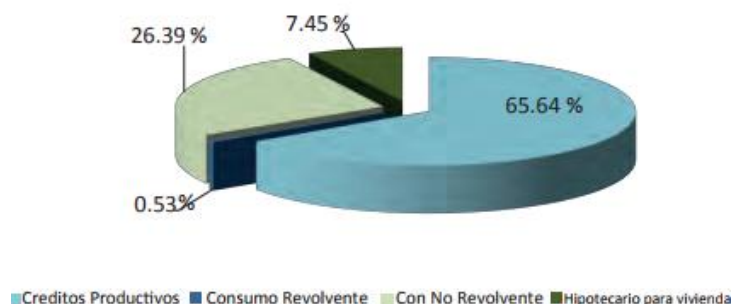
Figura n. ° 13. Evolución de los créditos

Fuente: FENACREP

A diciembre del 2016, las colocaciones de las cooperativas de ahorro y crédito alcanzaron los S/. 8,670 millones, cifra que reporta un crecimiento de 12.07%, respecto al cuarto trimestre del 2015.

Los créditos de las cooperativas ubicadas en la región Lima mantuvieron una mayor participación con el 61.53%, seguidos de las regiones de Ayacucho (7.41%), San Martín (6.36%), Cusco (5.49%) y Apurímac (3.72). en cuanto a las tasas de crecimiento, las regiones al interior

del país que tuvieron mejores índices respecto del promedio nacional cooperativo fueron Amazonas (32.27%), San Martín (19.10%), Pasco (17.63%) y Tacna (17.20%).



■ Creditos Productivos ■ Consumo Revolvente ■ Con No Revolvente ■ Hipotecario para vivienda  
**Figura n.º 14.** Distribución de la cartera de crédito por sector económico

Fuente: FENACREP

En relación con la distribución de las colocaciones por actividad, se tienen los créditos a unidades empresariales (pequeña empresa y microempresa), sean estas personas naturales o jurídicas orientadas a financiar actividades económicas, como producción, comercio, transporte, servicios, entre otros, seguido de créditos orientados al consumo (revolvente y no revolvente) que financian necesidades de los socios como educación, salud, equipamiento de los hogares, entre los principales. En los últimos años, las cooperativas de ahorro y crédito están logrando importantes niveles de participación en el financiamiento de créditos destinados a la agricultura y afines (9.68%), así como al sector hipotecario donde canalizan recursos del Fondo Mi Vivienda, principalmente.

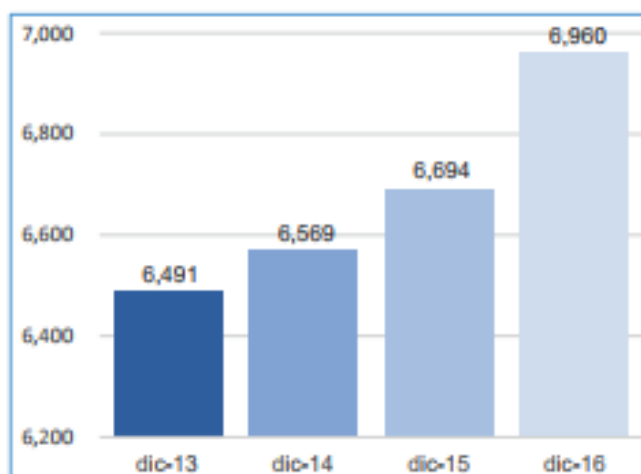


Figura n. ° 15. Escala de créditos de consumo promedio (diciembre 2013 – diciembre 2016) (En soles)

Fuente: FENACREP

La figura n. ° 6 muestra la escala de los créditos de consumo promedio, al cierre de diciembre de los periodos de análisis 2013, 2014, 2015 y 2016, donde el comportamiento promedio de los créditos de consumo ha sido variable, siendo diciembre 2013 el punto más bajo (S/. 6,491) y el más alto en diciembre del 2016 (S/. 6,960).

Por otro lado, con el fin de promover la inclusión financiera a nivel nacional, la política de las cooperativas de ahorro y crédito es promover la participación de más socios buscando atomizar las colocaciones para minimizar riesgos de concentración. Al cierre del cuarto trimestre del 2016, los créditos promedio de las COOPAC para las microempresas alcanzaron los S/. 5,223, cifra ligeramente superior a la alcanzada al cierre del 2015, que fue de S/. 4,985. Es primordial señalar que, año a año, los socios del segmento de la microempresa ven crecer sus negocios de la mano con las cooperativas.

Los créditos de consumo en promedio responden a necesidades básicas y los importes vinculados a los créditos hipotecarios se orientan a viviendas sociales sobre todo al interior del país.

TIPO DE CRÉDITO	dic-16	dic-15
Microempresas	5,223	4,985
Consumo	6,960	6,694
Hipotecario para Vivienda	75,783	70,774

Figura n.º 16. Créditos promedio en las COOPAC a diciembre 2016 (en soles)

Fuente: FENACREP

• **Depósitos**

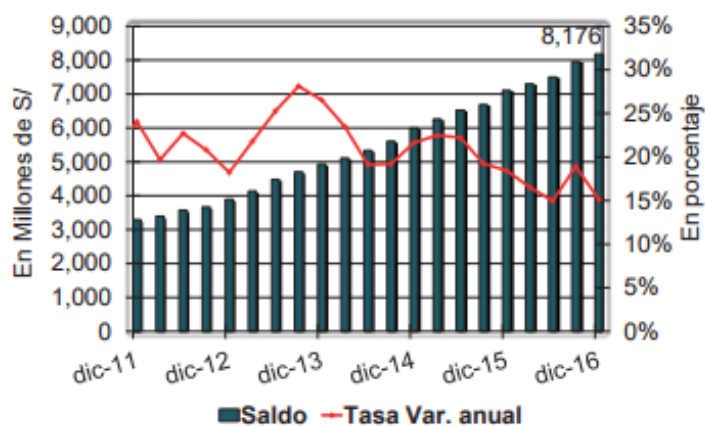


Figura n.º 17. Evolución de los depósitos

Fuente: FENACREP

Al cierre del cuarto trimestre del año, los depósitos de las cooperativas de ahorro y crédito fueron S/. 8,176 millones, obteniendo un crecimiento del 15.12%, respecto al cuarto trimestre del 2015 (S/. 7,102 millones), siendo un crecimiento moderado con respecto a anteriores trimestres.

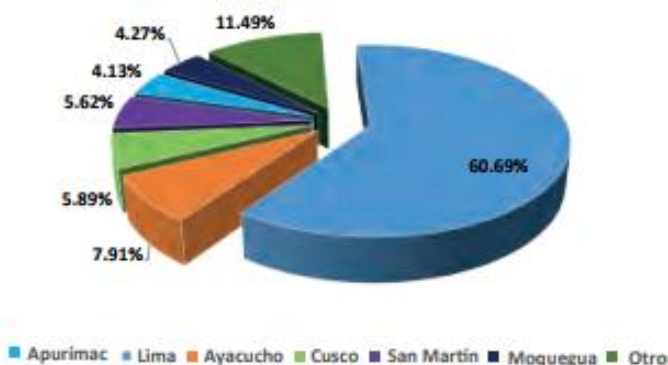


Figura n.º 18. Depósitos en las COOPAC por regiones

Fuente: FENACREP

Las COOPAC que operan en Lima, concentran la mayor participación de los saldos con un 60.69%, seguidas de las regiones de Ayacucho y Cusco, con porcentajes de 7.91% y 5.89%, respectivamente.

Tipo	Participación
Depósitos de Ahorro	17.95%
Depósitos a plazo	82.05%
Total	100.00%

Figura n. ° 19. Depósitos en las COOPAC por regiones

Fuente: FENACREP

En cuanto a la composición de depósitos, destaca en su estructura la participación de los depósitos a plazo, 82.05%, respecto de los depósitos de ahorros, 17.95%. Es notoria la preferencia por los depósitos a plazo, debido a las atractivas tasas de interés pasivas que ofrecen el sistema cooperativo, siendo su promedio 8.34%, en moneda nacional.

- **Proyecciones para las COOPAC**

Las proyecciones de las principales variables del sistema cooperativo en el horizonte comprendido entre 2017 y 2018, son consistentes con la proyección de la economía nacional, mejores condiciones externas y el fortalecimiento del sector. En perspectiva, se espera que en los próximos años las cooperativas sigan creciendo de manera sostenida y con la solvencia necesaria.

### **Factores Socioculturales (S)**

En el Perú la cooperación ha evolucionado desde las culturas pre-incas hasta nuestros días, ligada y condicionada por las distintas etapas de nuestro devenir económico. Durante la época del Perú precolombino su economía estaba sustentada en actividades fundamentalmente agrarias, con tendencia colectiva de las tierras, distintas formas de trabajo comunitario y una producción orientada a la satisfacción de las

necesidades de la población. El imperio incaico incorporó y perfeccionó las instituciones, usos y costumbres de las culturas precedentes y de manera especial el ayllu, organización socioeconómica del antiguo Perú, que llegó a constituir la célula básica de su estructura política y productiva.

La época de la conquista por los españoles, quienes impusieron nuevos mecanismos de explotación, significó la destrucción de la civilización Inca. La ambición de los conquistadores por el oro determinó que una economía agraria de autoconsumo que tenía como base la ayuda mutua, trastocara en una economía minera orientada a la producción para la exportación. No obstante, el espíritu y tradición de ayuda mutua y trabajo colectivo quedó latente en el sentido comunitario de la propiedad, manifestación que aún todavía pervive, gracias a “Las Ordenanzas de Toledo” (dictadas en el gobierno del Virrey Toledo 1568 – 1581) que crearon las parcialidades, las mismas que dieron origen a las comunidades indígenas, hoy comunidades campesinas.

A fines del siglo XIX y la segunda década del siglo XX surgen las primeras cooperativas peruanas dentro del incipiente movimiento obrero junto con el mutualismo artesanal, constituyéndose en la primera corriente cooperativista en el Perú.

El movimiento cooperativo empieza a despegar en la década de 1950. En 1955 se registraron un total de 42 cooperativas distribuidas entre cooperativas de crédito, agropecuarias, consumo, servicios y vivienda; siendo el cooperativismo de consumo el que mayor crecimiento tenía, 57.1% del total, seguido por las agropecuarias, vivienda y crédito. En 1964 se crea la Oficina Nacional de Fomento Cooperativo, organismo estatal transitorio y sobre cuya base se organizó el año siguiente el Instituto Nacional de Cooperativas (INCOOP), como una institución descentralizada del Ministerio de Trabajo y Promoción Social, entonces responsable del sector. Al finalizar el año 1964, se dicta la Ley General de Cooperativas Ley n ° 1526, texto legal que ordenó en forma orgánica y sistemática las diferentes y dispersas disposiciones existentes en materia cooperativa y marca el inicio de una creciente preocupación del Estado por el Cooperativismo, permitiendo la adopción de una política más dinámica de fomento, promoción y protección del cooperativismo. Tal impulso favoreció la expansión de este tipo de organizaciones, sobre todo en el ámbito urbano de servicios, con lo



cual cuatro años después, en 1968, se llegaron a contabilizar 1181 cooperativas en todo el país.

Posteriormente, con el transcurso de los años, se fueron expidiendo nuevas leyes de reforma y decretos legislativos que impulsaban al cooperativismo y lo llevaron a tener la participación que tiene ahora en el mercado peruano.

Por otro lado, como fiel reflejo de la concentración económica a nivel departamental en nuestro país, en un reciente informe emitido en noviembre 2017, tras el censo de cooperativas realizado por el Ministerio de la Producción, se informó que, con respecto a la distribución geográfica, Lima y Callao concentran el 34.9% de cooperativas, seguido por Junín (7.6%), Cusco (6.7%), Puno (6.7%), Cajamarca (6%) y Arequipa (5.1%). En ese sentido, se demuestra que las cooperativas suelen tener una mayor penetración en las zonas donde la banca tradicional no está muy presente.

### **Factores Tecnológicos (T)**

A nivel mundial, se percibe una tendencia de aumento de la inversión de capital en tecnología financiera innovadora, dando lugar a nuevos e interesantes modelos de negocio que están transformando, de manera efectiva y eficiente, la industria de servicios financieros tal como la conocemos.

La industria de la tecnología financiera atrae millones en inversión de capital de riesgo, lo que alienta el desarrollo de innovaciones creativas en los usos de herramientas analíticas para evaluar, aprobar y procesar transacciones financieras que, hoy en día, se están utilizando para expandir el acceso a fuentes de capital, antes prohibitivo, caro y engorroso, de individuos de escasos o medianos recursos, así como de pequeñas y medianas empresas (PYME).

Según Naor (2015), gran parte de los cambios al paradigma del mercado de servicios financieros está siendo impulsado por la proliferación de la telefonía móvil, en especial el Smartphone, que esencialmente proporciona una tecnología de última generación a los consumidores de todo el mundo. Compañías como Interbank, Banco de Crédito del Perú, BBVA Banco Continental, entre otras, son algunas de las muchas nuevas empresas que transforman el panorama financiero haciendo que dichos servicios de talla mundial estén también al alcance de las masas.

Sin embargo, ampliar y llevar de manera sistemática estas soluciones a un extenso número de población sigue siendo uno de los retos más difíciles, incluso para las start-ups que cuentan con mejor financiación. La capacidad de asociarse y colaborar con grandes instituciones que cuentan con una base de clientes establecida y los medios para llegar a dichas comunidades podría llevar a ambas, start-ups y Cooperativas, a una situación de "ganar-ganar".

Esta colaboración, obviamente "complementaria", presenta un problema. La mayoría de las cooperativas operan en esquemas de tecnología obsoleta que inhiben, o directamente impiden, la incorporación a sus plataformas de core-banking de soluciones que sean tecnológicamente ágiles.

Se agrega a este reto el hecho de que estas cooperativas no persiguen fines de lucro, ni disponen del tiempo, los recursos humanos y el presupuesto para invertir en actualizar sus plataformas tecnológicas. Hasta ahora, existían opciones muy limitadas ya que la mayoría de las empresas que ofrecen tecnología de core-banking centraban sus productos y servicios en las infraestructuras bancarias de los grandes bancos, dejando relegados fuera del mercado a bancos más pequeños por un tema de precios y poniéndolos en posición muy vulnerable al no permitirles la posibilidad de competir por no poder ofrecer tecnología de punta.

### **Factores Ecológicos (E)**

La protección de la biodiversidad, el uso adecuado de tecnologías, la educación ecológica y la protección de los bosques son temas íntimamente ligados con las organizaciones cooperativas.

Como respuesta del sector a la problemática que afecta al medio ambiente, en el que numerosas empresas manifiestan su compromiso con el planeta y con la realización de actividades orientadas a proteger los recursos naturales y a propender por el desarrollo sostenible, durante el 10° Congreso Nacional Cooperativo realizado por Confecoop en Cartagena de Indias el 25 y 26 de septiembre del 2008, se promovió el "Pacto verde Cooperativo", el cual fue aprobado posteriormente, en la XXXIV Reunión del Consejo de Administración Regional de la ACI – Américas realizada el 25 y 26 de junio del 2009 en Perú.

En dicho pacto, se buscaba sensibilizar a las cooperativas de la región sobre la importancia de la preservación del ambiente; posicionar el compromiso del movimiento cooperativo en materia ambiental, y tener un efecto multiplicador en la sociedad. Los suscriptores del pacto acordaban involucrar el tema medioambiental como una norma de conducta de la organización y como parte de la estrategia de competitividad empresarial, difundir información de eventos relacionados con la conservación del medio ambiente y sus recursos, y dar apoyo institucional a las organizaciones miembros que trabajen en el tema.

### **Factores Legales (L)**

Actualmente, las normas que regulan el funcionamiento y las operaciones de las cooperativas son las siguientes:

- Texto Único Ordenado de la Ley General de Cooperativas, aprobado mediante Decreto Supremo n ° 074-90-TR, el 07 de enero de 1991.
- Ley n ° 27626, que regula la actividad de las empresas especiales de servicios y de las cooperativas de trabajadores.
- Ley n ° 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. En su artículo n ° 289 se refiere a las Cooperativas de Ahorro y Crédito autorizadas a captar recursos del público, que en la práctica deben constituirse como sociedades anónimas. Actualmente no existen cooperativas de este tipo. La vigésima cuarta disposición final y complementaria establece que las COOPAC no autorizadas a captar recursos del público tienen algunas de las siguientes limitaciones:
  - a. Solo pueden captar recursos de sus socios cooperativistas.
  - b. Solo pueden otorgar créditos a sus socios cooperativistas.
  - c. Sus depósitos no están incluidos dentro del sistema del Fondo de Seguro de Depósitos.

La supervisión de este tipo de cooperativas está a cargo de la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (FENACREP) o de otras federaciones de segundo nivel reconocidas por la SBS.

- Resolución SBS n ° 540-99, Reglamento de las Cooperativas de Ahorro y Crédito no autorizadas a operar con recursos del público.

- Resolución SBS n ° 741-2001 que aprueba el Reglamento de Auditoría Externa para las COOPAC no autorizadas a operar con recursos del público.
- Resolución SBS n ° 742-2001 que aprueba el Reglamento de Auditoría Interna para las COOPAC no autorizadas a operar con recursos del público.
- Ley n ° 26887, Ley General de Sociedades, dispositivo legal que guarda relación con el sector cooperativo de conformidad con lo señalado en el Art. 116 de Texto Único Ordenado de la Ley General de las Cooperativas, D.S. n ° 074-90-TR.
- Decreto Supremo n ° 004-91-TR, Reglamento de Autocontrol Cooperativo, en el cual se establecen los órganos de autocontrol cooperativo.

En la actualidad, la Dirección de Cooperativas e Institucionalidad del Ministerio de la Producción está trabajando en la elaboración del texto definitivo de una nueva Ley General de Cooperativas. La ley recoge los aportes del Grupo Técnico Multisectorial para el Desarrollo Cooperativo (GTMDC), creado en octubre 2016 por PRODUCE e integrado por 21 instituciones públicas y privadas. También cuenta con la participación de la comisión de Producción del Congreso de la República y de los Ministerios de Economía y Finanzas (MEF), de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) y de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). La nueva norma busca consolidar un único marco normativo para la promoción y fomento de cooperativas.

### **2.6.1.2. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter**

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite la ejecución del análisis competitivo, y determinar la estructura y atractividad de la industria donde la organización compita, así como el desarrollo de estrategias en muchas industrias. El análisis de las fuerzas competitivas e industriales es el punto de arranque para evaluar la situación estratégica y la posición de una organización en el sector y los mercados que lo componen (D'Alessio, 2008).

La competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también otras fuerzas competidoras: (1) clientes, (2) proveedores, (3) posibles aspirantes y (4) los productos suplentes. Esta ampliación de la rivalidad que se origina de la combinación de las cinco fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella (Porter, 2009).

#### **Poder de negociación de los proveedores**

Para las entidades de financieras se pueden considerar dos tipos de proveedores, los que proveen fondos y los que proveen bienes y servicios. En el caso de la Cooperativa de Servicios Múltiples del Centro Ltda. Centrocoop, como principales proveedores de fondos tiene a los socios, socios ahorristas, y entidades bancarias tales como el BBVA Banco Continental y Banco de Crédito del Perú (BCP). Se puede afirmar que el poder de negociación de los proveedores externos es limitado, debido a que existe una amplia variedad de opciones en caso de apalancamiento financiero; sin embargo, en el caso de los socios activos, como los ahorristas, el poder de negociación se intensifica, debido a que el monto de fondo concedido lo establece el proveedor. De otro lado, respecto a los principales proveedores de bienes y servicios, se puede decir que el poder de negociación que presentan es limitado, debido a la amplia gama de alternativas que existe en el mercado de telecomunicaciones, transporte, comercial (electrodomésticos y tecnología), limpieza, seguridad, entre otros.

#### **Poder de negociación de los clientes**

En la Cooperativa Centrocoop, de acuerdo con la demanda de créditos, se identifica un tipo de cliente: el trabajador dependiente del sector

público y/o privado, quienes buscan acceder a créditos personales, es decir, créditos consumo, para satisfacer sus necesidades (bancarizados). Este segmento, se caracteriza por ser sensible al precio, debido a la amplia variedad de oferta en el sector financiero, con tasas de interés competitivas y evaluaciones crediticias rápidas y flexibles. Por lo tanto, se puede decir que el poder de negociación de los clientes es alto.

#### **Amenaza de los sustitutos**

Como servicios sustitutos podemos identificar a las fuentes de crédito por consumo formales e informales, entre ellas encontramos a las entidades financieras de microfinanzas, organizaciones no gubernamentales (ONG) y las cajas municipales privadas y estatales, entre otros. Por ende, al existir todos estos servicios alternativos, con tasas activas bajas y con flexibilidad de evaluación crediticia, se puede afirmar que existe una amenaza considerable de servicios sustitutos.

#### **Amenaza de los nuevos entrantes**

Para el ingreso de nuevas entidades al sector financiero existe una barrera de entrada denominado "capital mínimo legal", que puede ir desde los S/. 678,000.00 hasta los S/. 14'914,000.00, con el fin de lograr el funcionamiento de la entidad, representando así una dificultad para el pequeño inversionista; sin embargo, para mayores capitales, este no significa una barrera, sobre todo para una Cooperativa dedicada al servicio de ahorro y crédito, debido a que para su creación se requiere la asociación de varios inversionistas. Asimismo, el hecho de que estas entidades no sean supervisadas de manera directa por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), y de que el movimiento cooperativo haya cobrado fuerza en nuestro país en los últimos años, hace la institución de este tipo de entidades financieras más atractiva. Por tanto, se puede decir que existe una amenaza considerable de nuevos entrantes.

#### **Rivalidad de los competidores**

En los últimos años, las instituciones financieras que luchan por una mayor participación en el sector financiero se han incrementado. Estas buscan ampliar su participación en el mercado, ofreciendo servicios similares y encontrando poca diferenciación entre uno del otro. Tras

ello, se puede decir que la rivalidad entre competidores de este sector es intensa y agresiva, generando a su vez, la disminución en rentabilidad de estas instituciones, pues para atraer a una mayor cantidad de clientes, ofrecen tasas de interés activas cada vez menores.

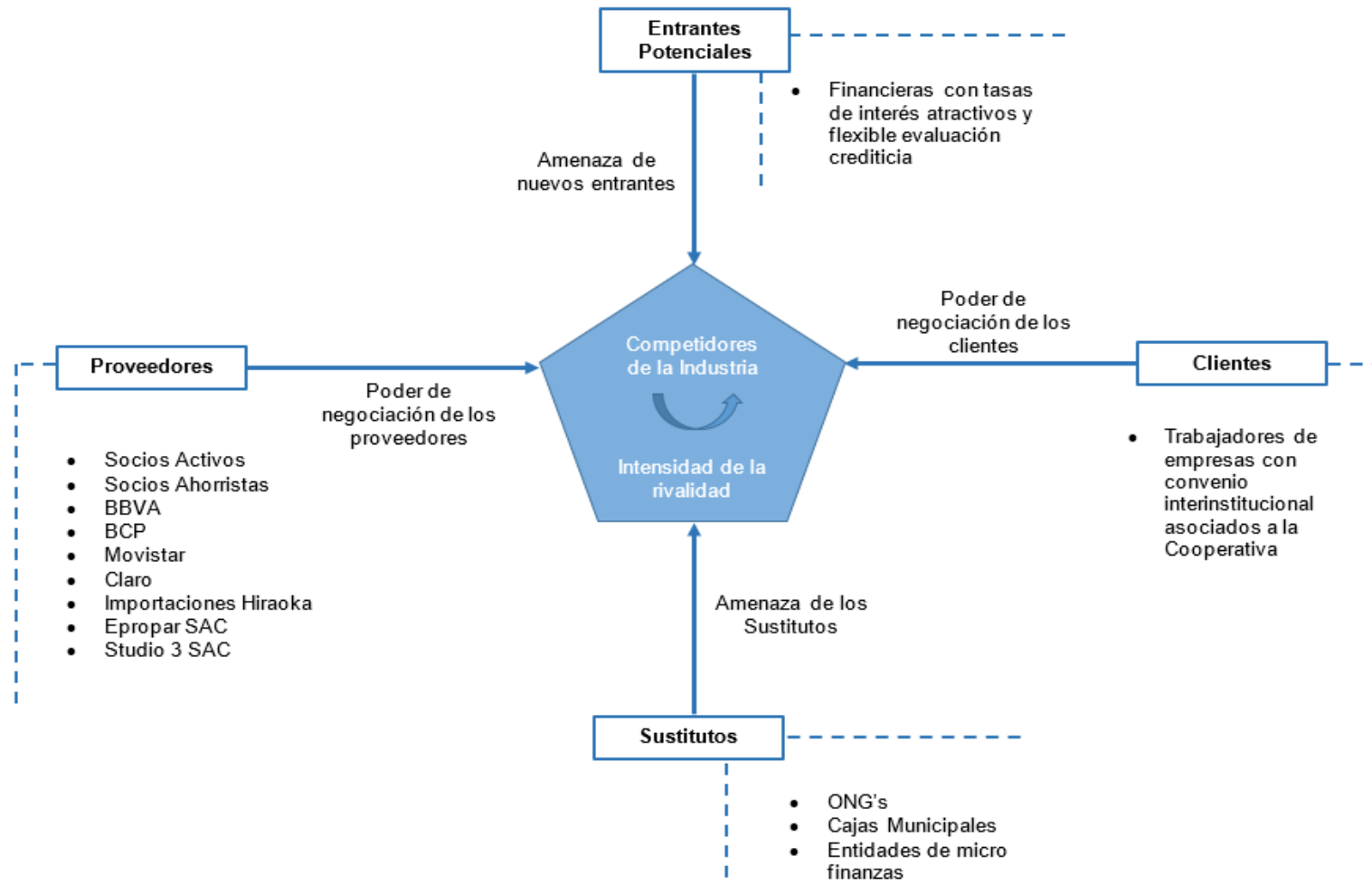


Figura n.º 20. Matriz de las cinco fuerzas de Porter aplicado a la Cooperativa Centrocoop

Fuente: Elaboración propia



### 2.6.1.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Tabla n.º 4. *Matriz de Análisis EFE*

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Peso	Calificación	Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Crecimiento económico moderado	0.05	2	0.10
Aprobación decreto legislativo 1320 que modifica los artículos 40 y 41 de la ley general de minería	0.08	4	0.32
Posibilidad de establecer nuevas alianzas estratégicas	0.07	3	0.21
Posibilidad de incorporación a nuevos mercados	0.07	3	0.21
Actualización de Legislación Cooperativa	0.07	3	0.21
Desarrollo de Sistemas de Información Empresariales más específicos (ERP y CRM)	0.07	1	0.07
Ejecución de políticas sociales que requieren de sistemas financieros alternativos	0.05	2	0.10
Movimiento Cooperativo cobra mayor fuerza en Perú	0.07	3	0.21
<b>SUB TOTAL</b>			<b>1.43</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Aumento de la competencia	0.07	3	0.21
Flexibilización de evaluaciones crediticias respecto al sistema financiero	0.08	2	0.16
Miedo por establecimiento de convenios interinstitucionales	0.08	1	0.08
Entorno regulatorio, mayores requerimientos y exigencias a nivel nacional	0.08	2	0.16
Altos índices de delincuencia	0.05	2	0.10
Mala reputación de las Cooperativas en el Perú	0.07	3	0.21
Inestabilidad económica del país	0.04	2	0.08
<b>SUB TOTAL</b>			<b>1.00</b>
<b>TOTAL</b>			<b>2.43</b>

Fuente: Elaboración propia

Leyenda de los valores de la matriz EFE:

- 1 = Respuesta mala
- 2 = Respuesta media
- 3 = Respuesta superior a la media
- 4 = Respuesta superior

La tabla n. ° 4 refleja el análisis del entorno mediante la evaluación de las oportunidades y posibles amenazas que afronta la empresa. Se toma el valor del peso ponderado total de las oportunidades para compararlo con el peso ponderado total de las amenazas. En este caso el peso ponderado total de las oportunidades es de 1.43 superando al ponderado de las amenazas es 1.00, con lo cual se obtiene que el medio ambiente de desarrollo es favorable a la empresa.

#### **2.6.1.4. Conclusiones del análisis externo**

Del análisis externo realizado se desprende que:

- Actualmente en el país, la cultura cooperativa ha ganado mayor fuerza, la cual se evidencia a través del crecimiento económico de las COOPAC, pues sus índices de rentabilidad, créditos, ahorro, y cartera de clientes ha aumentado en los tres últimos años; asimismo, las proyecciones para los próximos dos periodos, según la FENACREP, son favorables, lo cual debería ser aprovechado por Centrocoop.
- Otro factor que puede influenciar en el comportamiento del sector cooperativo es el creciente interés del Estado por regular este tipo de instituciones y establecer leyes que favorezcan su crecimiento y sostenibilidad, proyectando así, mayor seguridad a los asociados e interesados en este movimiento.
- Asimismo, el Estado promueve la inclusión financiera, lo cual permite a las cooperativas, por su misma razón de ser, llegar a sectores no atendidos por la banca múltiple. Todo ello se vio evidenciado en el último censo realizado por PRODUCE el mes de noviembre del presente año.
- Existe una competencia agresiva en el sector micro financiero, haciendo que otras instituciones reduzcan sus tasas de interés con el fin de incrementar su participación en el mercado; sin embargo, las cooperativas, además de tener tasas de crédito y ahorro atractivas, impulsan servicios sociales y actividades de recreación para sus asociados, representando esto último, una ventaja competitiva.

- Finalmente, se puede concluir que la Cooperativa de Servicios Múltiples del Centro Ltda. Centrocoop debe alinear sus esfuerzos como una sola organización para cumplir un plan estratégico coherente y sostenible que cuente con un seguimiento continuo que le permita, a través de indicadores de gestión, garantizar el logro de sus objetivos propuestos.

## **2.6.2. Análisis Interno**

Las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis externo solo podrán ser aprovechadas y/o minimizadas si se tiene un vasto conocimiento interno de la organización actual de la Cooperativa.

### **2.6.2.1. Análisis AMOFHIT**

El rol fundamental de los recursos en una organización es crear valor. Este valor se define en términos simples como la diferencia entre el valor de mercado y el costo de la organización. Para ello, se tiene como herramientas el análisis de áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización. Este análisis interno permitirá mostrar la situación actual de la Cooperativa de Servicios Múltiples del Centro Ltda. Centrocoop basado en el análisis de siete áreas funcionales: (A) Administración y Gerencia, (M) Marketing y Ventas, (O) Operaciones y Logística, (F) Finanzas y Contabilidad, (H) Recursos Humanos, (I) Sistemas de Información y Comunicaciones, (T) Tecnología, Investigación y Desarrollo. (D'Alessio 2008).

#### **Administración y Gerencia (A)**

La Cooperativa Centrocoop tiene por sede principal la oficina ubicada en Av. José Carlos Mariátegui n ° 239, La Oroya – Junín, desde ahí dirige y controla sus operaciones a nivel nacional. En dicha oficina laboran 19 trabajadores, distribuidos en las siguientes áreas:

- Asamblea general de delegados
- Consejo de Vigilancia
- Consejo de administración (Comité Electoral, Comité de Educación, Comité de Crédito)
- Gerencia General
- Auditoría
- División de Recursos Humanos
- División de Operaciones

- División de Contabilidad y Finanzas
- División de Proyectos e Inversiones

Por otro lado, las agencias están conformadas por un promedio de 5 a 7 trabajadores, número que varía de acuerdo con las necesidades de cada oficina. Las principales áreas de estos órganos son:

- Administración
- Operaciones
- Ventanilla
- Promotoría

Las agencias están conformadas solo por 02 trabajadores, ambos en el área administrativa, siendo conformada por el jefe de agencia (administrador) y el asistente administrativo.

- **Reputación de alta dirección y su gerencia:** En Centrocoop, la alta dirección está conformada por el consejo de administración y la gerencia. El estilo de liderazgo usado tiene una mezcla entre autoritario (en mayor proporción) y el democrático. Las decisiones importantes, de carácter operativo, económico y financiero, son tomadas en las sesiones de consejo programadas para estos fines. Por otro lado, las decisiones de carácter administrativo son derivadas a gerencia.
- **Utilización de sistemas de control gerencial:** Centrocoop basa su control en los estados financieros y en los reportes de contabilidad. No presentan ningún otro tipo de indicadores o sistema de medición.
- **Prácticas de gobierno transparente y responsabilidad social:** Centrocoop, como Cooperativa, pone especial énfasis en el tema de la responsabilidad social, por lo que desarrolla diversas y variadas actividades en beneficio de sus socios y público en general, entre ellas se encuentran:
  - Campañas de salud integral.
  - Foros, seminarios, conferencias, charlas de orientación e información en temas de interés de nuestros socios y toda la población de manera gratuita.

- Talleres de emprendimiento, manualidades, cocina y decoración para las esposas de socios.
- Programa de vacaciones útiles.
- Promoción y desarrollo de actividades deportivas para niños, jóvenes y adultos en las diversas sucursales y agencias.
- Promoción, difusión y desarrollo de actividades culturales y folklóricas.

### **Marketing y Ventas (M)**

Con el fin de apoyar la promoción y difusión de los servicios y productos que brinda, Centrocoop cuenta con el área de Relaciones Públicas e Imagen Institucional, la cual tiene como objetivo principal desarrollar actividades orientadas a velar por la imagen institucional y fortalecer las relaciones externas de la Cooperativa, comunicar e informar a los clientes internos y externos sobre los objetivos, planes, proyectos y asuntos de la gestión gerencial, así como las actividades protocolares de la organización.

### **Operaciones y Logística (O)**

Los servicios que presta la Cooperativa Centrocoop son llevados a cabo principalmente en las sucursales y agencias, las cuales tienen capacidad de atención estándar, y atienden a carteras de clientes distintas de acuerdo con su ubicación geográfica.

En los últimos años, con el objetivo de consolidar su presencia en todo el Perú, la Cooperativa de Servicios Múltiples del Centro Ltda. Centrocoop ha emprendido un proceso de expansión con la apertura de nuevas agencias en nuevos departamentos. Es así como, a octubre de 2017, Centrocoop cuenta con 08 sucursales y 09 agencias que dan cobertura a ciudades del centro, sur y norte de nuestro país, las cuales se detallan a continuación:



Figura n. ° 21. Mapa de oficinas sucursales de Centrocoop a nivel nacional

Fuente: Elaboración propia



*Figura n. ° 22.* Mapa de agencias de Centrocoop a nivel nacional

Fuente: Elaboración propia

A diferencia de las agencias, las sucursales cuentan con mayor cantidad de personal debido a que la cartera de clientes que atienden es más amplia. Por otro lado, las agencias solo cuentan con dos trabajadores encargados, y están ubicadas en campamentos mineros de empresas con convenio con la Cooperativa, esto para facilitar el acceso de servicios cooperativos a los socios en estas zonas.

Las operaciones se inician con la consolidación de convenios interinstitucionales para posteriormente iniciar la captación de socios, colocación de créditos, aperturas de cuentas de ahorro, prestación del seguro de previsión social, entre otros. La habilitación de efectivo a las sucursales y agencias se da a través de un cheque bancario, previa solicitud a la división de contabilidad y finanzas.

### **Finanzas y Contabilidad (F)**

Tras el análisis de los estados financieros de los periodos 2015 – 2016 (*Ver Anexo n.º 3*), se puede concluir lo siguiente:

La cooperativa durante el 2016 muestra un crecimiento del 11% de sus activos totales con respecto al año anterior, influenciado por el crecimiento en su cartera de créditos de casi el 6% debido básicamente a la colocación de préstamos y a una disminución de su provisión de cobranza dudosa, podemos apreciar también que la cooperativa tuvo un crecimiento de 22% en sus activos fijos. Muestra también un crecimiento del 8% en sus obligaciones con depósitos de ahorro a largo plazo y, un crecimiento de su capital social por nuevas aportaciones en un 17%, así como la disminución de su reserva en un 23% por la pérdida del ejercicio anterior. En conclusión, se puede apreciar que el resultado del 2016 ha mejorado en un 55% con respecto al año anterior.

### **Recursos Humanos (H)**

De acuerdo con la planilla de octubre del 2017, la Cooperativa de servicios múltiples del Centro Ltda. Centrocoop reportó un total de 62 colaboradores, de los cuales el 40% corresponde al género masculino y el 60% al género femenino.



- **Nivel de remuneraciones y beneficios.** En Centrocoop, la categoría de los trabajadores y la remuneración que se les asigna están determinadas por el cargo que desempeñan, y el abono de los mismos está sujeto a dispositivos legales vigentes y de conformidad a las políticas internas sobre remuneraciones. La escala salarial, de aumentos o incentivos, son estructuradas por la Gerencia General y Consejo Administrativo, y actualizado cuando el Consejo Directivo así lo determine.

Por otra parte, conforme al acuerdo anual establecido en la Asamblea General de Delegados, se determina realizar un pago denominado “dieta” a todos los miembros de los consejos y comités, el cual consiste en el pago efectivo de S/. 500.00 soles por asistencia a una sesión de consejo con un abono máximo equivalente a dos sesiones anuales.

- **Políticas de tercerización.** Centrocoop terceriza algunas labores complementarias con la finalidad de obtener servicios de calidad, de manera oportuna y a costos adecuados. Entre estas labores encontramos el servicio de asesoría legal, asesoría financiera, asesoría informática, seguridad y servicio de limpieza.
- **Gestión de Recursos Humanos.** Actualmente, la organización no cuenta con un área de recursos humanos ni presenta ningún tipo de plan estratégico con enfoque en gestión de recursos humanos que presente programas de capacitación, metas, sistema de recompensas y motivación, índices de medición de desempeño, entre otros.
- **Estructura organizacional.** La última estructura organizacional de la Cooperativa de Servicios Múltiples del Centro Ltda. Centrocoop fue publicada el 2010 en el Manual de Operaciones y Funciones. El organigrama estructural cooperativo es presentado en dos partes: asociativa y administrativa. El primero se encuentra conformado por los delegados, quienes son representantes de la voluntad de los socios en el seno de la Asamblea General, órgano supremo de la Cooperativa. Ésta se encuentra a cargo de dos consejos: el Consejo de Administración, órgano encargado de administrar la Cooperativa y que presenta como áreas de soporte al

Comité de Educación y el Comité Electoral; y el Consejo de Vigilancia, órgano fiscalizador de todas las actividades de la Cooperativa. A continuación, como principal órgano administrativo dentro del organigrama asociativo se encuentra la gerencia general. Por otro lado, el organigrama administrativo tiene como principal órgano administrativo a la gerencia, la misma que tiene a su cargo a las divisiones de operaciones, contabilidad y finanzas y, proyectos e inversiones; además de las sucursales y agencias. (Ver Anexo n.º 4)

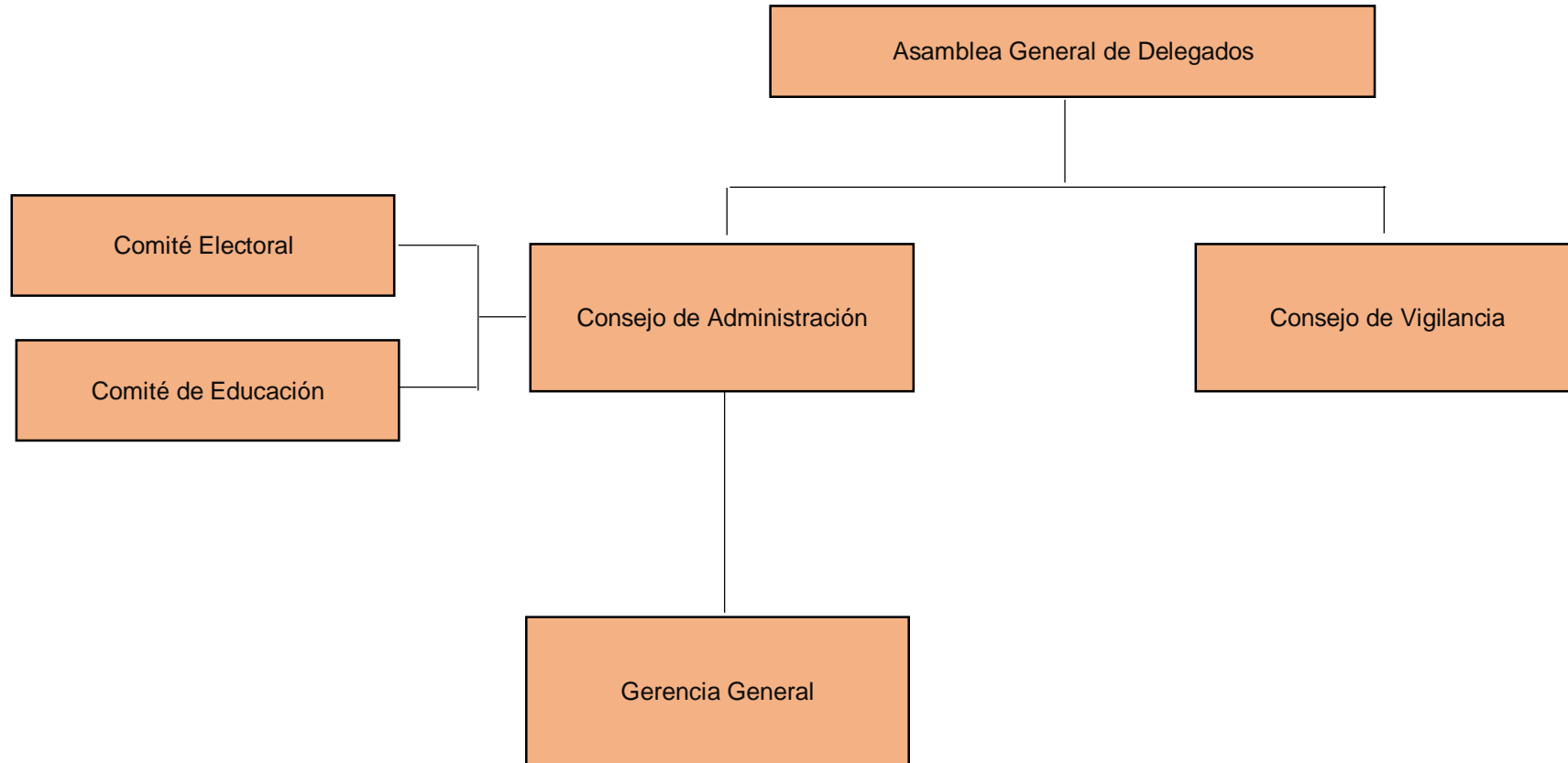


Figura n. °23. Organigrama asociativo de la empresa

Fuente: Manual de Operaciones y Funciones de Centrocoop (2010)

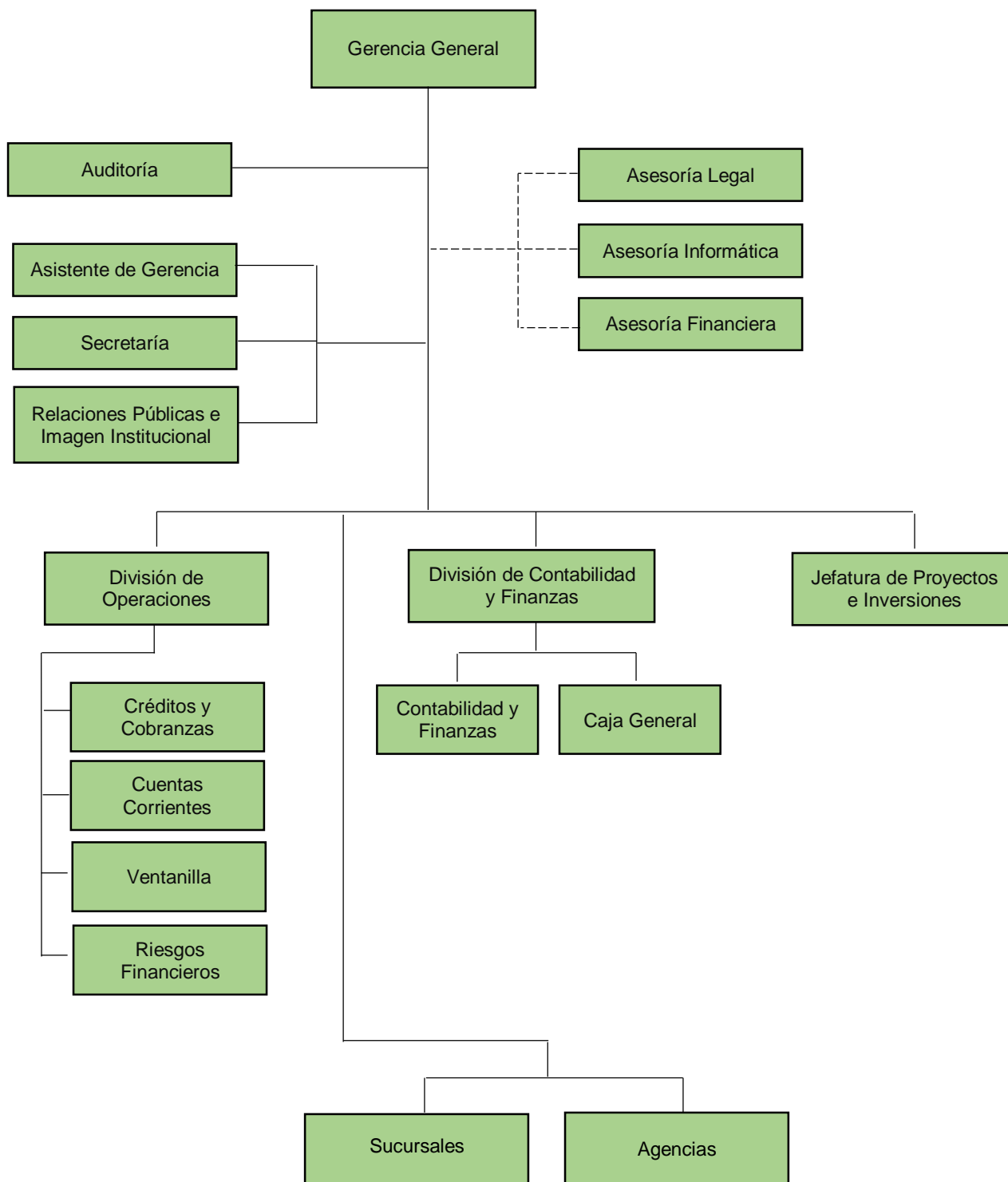


Figura n. ° 24. Organigrama Administrativo de la empresa

Fuente: Manual de Operaciones y Funciones de Centrocoop (2010)

### **Sistemas de Información y Comunicaciones (I)**

D'Alessio (2008) afirma que los sistemas de información y comunicación brindan el soporte TI/TC para la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de los procesos productivos, el cumplimiento de las metas de marketing, la asignación de recursos financieros, la integración con clientes y proveedores, entre otros. A la fecha, en Centrocoop se hace uso de un sistema de información de nombre VISUALCOOP (*Ver Anexo n.º 5*). Este sistema fue desarrollado en el fin de integrar todas las posibles áreas de la empresa a nivel nacional y, actualmente se encuentra en su versión 4.0, vigente desde el año 2015. Presenta módulos de operaciones en ventanilla, planilla de descuento, apertura de cuentas, servicios celulares, registro de compras, registro de ventas, contabilidad, libros electrónicos, central de riesgo, y otros de mantenimiento. Por otro lado, como gestor de correo electrónico, la Cooperativa hace uso de Microsoft Outlook, con el fin de recibir, enviar y almacenar mensajes entre trabajadores. Asimismo, cuentan con un sistema de control de asistencias y tardanzas, el cual es respaldado por el reporte de ocurrencias del personal de seguridad. (*Ver Anexo n.º 6*)

### **Tecnología de Investigación y Desarrollo (T)**

El área de investigación y desarrollo orienta sus esfuerzos a la investigación tecnológica e invención científica y comprende toda clase de mejoras y descubrimientos a nivel de equipos, materiales, procesos, productos, entre otros (D'Alessio, 2008). Dentro de Centrocoop, existe un organismo enfocado a la investigación y desarrollo, pero el Comité de Educación y la División de Proyectos e Inversiones asumen en parte esta función. El comité de Educación se encarga de elaborar, ejecutar y coordinar los programas sociales, fomentar la recreación y la actividad deportiva, así como incentivar la creatividad artística y cultural de los socios y el público en general. Por otro lado, La División de Proyectos e Inversiones, es el órgano encargado de realizar investigaciones de mercado con el fin de incrementar la cartera de clientes de la Cooperativa. Esta diseña y planifica proyectos, y propone estrategias para tener mayor participación en el mercado.

### 2.6.2.2. Mapa de Procesos

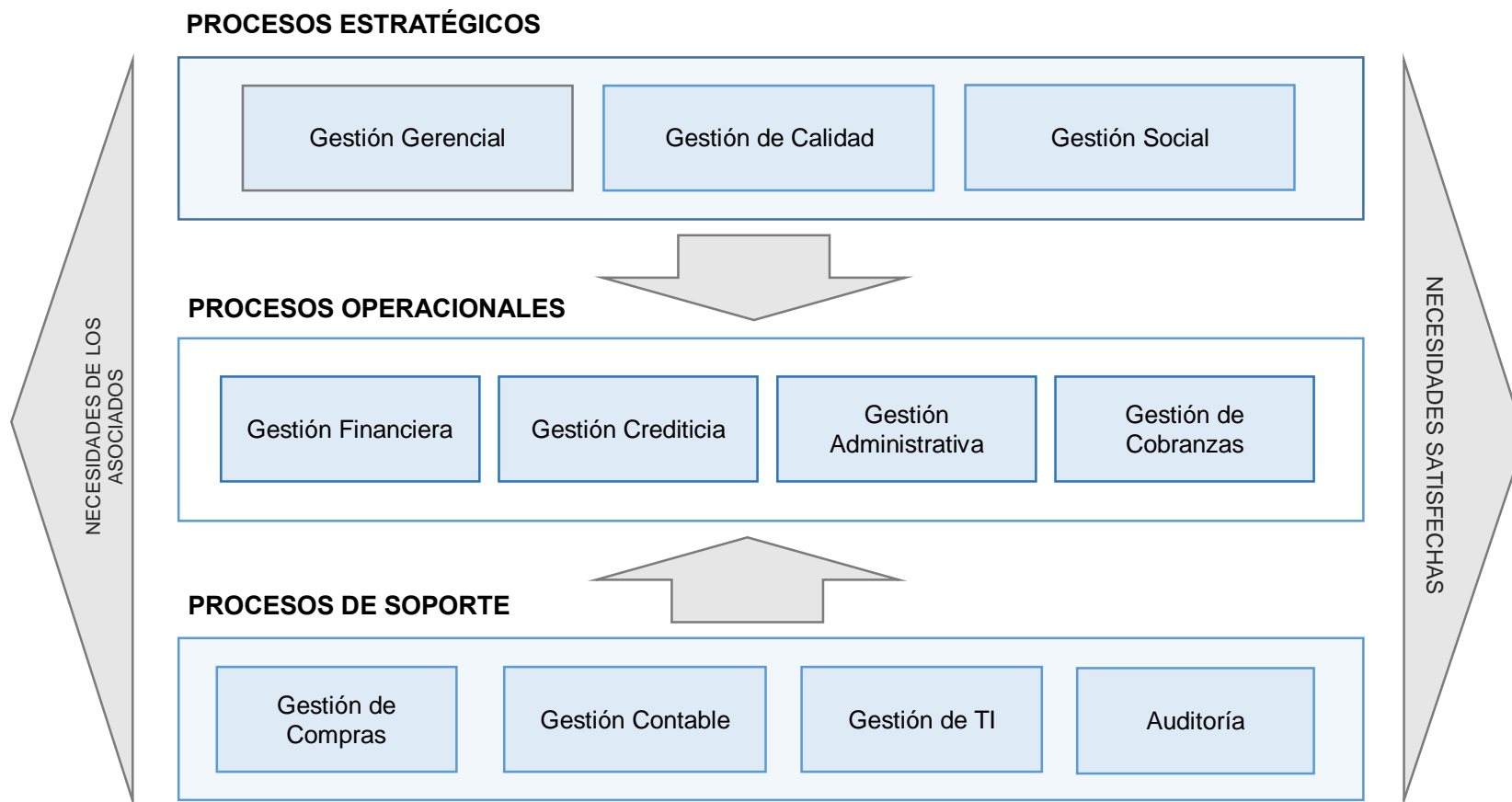


Figura n. ° 25. Mapa de Procesos de la empresa

Fuente: Elaboración propia

### 2.6.2.3. Cadena de Valor

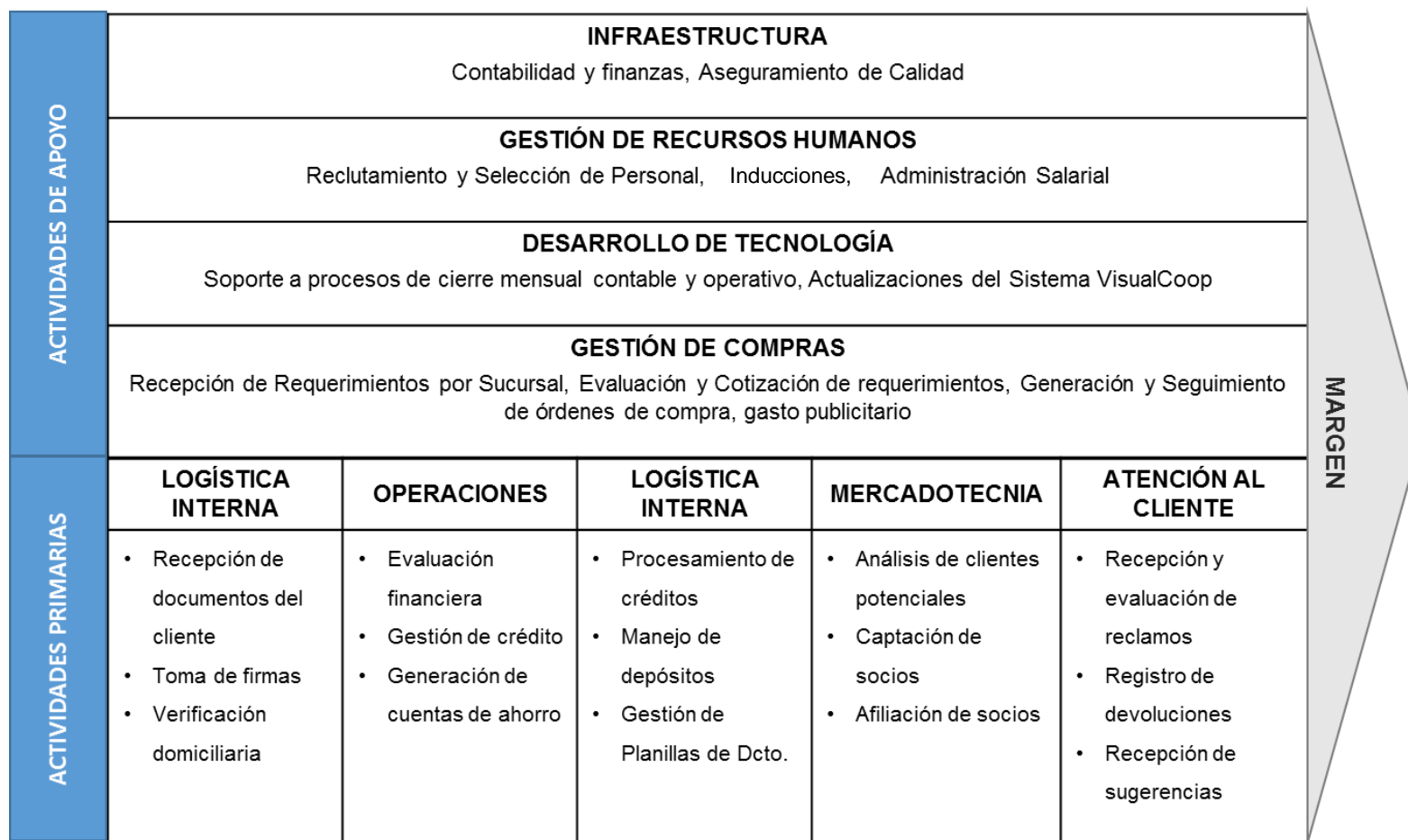


Figura n. ° 26. Cadena de Valor de la empresa

Fuente: Elaboración propia

#### 2.6.2.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Tabla n. ° 5. Matriz de Análisis EFI

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Peso	Calificación	Ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
Rápido procesamiento de créditos	0.08	4	0.32
Activo servicio a la comunidad/ ayuda social	0.03	3	0.09
Presencia de oficinas a nivel nacional	0.04	3	0.12
Tasas atractivas de ahorro y crédito	0.09	4	0.36
Disponibilidad de equipos e instalaciones con excelentes condiciones	0.03	3	0.09
Ubicación estratégica para atención al público	0.03	3	0.09
Calificación en el sistema financiero irrelevante	0.07	4	0.28
Crecimiento sostenido y progresivo desde hace 54 años	0.04	3	0.12
Servicio de previsión social	0.06	4	0.24
<b>SUB TOTAL</b>			<b>1.71</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Roles y procesos no definidos	0.09	1	0.09
Falta de plan estratégico	0.08	1	0.08
Insuficiente gestión comercial	0.06	1	0.06
Comunicación interna muy vertical	0.03	2	0.06
Ineficiente gestión de talento humano	0.05	1	0.05
Evaluación crediticia no estandarizada	0.05	1	0.05
Sistema de Información lento y complejo	0.02	2	0.04
Toma de decisiones centralizada	0.04	1	0.04
Falta de autonomía de sucursales y agencias	0.04	2	0.08
Carencia de planificación para nuevos proyectos	0.02	2	0.04
Inexistente control y medición de procesos	0.05	1	0.05
<b>SUB TOTAL</b>			<b>0.64</b>
<b>TOTAL</b>			<b>2.35</b>



Fuente: Elaboración propia

Leyenda de los valores de la matriz EFI:

1 = Riesgo mayor

2 = Riesgo menor

3 = Oportunidad menor

4 = Oportunidad mayor

La Tabla n. ° 5 refleja el análisis de las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas del negocio junto con el impacto que esas tienen para la continuidad del negocio. El uso de esa matriz permite realizar una auditoría interna, siendo de relevancia la comparación entre el peso ponderado total de las fortalezas contra el de las debilidades. Para la empresa de estudio las fuerzas internas no son del todo favorables teniendo un peso ponderado total de 2.35 estando por debajo de la media de 2.50.

#### **2.6.2.5. Conclusiones del análisis interno**

Tras el análisis interno se pudo identificar que una de las fortalezas más valiosas de la Cooperativa Centrocoop está relacionada con la flexibilidad en el otorgamiento de créditos, esto se debe en gran parte a la poca relevancia que se le da a la calificación del socio en el sistema financiero. Asimismo, las atractivas tasas activas y pasivas con relación a las de sus principales competidores representan una importante ventaja competitiva.

Por otro lado, las debilidades más marcadas se dan en la falta de coherencia en su estructura organizacional y en la ausencia de gestión de recursos humanos, hecho evidenciado en el nivel de compromiso y satisfacción de los trabajadores.

## 2.7. Diagnóstico de plataforma estratégica

### 2.7.1. Misión

La declaración de misión debe tener en cuenta ciertos componentes de forma que su enunciado cubra todo el campo de acción de la organización, muestre su razón de ser, permita expresar el camino hacia el logro de la visión, o la manera cómo la organización llegará a ese futuro deseado.

Según Contreras (2000), los componentes que se consideran a la misión son: los usuarios, productos/servicios, la competencia y la tecnología. Paredes (1996) agrega la preocupación por la imagen pública a la que aspira la organización.

El enunciado de la misión, en la medida que abarque cada uno de estos aspectos, estará cubriendo todo el campo de acción de la organización.

Con estos antecedentes y luego de haber examinado el entorno y funcionamiento interno de la Cooperativa de Servicios Múltiples del Centro Ltda. Centrocoop, se propone la siguiente misión:

“Brindar a nuestros socios, servicios financieros y sociales, sujetos a principios institucionales y cooperativos, con el respaldo de tecnología requerida para ello. Colocando a su disposición un selecto grupo humano, con capacitación y motivación constante, impartiendo respeto, pasión y responsabilidad social, siempre acorde con la ética y trabajo en equipo. Asimismo, la Cooperativa Centrocoop se diferencia por el desempeño eficaz y transparente que ha demostrado a lo largo de los años, acompañado de su sólido crecimiento desde 1963, obteniendo un atractivo rendimiento para sus directivos y contribuyendo de manera importante al desarrollo económico y social de nuestra comunidad.”

### 2.7.2. Visión

La declaración de la visión reúne las aspiraciones de lo que la organización quiere llegar a ser en el futuro, o cómo se ve en él. Para Corral (1994), al formular el enunciado de la visión se deben responder dos preguntas claves: ¿qué quiere llegar a ser o dónde quiere llegar a estar? Y ¿cuál es la posición que desea ocupar en el mercado?

Teniendo en cuenta esta premisa, la visión propuesta para la Cooperativa de Servicios Múltiples del Centro Ltda. Centrocoop, es la siguiente:

“Ser reconocidos a nivel nacional como la Cooperativa de servicios múltiples líder en el mercado.”

### 2.7.3. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Tabla n. ° 6. *Matriz FODA*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rápido procesamiento de créditos</li> <li>• Activo servicio a la comunidad/ ayuda social</li> <li>• Presencia de oficinas a nivel nacional</li> <li>• Tasas atractivas de ahorro y crédito</li> <li>• Disponibilidad de equipos e instalaciones con excelentes condiciones</li> <li>• Ubicación estratégica para atención al público</li> <li>• Calificación en el sistema financiero irrelevante</li> <li>• Crecimiento sostenido y progresivo desde hace 54 años</li> <li>• Servicio de previsión social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento económico moderado.</li> <li>• Aprobación decreto legislativo 1320 que modifica los artículos 40 y 41 de la ley general de minería.</li> <li>• Posibilidad de establecer nuevas alianzas estratégicas.</li> <li>• Posibilidad de incorporación a nuevos mercados.</li> <li>• Actualización de Legislación Cooperativa.</li> <li>• Desarrollo de Sistemas de Información Empresariales más específicos (ERP y CRM).</li> <li>• Ejecución de políticas sociales que requieren de sistemas financieros alternativos.</li> <li>• Movimiento Cooperativo cobra mayor fuerza en Perú.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Roles y procesos no definidos</li> <li>• Falta de plan estratégico</li> <li>• Insuficiente gestión comercial</li> <li>• Comunicación interna muy vertical</li> <li>• Ineficiente gestión de talento humano</li> <li>• Evaluación crediticia no estandarizada</li> <li>• Sistema de Información lento y complejo</li> <li>• Toma de decisiones centralizada</li> <li>• Falta de autonomía de sucursales y agencias</li> <li>• Carencia de planificación para nuevos proyectos</li> <li>• Inexistente control y medición de procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la competencia.</li> <li>• Flexibilización de evaluaciones crediticias respecto al sistema financiero.</li> <li>• Miedo por establecimiento de convenios interinstitucionales.</li> <li>• Entorno regulatorio, mayores requerimientos y exigencias a nivel nacional</li> <li>• Altos índices de delincuencia</li> <li>• Mala reputación de las Cooperativas en el Perú</li> <li>• Inestabilidad económica del país</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO III RESULTADOS

### 3.1. Resultados encuesta de evaluación al diseño organizacional

Los resultados obtenidos tras la encuesta a los trabajadores de la Cooperativa de Servicios Múltiples del Centro Ltda. Centrocoop, con respecto a su percepción sobre la estructura organizacional actual en cuatro dimensiones fueron medidos mediante escala de Likert, en donde el rango de valores fue el siguiente:

5 = Totalmente de acuerdo

4 = De acuerdo

3 = Incierto

2 = En desacuerdo

1 = Totalmente en desacuerdo

#### 3.1.1. Dimensión: Estandarización

Preguntas de estandarización en encuesta:

- P1: El trabajo que realizo está en función a métodos, normas o planes establecidos.
- P2: Las responsabilidades de mi puesto están claramente definidas
- P3: Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de actividades.

Tabla n. ° 7. Resultados de la dimensión de estandarización

	P1	P2	P3	Σ
Trabajador 1	3	4	1	8
Trabajador 2	2	3	1	6
Trabajador 3	3	2	1	6
Trabajador 4	1	3	2	6
Trabajador 5	2	3	1	6
<b>Promedio Total</b>				<b>6,4</b>

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Cooperativa Centrocoop

### 3.1.2. Dimensión: Jerarquía de Autoridad

Preguntas de jerarquía de autoridad en encuesta:

- P1: La disposición de mi(s) superior(es) cuando le(s) hago una pregunta es grata.
- P2: La manera cómo se comunica lo que sucede en la empresa es la más adecuada.
- P3: Recibo un buen apoyo por parte de mi(s) superior(es) para la realización de las tareas que me son asignadas.

Tabla n.º 8. Resultados de dimensión jerarquía de autoridad

	P1	P2	P3	Σ
Trabajador 1	3	2	4	9
Trabajador 2	4	2	4	10
Trabajador 3	3	3	4	10
Trabajador 4	3	2	3	8
Trabajador 5	4	3	4	11
<b>Promedio Total</b>				<b>9,6</b>

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Cooperativa Centrocoop

### 3.1.3. Dimensión: Centralización

Preguntas de centralización en encuesta:

- P1: Como trabajador, tengo la posibilidad de participar en la definición de objetivos y las acciones para lograrlos.
- P2: Mi(s) superior(es) escucha(n) los planteamientos y/o recomendaciones que se le(s) hace(n).
- P3: Puedo participar activamente en el establecimiento de metas en mi oficina.

Tabla n.º 9. *Resultados de dimensión de centralización*

	P1	P2	P3	Σ
<b>Trabajador 1</b>	2	3	3	<b>8</b>
<b>Trabajador 2</b>	3	4	2	<b>9</b>
<b>Trabajador 3</b>	3	3	2	<b>8</b>
<b>Trabajador 4</b>	2	3	3	<b>8</b>
<b>Trabajador 5</b>	4	4	4	<b>12</b>
<b>Promedio Total</b>				<b>9</b>

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Cooperativa Centrocoop

### 3.1.4. Dimensión: Cultura de la Organización

Preguntas de cultura de la organización en encuesta:

- P1: La compañía me permite desarrollar nuevas capacidades mediante la formación o el aprendizaje activo.
- P2: Cuando se presentan dificultades en el área, se solucionan adecuada y objetivamente entre todos los involucrados.
- P3: Me siento comprometido y motivado a presentar propuestas y sugerencias para mejorar el desempeño de la compañía.

Tabla n.º 10. *Resultados de dimensión cultura de la organización*

	P1	P2	P3	Σ
<b>Trabajador 1</b>	3	4	3	10
<b>Trabajador 2</b>	4	5	3	12
<b>Trabajador 3</b>	3	4	3	10
<b>Trabajador 4</b>	3	4	4	11
<b>Trabajador 5</b>	4	5	5	14
<b>Promedio Total</b>				<b>11,4</b>

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Cooperativa Centrocoop

### 3.1.5. Comparación de resultados por dimensiones

Tras obtener el resultado promedio de las dimensiones, se evalúan las puntuaciones de acuerdo con el rango total de ítems en donde 03 es la puntuación mínima posible (muy desfavorable), dado que por cada dimensión se formulan tres preguntas, y 15 es la máxima (favorable). Los resultados fueron los siguientes:

Tabla n.º 11. *Comparación de resultados de dimensiones*

Dimensión	Promedio
Estandarización	6,4
Jerarquía de Autoridad	9,6
Centralización	9
Clima de Organización	11,4

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Cooperativa Centrocoop

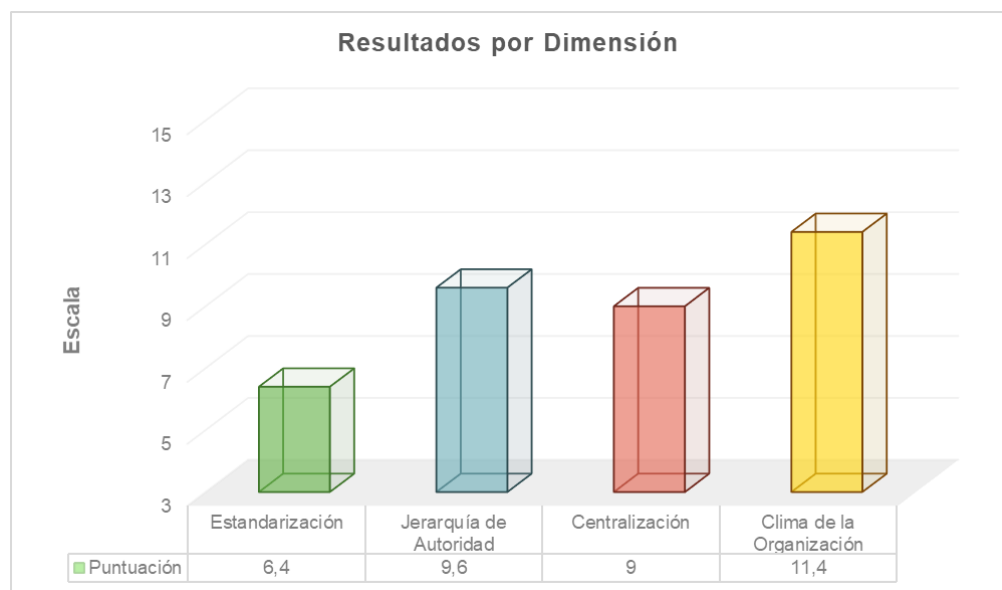


Figura n.º 27. *Comparación de resultados por dimensión*

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Cooperativa Centrocoop

En la figura n.º 27 se puede observar que la percepción más desfavorable proviene de la dimensión de estandarización, y la más favorable pertenece a la dimensión de clima de la organización.

### **3.2. Propuesta de estructura organizacional**

La estructura propuesta busca que la organización tenga un enfoque más orgánico; es decir, que la toma de decisiones sea descentralizada y compartida, que las responsabilidades de los puestos sean más especializadas, y que exista mayor coordinación entre empleados. Consecuentemente, tras el análisis de la estructura interna actual, se sugiere lo siguiente:

- Crear áreas más específicas en la División de Contabilidad y Finanzas, y que, a partir de ello, adopte el nombre de DIVISION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS.
- Las áreas de la División de Administración y Finanzas a crear son: LOGISTICA Y CONTROL PATRIMONIAL, y RECURSOS HUMANOS.
- Modificar el nombre del cargo de AUXILIAR CONTABLE, el cual, por sus funciones específicas detalladas en el MOF, se inclina más a un gestor de área logística que a uno de contabilidad, por lo que se sugiere el nombre de ASISTENTE DE LOGISTICA.
- Crear los puestos: SUPERVISOR DE RECURSOS HUMANOS y, ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS, para la gestión de la nueva área creada.
- Se sugiere la creación del puesto SUPERVISOR DE RECURSOS HUMANOS porque permitirá conocer a mayor detalle el estado de los colaboradores tanto del nivel administrativo como el operativo, ello permitirá llegar de mejor manera a los empleados y elaborar estrategias más acordes a la realidad, promoviendo un mejor ambiente laboral y propiciando la satisfacción del recurso humano de la Cooperativa.
- Se sugiere la creación del puesto de ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS porque servirá como apoyo al Supervisor de RR.HH., quien, debido al número de empleados por atender y el total de funciones que tiene que ejercer, no podrá abastecerse solo.

Por consiguiente, el organigrama tendría la siguiente estructura:



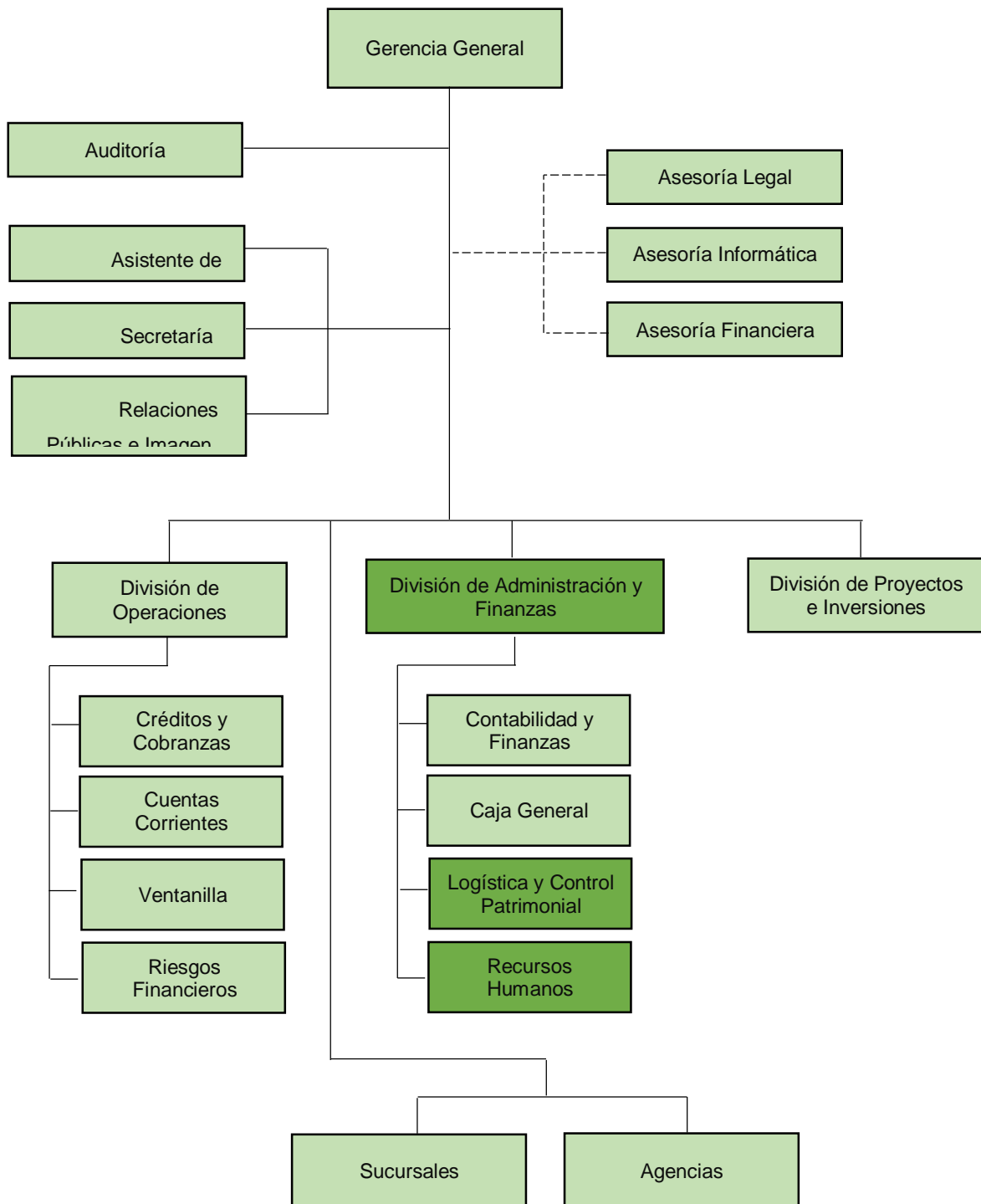


Figura n. ° 28. Organigrama propuesto

Fuente: Elaboración propia

• **División de Administración y Finanzas**

a. **Organigrama Estructural**

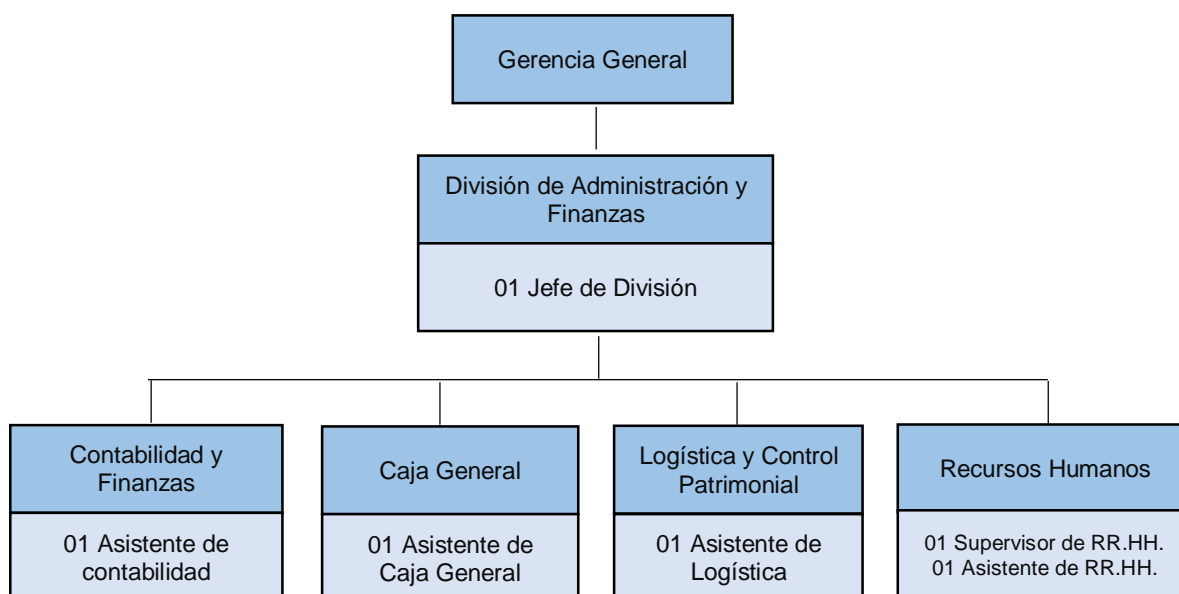


Figura n. ° 29. Organigrama estructural de la División de Administración y Finanzas.

Fuente: Elaboración propia

b. **Información del Cargo del Asistente de Logística**

Tabla n. ° 12. Perfil del Asistente de Logística

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Asistente de Logística
<b>ORGANO ADMINISTRATIVO</b>	División de Contabilidad y Finanzas
<b>RESUMEN GENERAL DEL CARGO</b>	
El Asistente de Logística se encarga de recepcionar, custodiar, distribuir y controlar los bienes, equipos, enseres y útiles de oficina depositados en el almacén, velando por su adecuada conservación y mantenimiento.	
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO</b>	

1. Formular, dentro del plazo establecido, el Plan de Trabajo Anual y presupuesto correspondiente a su cargo.
2. Coordinar con los proveedores las entregas de las adquisiciones verificando la calidad, características físicas, el costo y el tiempo oportuno de entrega de conformidad a los compromisos de compra.

3. Recepcionar las adquisiciones y efectuar las verificaciones de las cantidades, características y demás especificaciones consignadas en las órdenes de compra, guías de remisión y/o facturas.
4. Organizar adecuada y ordenadamente el almacenamiento por artículos, enseres o útiles de oficina y materiales en general.
5. Atender las solicitudes de impresos, pedido de materiales, útiles de escritorio de los diversos órganos administrativos, previa presentación del pedido autorizado.
6. Enviar las órdenes de impresión de acuerdo con el requerimiento y necesidades de las unidades o áreas; previa aprobación y autorización de la Gerencia General.
7. Mantener actualizado el movimiento diario de ingreso y salida de almacenes, aplicando las técnicas y sistema de control de stock (inventarios) a fin de mantener el nivel logístico apropiado.
8. Remitir a sucursales y agencias los pedidos de materiales y útiles de escritorio.
9. Registrar en las tarjetas de control (Kardex) de almacén, los ingresos y salidas de artículos o materiales
10. Elaboración del cuadro o reporte total de stock, con información relacionada a ingresos, salidas y saldo de existencias.
11. Registrar en los comprobantes de pedido de salida de almacén el costo valorizado por cada artículo atendido en oficina principal, sucursales y agencias, remitiendo copia al departamento de Contabilidad.
12. Realizar la conciliación mensual de existencias, según las tarjetas de control (kárdex) y reportes de existencia según la base de datos del sistema, confrontando su existencia física.
13. Otras relacionadas al cargo que le asigne el Asistente de Contabilidad.

#### AUTORIDAD Y RELACIÓN

Jerárquica y Administrativamente responde ante la Jefatura de la División de Administración y Finanzas.

#### REQUISITOS DEL CARGO

- Secundaria completa.
- Estudios, capacitación y experiencia en manejo de almacén.
- Conocimiento y práctica de computación e informática.

Fuente: Elaboración propia

#### c. Información del Cargo del Supervisor de Recursos Humanos

Tabla n.º 13. Perfil del Supervisor de Recursos Humanos

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Supervisor de Recursos Humanos
<b>ORGANO ADMINISTRATIVO</b>	División de Administración y Finanzas
<b>RESUMEN GENERAL DEL CARGO</b>	

El Supervisor de Recursos Humanos se encargará de garantizar una buena comunicación entre todos los niveles de la organización, que permita mantener un ambiente organizacional adecuado donde sea más armónica la comunicación y las jornadas laborales, proporcionando mayor satisfacción y productividad del Recurso Humano de la Cooperativa.

### **FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO**

1. Formular y proponer la información en lo que al Área de Recursos Humanos compete para su compatibilización e integración al Plan de Trabajo Anual.
2. Ejecutar y controlar las actividades y el presupuesto asignado al área de Recursos Humanos.
3. Planear, dirigir y controlar el proceso de contratación de recursos humanos en lo concerniente a la atención de los requerimientos de personal, su reclutamiento, selección e inducción, formulando estrategias, políticas, normas y procedimientos que garanticen la admisión de personal idóneo.
4. Velar por el cumplimiento de las normas de control de asistencia del personal, así como mantener actualizado y reportar las estadísticas de control de asistencia y de movimiento de acciones del personal.
5. Establecer un sistema de evaluación y medición de logro de objetivos y metas por cada unidad orgánica y trabajador.
6. Administrar las acciones de personal, acorde a las normas y disposiciones vigentes de la Cooperativa, controlando adecuadamente el cumplimiento de plazos y términos para la ejecución o caducidad de las obligaciones contractuales establecidas.
7. Formular y presentar oportunamente para su aprobación, el Rol de Vacaciones del personal de la Empresa, controlando su cumplimiento de acuerdo a ley.
8. Manejar el módulo de recursos humanos en VISUALCOOP, manteniendo actualizada la data mediante el procesamiento mensual de las planillas de remuneraciones, vacaciones, beneficios sociales, liquidaciones y otros conceptos otorgados al personal en general de acuerdo con la normatividad vigente, enlazando oportunamente la información procesada al sistema contable financiero.
9. Coordinar con el jefe de la División de Administración y Finanzas la elaboración de las planillas de remuneraciones del personal de la Cooperativa, así como las respectivas liquidaciones para ESSALUD, Impuesto Extraordinario de Solidaridad (IES), y demás obligaciones derivadas por dichas planillas.
10. Preparar información y reportes diversos, relativos a sus funciones que le solicite el Jefe de Administración y Finanzas.
11. Controlar la adecuada administración de las remuneraciones del personal, acorde a los lineamientos técnicos y políticas establecidas en concordancia con la legislación laboral vigente.
12. Planear, organizar, dirigir, controlar, evaluar e implementar el proceso de desarrollo de recursos humanos en lo relativo a las necesidades de capacitación, entrenamiento, líneas de carrera, evaluación del desempeño y programas motivacionales, formulando estrategias, políticas, normas y procedimientos que garanticen su cumplimiento.
13. Gestionar oportunamente la aprobación del Plan Anual de Capacitación de Personal.
14. Formular y mantener actualizado el Reglamento Interno de Trabajo.

15. Cumplir con las normas y procedimientos establecidos en el Reglamento Interno de Trabajo de la Empresa.
16. Otras funciones que le asigne Gerencia General.

#### AUTORIDAD Y RELACIÓN

Jerárquica y Administrativamente responde ante el jefe del Departamento de Administración y Finanzas.

#### REQUISITOS DEL CARGO

- Profesional en Contabilidad, Administración, Ingeniería Industrial.
- Capacitación integral relacionada con el cargo.
- Conocimiento en legislación laboral, trámites de ESSALUD, asignación familiar y AFP.
- Experiencia comprobada en las labores de la especialidad, desempeñando funciones similares o afines al cargo, mínimo 02 años.
- Experiencia en base de datos e indicadores de gestión humana.
- Manejo de herramientas ofimáticas.

Fuente: Elaboración propia

#### d. Información del Cargo del Asistente de Recursos Humanos

Tabla n.º 14. *Perfil del Asistente de Recursos Humanos*

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Asistente de Recursos Humanos
<b>ORGANO ADMINISTRATIVO</b>	División de Administración y Finanzas
<b>RESUMEN GENERAL DEL CARGO</b>	
<p>El Asistente de Recursos Humanos tiene como función brindar el soporte en el proceso y administración del talento humano en la Cooperativa, así como prestar apoyo técnico en la planificación, organización, dirección y control de la gestión institucional que cumple el Gerente General.</p>	
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO</b>	

1. Efectuar la tramitación de contratos, traslados, permisos, resolver solicitudes y otros actos administrativos relacionados a las acciones de personal, conforme a las disposiciones legales vigentes.
2. Gestionar el pago oportuno de la planilla de liquidación de obligaciones tributarias, previsionales y de otra índole que genera la carga del personal de acuerdo con la normatividad vigente.
3. Diseñar y mantener actualizado los modelos de categorización y clasificación de los puestos de la Empresa.
4. Divulgar el contenido del Manual de Organización y Funciones, Reglamento Interno de Trabajo, manuales, y demás normas internas de trabajo.
5. Manejar adecuadamente los programas informáticos desarrollados por la administración tributaria, tales como la planilla electrónica conformada por el registro de información laboral y la planilla mensual de pagos.
6. Manejar adecuadamente los aplicativos informáticos desarrollados por las Administradoras de Fondos de Pensiones (planillas de aportaciones).
7. Analizar y evaluar permanentemente el desarrollo de los planes, programas y actividades de las divisiones, sucursales y agencias; determinando los avances y realizando los ajustes necesarios, en coordinación con la Gerencia General.
8. Promover y organizar el desarrollo de actividades culturales, sociales y recreativas orientadas a la capacitación y socialización del personal.
9. Velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos en el Reglamento Interno de Trabajo de la Empresa.
10. Implementar la organización y adecuada conservación de los documentos de la Oficina de Recursos Humanos, de acuerdo con la normatividad vigente.
11. Controlar y evaluar los programas de capacitación y entrenamiento para los empleados, a fin de cumplir con los planes de formación, desarrollo, mejoramiento y actualización del personal.
12. Otras funciones que le asigne el Supervisor de Recursos Humanos.

#### **AUTORIDAD Y RELACIÓN**

Jerárquica y Administrativamente responde ante el Supervisor de Recursos Humanos.

#### **REQUISITOS DEL CARGO**

- Profesional o técnico en Contabilidad, Administración, Ingeniería Industrial.
- Capacitación integral relacionada con el cargo.
- Conocimiento en legislación laboral, trámites de ESSALUD, asignación familiar y AFP.
- Experiencia comprobada en las labores de la especialidad, desempeñando funciones similares o afines al cargo, mínimo 01 año.
- Manejo de herramientas ofimáticas.

Fuente: Elaboración propia

### 3.3. Análisis Económico Financiero

#### 3.3.1. Costos de Inversión y Gastos Operativos

Para el desarrollo de la propuesta de diseño organizacional, se estimaron los siguientes costos de inversión y gastos operativos.

Tabla n. ° 15. *Costos de Inversión en Materia Prima*

Material	Cantidad	Costo Unitario	Importe
PC de Escritorio	2	S/. 1.800.00	S/. 3,600.00
Impresora	2	S/. 300.00	S/. 600.00
Muebles de Oficina	2	S/. 600.00	S/. 1,200.00
Sillas de Escritorio	2	S/. 190.00	S/. 380.00
Silla	2	S/. 120.00	S/. 240.00
Papelera	2	S/. 20.00	S/. 40.00
Archivadores	2	S/. 250.00	S/. 500.00
Útiles de escritorio	2	S/. 200.00	S/. 400.00
Celulares	2	S/. 300.00	S/. 600.00
		<b>TOTAL</b>	<b>S/. 7,560.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla n. ° 16. *Gastos de Administrativos y de Operación*

Personal	Pago Mensual	Pago Anual
Supervisor de Recursos Humanos	S/. 3,000.00	S/. 36,000.00
Asistente de Recursos Humanos	S/. 1,500.00	S/. 18,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 4,500.00</b>	<b>S/. 54,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla n. ° 17. *Depreciación lineal de inversión*

Máquinas/Muebles	Costo	Vida Útil en Años	Depreciación Anual
PC de Escritorio	S/. 3,600.00	4	S/. 900.00
Muebles de Oficina	S/. 1,200.00	10	S/. 120.00
Celular	S/. 600.00	4	S/. 150.00
Archivadores	S/. 500.00	10	S/. 50.00
Sillas de Escritorio	S/. 380.00	5	S/. 76.00
Impresora	S/. 600.00	4	S/. 150.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/. 1,446.00</b>

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.2. Capital de Trabajo

Tabla n. ° 18. *Estimación de capital de trabajo*

Descripción	Pago Anual
Capacitación	S/. 7,000.00
Folletería	S/. 500.00
Viáticos	S/. 30,000.00
Cursos y/o especializaciones	S/. 20,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 57,500.00</b>

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.3. Factor de estudio para proyección de costos

Con el fin de conocer el beneficio de la propuesta de diseño organizacional, se tomará en cuenta el costo de rotación de personal, el cual será mostrado como ingreso al ser evitado como consecuencia de la propuesta, pues representaría un ahorro para la misma.

Para ello, es necesario estimar cuánto le cuesta a la empresa la rotación de personal en base a los costos de incorporar a un trabajador nuevo.



Tabla n. ° 19. *Estimación de costo de incorporación de personal*

Descripción	Pago Anual	
<b>Capacitación</b>	S/.	1.000,00
<b>Viáticos</b>	S/.	2.000,00
<b>Uniforme</b>	S/.	300,00
<b>Proceso de selección</b>	S/.	500,00
<b>TOTAL</b>	<b>S/.</b>	<b>3.800,00</b>

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.4. Flujo de Caja Libre Incremental en Unidad de Negocio Creada

FLUJO DE CAJA LIBRE INCREMENTAL												
DESCRIPCION	Año 0		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Ingresos			S/3,800.00		S/7,600.00		S/7,800.00		S/10,400.00		S/12,400.00	
Costos			S/0.00		S/0.00		S/0.00		S/0.00		S/0.00	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>												
Gasto de Administración y Venta			S/4,218.70		S/4,218.70		S/4,218.70		S/4,218.70		S/4,218.70	
<b>UTILIDAD O PERDIDA OPERATIVA</b>			-S/418.70		S/3,381.30		S/3,581.30		S/6,181.30		S/8,181.30	
Impuesto a la Renta			S/0.00		S/0.00		S/0.00		S/0.00		S/0.00	
<b>Inversiones</b>			<b>- 7,560.00</b>									
Activo Fijo			S/. 7,560.00									
Intangible												
Capital de Trabajo			S/45,200.00		S/48,698.00		S/52,879.00		S/57,994.00		S/61,875.00	
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	-S/	418.70	S/	3,381.30	S/	3,581.30	S/	6,181.30	S/	8,181.30		
<b>(+) depreciación</b>	S/	117.00	S/	117.00	S/	117.00	S/	117.00	S/	117.00		
<b>Flujo Neto</b>	<b>-7,560.00</b>	<b>-S/</b>	<b>301.70</b>	<b>S/</b>	<b>3,498.30</b>	<b>S/</b>	<b>3,698.30</b>	<b>S/</b>	<b>6,298.30</b>	<b>S/</b>	<b>8,298.30</b>	

<b>ESTADO DE RESULTADOS DE LA COOPERATIVA DE SERVICIOS MULTIPLES DEL CENTRO LTDA. CENTROCOOP PROYECTADO</b>						
	<b>0 Año</b>	<b>1º Año</b>	<b>2º Año</b>	<b>3º Año</b>	<b>4º Año</b>	<b>5º Año</b>
Ingresos Financieros		8'824,152.00	9'583,858.00	10'343,564.00	11'103,270.00	11'862,976.00
Gastos Financieros		2'681,980.00	2'681,980.00	2'681,980.00	2'681,980.00	2'681,980.00
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>6'142,172.00</b>	<b>6'901,878.00</b>	<b>7'661,584.00</b>	<b>8'421,290.00</b>	<b>9'180,996.00</b>
<b>Gastos Operativos:</b>						
Gastos de Administración y Ventas		6'031,051.00	6'518,383.00	6'521,583.00	6'843,271.00	7'086,937.00
Depreciación		278,516.00	336,529.00	394,542.00	452,555.00	510,568.00
		6'309,567.00	6'854,912.00	6'916,125.00	7'295,826.00	7'597,505.00
<b>Utilidad Operativa</b>		<b>-167,395.00</b>	<b>46,966.00</b>	<b>745,459.00</b>	<b>1'125,464.00</b>	<b>1'583,491.00</b>
<b>Otros ingresos (gastos):</b>						
Otros ingresos y gastos		38,862.00	79,147.00	119,432.00	159,717.00	200,002.00
<b>Utilidad antes del Impuesto a la Renta</b>		<b>-128,533.00</b>	<b>126,113.00</b>	<b>864,891.00</b>	<b>1'285,181.00</b>	<b>1'783,493.00</b>
Impuesto a la renta		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO</b>		<b>-128,533.00</b>	<b>126,113.00</b>	<b>864,891.00</b>	<b>1'285,181.00</b>	<b>1'783,493.00</b>

### 3.3.5. Análisis e Interpretación de Resultados

- **Valor Presente Neto**

El VAN nos permitirá calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

- a)  $V_t$  representa los flujos de caja en cada periodo  $t$ .
- b)  $I_0$  es el valor del desembolso inicial de la inversión.
- c)  $N$  es el número de períodos considerado.
- d)  $K$  es el tipo de interés

Para evaluar el proyecto, utilizaremos un Coste de Oportunidad del Capital (COK) de 26,08%, el cual fue tomado por ser la tasa de interés del crédito más baja que tiene la Cooperativa, por lo que representa un riesgo mínimo. La inversión Inicial será de S/. 7,560.00 nuevos soles, y el número de períodos considerados serán 5.

Valor Actual Neto = S/. 1,065.94

Al ser el VAN mayor a 0, se estima que la inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida, por consiguiente, el proyecto puede aceptarse.

- **Tasa Interna de Retorno**

La Tasa Interna de Retorno o de Rentabilidad (TIR), es un método de valoración de inversiones que mide la rentabilidad de los cobros y los pagos actualizados, generados por una inversión, en términos relativos, es decir en porcentaje.

La tasa interna de retorno del proyecto es de 1170%, superando el Costo de Oportunidad de Capital, indicando que es un proyecto bastante rentable.

- **Costo Beneficio**

El análisis de costo-beneficio es una técnica importante dentro del ámbito de la teoría de la decisión. Pretende determinar la conveniencia de proyecto mediante la enumeración y valoración posterior en términos monetarios de todos los costos y beneficios derivados directa e indirectamente de dicho proyecto. Este método se aplica a obras sociales, proyectos colectivos o individuales, empresas privadas, planes de negocios, etc., prestando atención a la importancia y cuantificación de sus consecuencias sociales y/o económicas.

$$VP = \sum_{t=1}^n \frac{FNE_t}{(1+i)^n}$$

- VP representa el valor presente de la utilidad.
- i es el valor total de la inversión.

Para ello, calculamos el valor presente de la utilidad de la empresa con el fin de homogeneizar su valor a lo largo del tiempo.

$$VP = \frac{\text{Utilidad anual}}{(1 + COK)^n}$$

Es así como, el Valor Presente (beneficio) es de S/. 3'931,145.35 en un periodo de 5 años. Asimismo, el Valor Presente de la Inversión + Capital de Trabajo (costo) es de S/. 266,646.35 en un periodo de 5 años.

Tras ello, el B/C da como resultado S/. 14.33, lo cual indica que, por cada sol en costos y gastos, se obtendrá un beneficio de S/. 13.33.

## CAPÍTULO IV CONCLUSIONES

- Durante el análisis de la estructura organizacional actual de la empresa, se percibió que la compañía presentaba problemas de comunicación interna, gestión de personal y, estandarización y medición de procesos.
- Tras el análisis situacional externo de la empresa se concluyó que, en lo que respecta al entorno, actualmente en el país la cultura cooperativa ha ganado mayor fuerza, la cual se evidencia a través del crecimiento económico de las COOPAC, pues sus índices de rentabilidad, créditos, ahorro, y cartera de clientes han aumentado en los tres últimos años.
- Por otro lado, el análisis situacional interno permitió identificar las debilidades más importantes, las cuales se dan en la falta de coherencia en su estructura organizacional y en la ausencia de gestión de recursos humanos, hecho evidenciado en el nivel de compromiso y satisfacción de los trabajadores.
- Las encuestas aplicadas a los trabajadores de la Sucursal Trujillo permitieron identificar que la dimensión de diseño organizacional con calificación más desfavorable fue la de estandarización, con un promedio de 6,4 en una escala del 3 al 15. Esto debido a que los trabajadores consideran que sus funciones no se encuentran definidas y ni se dispone con un sistema de seguimiento y control.
- Tras la identificación de factores de las principales necesidades de la organización, se propuso una estructura de organizacional orgánica que incluía la creación de dos áreas: Logística y Recursos Humanos. Asimismo, se estima que la creación de esta última ayudará a gestionar de mejor manera el recurso humano de la empresa e influenciará en su satisfacción.
- Tras una posible implementación de la propuesta, la inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida ( $VAN = S/. 1,065.94$ ), la tasa interna de retorno es bastante alta con respecto a la tasa de interés considerada (26,08%) y, el beneficio – costo del proyecto da como resultado S/. 14.33, lo cual indica que, por cada sol en costos y gastos, se obtendrá un beneficio de S/. 13.33.

## DISCUSIÓN

Esta investigación tuvo como propósito describir el diseño organizacional de la Cooperativa de Servicios Múltiples del Centro Ltda. Centrocoop. Para esta investigación se realizó un análisis situacional de la empresa que permitió identificar sus principales factores de éxito y falencias, con el fin de proponer un diseño acorde a sus necesidades.

En el primer antecedente, Barrientos, J. (2013) sobre una propuesta de diseño organizacional para apoyar cambios estratégicos, percibió que la falta de una estructura definida generaba falta de coordinación y motivación en el personal, pues no tenían claridad del rol que tenían que desempeñar y actuaban de acuerdo a su juicio. La misma situación de identificó en la Cooperativa Centrocoop, quienes, a pesar de los años que tienen en el mercado, no tienen estandarizados sus procesos ni claramente definidas las funciones de los trabajadores. Asimismo, al igual que en esta investigación, dada la extensión que posee el proceso de diseño organizacional, la etapa de implementación de la estructura solo fue descrita.

Al igual que en el trabajo de Parimango, N. (2003) con la propuesta de diseño organizacional para mejorar la eficiencia del personal, se demostró que el establecimiento de un manual de funciones redujo la ambigüedad en el desempeño de los trabajadores y mejoró su eficiencia, evidenciando que, el diseño organizacional representa un factor de ventaja competitiva pues se encarga de estructurar ordenada y sinérgicamente las diversas unidades orgánicas de la organización, comprendiendo las funciones y relaciones internas, así como los puestos de trabajo, departamentos e individuos.

En relación al trabajo de Barrera, S. y Valverde, E. (2013) sobre un modelo de diseño organizacional para mejorar los procesos internos, se comprobó que tras la implementación de una estructura que consideraba y alineaba las funciones y responsabilidades que desempeñaban los trabajadores dentro de la organización con los objetivos de la empresa, a través de una encuesta post, el 71% de los colaboradores de la empresa afirmaron haber mejorado la comunicación entre sus departamentos de trabajo, y sostuvieron que se sentían más motivados y comprometidos con la empresa.

## RECOMENDACIONES

- Revisar periódicamente las características de la propuesta en relación con las nuevas necesidades del entorno.
- Usar mecanismos adecuados de comunicación asertiva entre trabajadores que fortalezcan la autonomía en la realización de sus labores.
- Realizar retroalimentaciones de manera continua como organización en general y como oficinas, con el fin de conocer e identificar a fondo las necesidades y perspectivas del personal y optimizar el desarrollo de los procesos.
- Establecer un sistema de control y seguimiento de actividades con el fin de evaluar el desempeño del trabajador y las actividades que realiza.
- Actualizar y darle mayor difusión al Manual de Operaciones y Funciones, con el fin de que los empleados tengan mayor claridad con respecto a sus funciones de acuerdo con cargo que desempeñan en la Cooperativa.



## REFERENCIAS

- Atalaya, M. (1999). *Satisfacción laboral y productividad*. En *Revista de Psicología - Año III N° 5*. Recuperado de: <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/12/satisfaccion-laboral-y-productividad/>
- Barrera, S. & Valverde, E. (2014). *Modelo de Diseño Organizacional para mejorar los procesos internos de la Empresa Prestadora de Servicios Eléctricos Oshiro & Valverde Ingenieros S.A. de Trujillo en el año 2013*. Universidad Privada Antenor Orrego, Perú.
- Barrientos, J. (2016). *Propuesta de Diseño Organizacional para apoyar Cambios Estratégicos en Bombas Ltda.* (Tesis de Maestría). Universidad de Chile, Chile.
- Bermúdez, P. (2017). Etapas del diseño organizacional. *Enfoque Comercial*. Recuperado de: [https://enfoquecomercialmyp.blogspot.pe/2012/10/etapas-del-diseno-organizacional\\_10.html](https://enfoquecomercialmyp.blogspot.pe/2012/10/etapas-del-diseno-organizacional_10.html)
- Bernárdez, M. (2007). *Desempeño organizacional*. Indiana: Authorhouse.
- Cam, M.; Di Tolla, R.; Fernández, P. & Palomino, L. (2012). *Planeamiento Estratégico del Distrito de Surquillo*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú.
- Chiang, M.; Salazar, C. & Núñez, A. (2007, 20 de noviembre). Clima organizacional y satisfacción laboral en un Establecimiento de Salud Estatal: Hospital Tipo 1. *Theoria*, 16 (2), 61-76.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc. Graw-Hill
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2da ed.). México: McGraw Hill
- Cooperativas de las Américas, Región de la Alianza Cooperativa Internacional (s.f.). *Pacto Verde Cooperativo*. Recuperado de: <https://www.aciamericas.coop/Pacto-Verde-Cooperativo-2066>
- Cooperativas resurgen en el mundo (2017, 02 de julio). *Diario El Peruano*. Recuperado de: <http://www.elperuano.pe/noticia-cooperativas-resurgen-el-mundo-57219.aspx>
- Contreras, F. (2000). *Planeamiento Estratégico en Bibliotecas y Centros de Documentación*. Lima: Ediciones Bibliotecología en Debate. 159 pp.
- Dávila, A. & Cueva, R. (2016). *Propuesta de Rediseño Organizacional basado en la Gestión de Procesos aplicado al Colegio Talentus – Jaén*. (Tesis de Grado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Perú.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D.F, México: Pearson.
- Daft, R. (2005). *Teoría y diseño organizacional*. (8va ed.) México: Thomson.

Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (2017). *Boletín Trimestral de la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú: Reporte Cooperativo al 31 de diciembre del 2016*. Recuperado de: [https://www.fenacrep.org/assets/media/documentos/boletin\\_financiero/boletin-reporte-cooperativo-2017-marzo\\_vcompress.pdf](https://www.fenacrep.org/assets/media/documentos/boletin_financiero/boletin-reporte-cooperativo-2017-marzo_vcompress.pdf)

Hellriegel, D.; Slocum J. & Woodman, R. (2005). *Comportamiento Organizacional*. (10ma ed.). México: Paraninfo S.A.

Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. Nueva York: Wiley.

Hidalgo, J.; Muñoz, R. & Rosales, G. (2015). *Plan Estratégico para la Caja Municipal de Ahorro y Créditos de Maynas, periodo 2015 – 2019*. (Tesis de Maestría). Universidad del Pacífico, Perú.

House, R. & Mitchell, T. (1974): *Path goal theory of leadership*. Journal of Contemporary Business, 3, 81-97

Lara, O. & Cantoral, B. (2013). *Diseño Organizacional: El arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación*. España: Editorial Académica Española.

Las cooperativas, una alternativa para el desarrollo empresarial peruano (s.f.). *Diario del Exportador*. Recuperado de: <http://www.diariodelexportador.com/2016/12/las-cooperativas-una-alternativa-para.html>

La Osa Cooperativa (2011, 14 de enero) *Cooperativismo en el Perú: Historia del modelo cooperativo peruano*. Recuperado de: <http://laosacooperativa.blogspot.pe/2011/01/cooperativismo-en-el-peru.html>

Locke, E. (1976). *"The nature and causes of job satisfaction"*. Estados Unidos: Rand McNally College

Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ta ed.) México: McGraw Hill

Ministerio de la Producción del Perú (2010). *Las Cooperativas en el Perú: Estadísticas económicas y financieras*. Recuperado de: <https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/cooperu.pdf>

Mintzberg, H. (2002). *Diseño De Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.

Naor, M. (2015, 21 de octubre). Fusión entre tecnología financiera innovadora y cooperativas, ¿clave para bancarizar A. Latina? *América Economía*. Recuperado de: <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/fusion-entre-tecnologia-financiera-innovadora-y-cooperativas-clave-para-bancarizar->

Pacheco, K. (2015). *Influencia del Clima Organizacional en la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad de Pataz en el año 2015*. (Tesis de Grado). Universidad Nacional de Trujillo, Perú.

Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral CL - SPC*. (1ª ed.). Perú

Paredes, A. (1996). *Manual de Planificación Estratégica*. Lima: ALIDE, 37 pp.

Parimango, N. (2016). *Propuesta de un Diseño Organizacional para mejorar la eficiencia del personal de la Empresa Inversiones Mishel S.A.C. de la ciudad de Trujillo – 2014*. (Tesis de Grado). Universidad Privada Antenor Orrego, Perú.

Pérez, J. & Gardey, A. (2011). Definición de dimensión. España: *Definicion.de*. Recuperado de: <https://definicion.de/dimension/>

Porter, Michael E. (2009). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Ed. Revisada. 6a. reimp. México: Grupo Editorial Patria.

¿Por qué es importante gestionar un óptimo clima laboral en las empresas? (2017, 20 de octubre). *Diario Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/importante-gestionar-optimo-clima-laboral-empresas-221046>

Presentan los resultados del primer Censo Nacional de Cooperativas en Perú (2017, 14 de noviembre). *Cooperativa de las Américas*. Recuperado de: <https://www.aciamericas.coop/Presentan-los-resultados-del-primer-Censo-Nacional-de-Cooperativas-en-Peru>

Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13ra ed.) México: Pearson.

SBS: Ley de supervisión de cooperativas se debe aprobar lo antes posible (2017, 28 de setiembre). *Diario Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/sbs-ley-supervision-cooperativas-debe-aprobar-posible-144389>

Significado de Optimizar (s.f.). *Significados*. Recuperado de: <https://www.significados.com/optimizar/>

Sotomayor, F. (2013). *Relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua, 2012*. (Tesis de Grado). Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Perú.

Stoner, R.; Freeman, E. & Gilbert, D. (1996). *Administración*. (6ta Ed.) España: Prentice Hall

Strategor, A. (1998). *Estrategia, estructura, decisión, identidad y política general de empresa*. Editorial: Masson

Thompson, A.; Gamble, J.; Peteraf, M.; & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica. Teoría y casos*. (18va. ed.) México: McGraw-Hill.

Toro, L. (2017, 06 de julio). La importancia de la estructura y el diseño organizacional como fuentes de competitividad. *Harvard Deusto*. Recuperado de: <https://www.harvard-deusto.com>

# ANEXOS

## ANEXO n. ° 1. Operacionalización de Variables

Tabla n. ° 20. Operacionalización de variable en estudio

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Diseño Organizacional	<b>Chiavenato (2009)</b> considera que el diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización involucrando aspectos centrales como la división del trabajo y la asignación del mismo a distintos puestos, grupos, unidades y departamentos, con el fin de lograr la coordinación necesaria para alcanzar en forma sincronizada los objetivos de la organización.	Estandarización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos estandarizados</li> <li>• Claridad en funciones</li> </ul>	1) El trabajo que realizo está en función a métodos, normas o planes establecidos. 5) Las responsabilidades de mi puesto están claramente definidas 9) Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de actividades.
		Jerarquía de autoridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Comunicación efectiva</li> </ul>	2) La disposición de mi(s) superior(es) cuando le(s) hago una consulta es grata. 6) La manera cómo se comunica lo que sucede en la empresa es la más adecuada. 10) Recibo un buen apoyo por parte de mi(s) superior(es) para la realización de las tareas que me son asignadas.
		Centralización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empowerment</li> <li>• Delegación de funciones</li> </ul>	3) Como trabajador, tengo la posibilidad de participar en la definición de objetivos y las acciones para lograrlo. 7) Mi(s) superior(es) escucha(n) los planteamientos y/o recomendaciones que se le hace 11) Puedo participar activamente en el establecimiento de objetivos y metas de mi oficina.
		Clima de la Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estándares</li> <li>• Resolución de Conflictos</li> <li>• Identidad</li> </ul>	4) La compañía me permite desarrollar nuevas capacidades mediante la formación o el aprendizaje activo. 8) Cuando se presentan dificultades en el área, se solucionan adecuada y objetivamente entre todos los involucrados. 12) Me siento comprometido y motivado a presentar propuestas y sugerencias para mejorar el desempeño de la compañía.

## ANEXO n. ° 2.

### ENCUESTA DE EVALUACION AL DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES DEL CENTRO LTDA. CENTROCOOP

Marque con un aspa (X) las siguientes características que más se ajusten a su persona.

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )

Estado Civil: Soltero ( ) Casado ( ) Viudo ( ) Divorciado ( ) Conviviente ( )

Tiempo de Servicio: \_\_\_\_\_

Estimado trabajador, a continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una de las proposiciones tienen cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Recuerde la escala es totalmente anónima y no hay respuestas buenas ni malas ya que solo son opiniones.

	ITEMS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Incierto	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	El trabajo que realizo está en función a métodos, normas o planes establecidos.					
2	La disposición de mi(s) superior(es) cuando le(s) hago una consulta es grata.					
3	Como trabajador, tengo la posibilidad de participar en la definición de objetivos y las acciones para lograrlo.					
4	La compañía me permite desarrollar nuevas capacidades mediante la formación o el aprendizaje activo.					
5	Las responsabilidades de mi puesto están claramente definidas					
6	La manera cómo se comunica lo que sucede en la empresa es la más adecuada.					
7	Mi(s) superior(es) escucha(n) los planteamientos y/o recomendaciones que se le hace					
8	Cuando se presentan dificultades en el área, se solucionan adecuada y objetivamente entre todos los involucrados.					

9	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de actividades.					
10	Recibo un buen apoyo por parte de mi(s) superior(es) para la realización de las tareas que me son asignadas					
11	Puedo participar activamente en el establecimiento de objetivos y metas de mi oficina.					
12	Me siento comprometido y motivado a presentar propuestas y sugerencias para mejorar el desempeño de la compañía.					

Gracias por su participación.



### ANEXO n. ° 3. Estados Financieros al 31 de diciembre del 2016

#### ESTADOS FINANCIEROS

#### COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES DEL CENTRO LTDA. "CENTROCOOP"

#### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA (Notas 1, 2 y 3)

ACTIVO	Nota	Al 31 de Diciembre de		PASIVO Y PATRIMONIO NETO	Nota	Al 31 de Diciembre de	
		2016	2015			2016	2015
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		S/	S/	<b>PASIVO</b>		S/	S/
DISPONIBLE	4	2,142,530	1,878,514	OBLIGACIONES CON LOS ASOCIADOS	11	28,361,908	26,132,539
<b>CARTERA DE CRÉDITOS, NETO</b>	5	32,248,810	30,516,273	Depósitos de Ahorros		1,852,607	1,580,779
Préstamos Vigentes		32,373,533	30,676,743	Depósitos a Plazo Fijo		24,258,107	22,565,954
Rendimiento Devengado de Créditos Vigentes		141,203	147,105	Otras Obligaciones		942,354	807,667
Menos: Provisión para cobranza dudosa		-265,926	-307,575	Gastos por Pagar de Obligaciones con los Socios		1,308,840	1,178,139
<b>CUENTAS POR COBRAR, NETO</b>	6	<b>6,860,405</b>	<b>5,355,355</b>	ADEUDOS Y OBLIG. FINANCIERAS A C/PLAZO	12	1,012,790	1,379,939
BIENES REALIZABLES	7	351,586	326,652	CUENTAS POR PAGAR	13	1,525,449	1,353,232
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>41,603,331</b>	<b>38,076,794</b>	ADEUDOS Y OBLIG. FINANCIERAS A L/PLAZO	14	1,060,315	1,371,072
ACTIVO NO CORRIENTE				PROVISIONES	15	914,156	675,273
INVERSIONES PERMANENTES, NETO	8	667,570	667,570	OTROS PASIVOS	16	695,258	61,591
INMUEBLES, MOBILIARIO Y EQUIPO, NETO	9	7,677,533	6,259,719	TOTAL PASIVO		33,569,876	30,973,646
OTROS ACTIVOS, NETO	10	1,836,027	1,816,819	PATRIMONIO NETO	17		
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		10,181,130	8,744,108	Capital Social		17,355,333	14,859,472
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>51,784,461</b>	<b>46,820,902</b>	Capital Adicional		68,942	68,942
<b>CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS</b>	22	<b>3,209,231</b>	<b>3,163,598</b>	Reservas		546,457	833,662
				Excedente de Revaluación		423,059	423,059
				Resultados Acumulados		-50,674	-50,674
				Resultado del Ejercicio		-128,532	-287,205
				<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>18,214,585</b>	<b>15,847,256</b>
				<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>51,784,461</b>	<b>46,820,902</b>
				<b>CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS</b>	22	<b>3,209,231</b>	<b>3,163,598</b>

Las notas que se adjuntan forman parte de los estados financieros

## ESTADO DE RESULTADOS

Por los años terminados el 31 de diciembre del 2016 y 2015

	Nota	Al 31 de Diciembre de	
		2016	2015
		S/	S/
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>18</b>	7,804,122	6782256
Intereses y Comisiones por Cartera de Créditos		7751668	6778421
Diferencia de Cambio de Operaciones Varias		52,454	3,835
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>19</b>	-2,681,980	-2,486,752
Intereses y Comisiones por Obligaciones con los Asociados		-2,448,497	-2,380,060
Intereses por Adeudos y Obligaciones con Instit. Financieras		-196,936	-81,869
Comisiones y Otros Cargos por Obligaciones Financieras		-22,546	-21,378
Diferencia de Cambio por Operaciones Varias		-14,001	-3,445
<b>MARGEN FINANCIERO NETO</b>		<b>5,122,142</b>	<b>4,295,504</b>
Ingresos Diversos		1,020,030	1,077,366
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>20</b>	<b>6,142,172</b>	<b>5,372,870</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>21</b>	<b>-6,031,051</b>	<b>-5,457,948</b>
Gastos del Personal		-2,723,768	-2,523,398
Servicios Recibidos de Terceros		-1,712,292	-1,537,739
Tributos		-17,716	-17,287
Cargas Diversas de Gestión (Gastos Directivos)		-1,000,443	-762,257
Gastos Operativos - administrativos Hotel		-576,831	-439,936
Costos de Ventas		0	-177,331
<b>MARGEN OPERACIONAL NETO</b>		<b>111,122</b>	<b>-85,078</b>
<b>PROVISIONES, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIÓN</b>		-278,516	-184,292
Provisiones para incobrables de Cuentas por Cobrar		-28,580	
Provisiones de Créditos		41,648	31,444
Depreciación de Inmuebles, Mobiliario y Equipo		-281,839	-215,736
Amortización de Intangibles		-9,745	0
<b>RESULTADOS DE OPERACIÓN</b>		<b>-167,394</b>	<b>-269,370</b>
<b>OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>		<b>38862</b>	<b>-17835</b>
Ingresos de ejercicios anteriores		73480	0
Gastos por Provisiones para desvalorización de inversiones		0	-9368
Gastos Extraordinarios		-33845	0
Gastos de Ejercicios Anteriores		-773	-8467
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA</b>		<b>-128532</b>	<b>-287205</b>
<b>RESULTADO NETO DEL EJERCICIO</b>		<b>-128532</b>	<b>-287205</b>

Las notas que se adjuntan forman parte de los estados financieros

## ANEXO n. ° 4. Manual de Organizaciones y Funciones



**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES  
(MOF)**

COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES  
DEL CENTRO LTDA. CENTROCOOP

La Oroya, 2010

## ASPECTOS ORGANIZACIONALES DE CENTROCOOP

### 1. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA COOPERATIVA:

#### 1.1. ÓRGANOS DE ALTA DIRECCIÓN:

Son los órganos de gobierno de la Cooperativa de Servicios Múltiples del Centro CENTROCOOP Ltda. en los que descansan las funciones ejecutivas de dirección y las actividades previsoras. Este nivel jerárquico comprende la asamblea general de delegados, los consejos de administración y vigilancia y los diversos comités que operan como órganos de apoyo.

#### 1.2. ÓRGANO MÁXIMO EJECUTIVO:

La Gerencia General es el órgano administrativo ejecutivo de mayor jerarquía en la Cooperativa.

#### 1.3. ÓRGANOS DE ASESORIA INTERNA:

Son los órganos internos de la cooperativa que aconsejan a los niveles directivos sobre la gestión institucional. Son órganos de este nivel el Departamento de Educación y Relaciones Públicas, éste último desarrolla labores inherentes a la educación Cooperativa, y la promoción de la buena imagen institucional, cumpliendo una función de relaciones públicas.

#### 1.4. ÓRGANOS DE APOYO:

En este nivel jerárquico se encuentran: La Asesoría Externa Legal, la Asesoría Externa Financiera, la Asesoría Externa Informática

#### 1.5. ÓRGANOS DE LINEA:

Corresponden a este nivel: la División Operaciones, la División de Contabilidad y Finanzas, y la División de Proyectos e Inversiones.

#### 1.6. ÓRGANOS DESCONCENTRADOS:

Corresponden a este nivel: las sucursales y agencias.

## 2. DEFINICIÓN ESTRUCTURAL

### 2.1. ASAMBLEA GENERAL DE DELEGADOS:

Es la máxima autoridad y de mayor nivel jerárquico en la Cooperativa, se constituye por los delegados, que son los representantes de todos los socios, son elegidos en forma democrática. La dirección general de la Cooperativa depende jerárquicamente de la asamblea de delegados.

Funciones:

1. Aprobar los planes estratégicos y las políticas de desarrollo institucional sometidos a su consideración por el consejo de administración.
2. Aprobar, reformar e interpretar el estatuto y reglamento de elecciones en sesiones extraordinarias convocadas exclusivamente para tales fines.
3. Elegir y remover, por causa justificada, a los miembros de los Consejos de Administración, del Consejo de Vigilancia y del Comité Electoral.
4. Remover al consejo de vigilancia cuando se declaren improcedentes o infundados los motivos por lo que este órgano la hubiere convocado en el caso previsto por el artículo 31° de la ley de cooperativas.
5. Determinar las dietas de los miembros de sus consejos, comités y/o comisiones por asistencia a sesiones, y/o las asignaciones para gastos de representación.
6. Vigilar la gestión administrativa, financiera y económica de la Cooperativa, sus estados financieros y los informes de los consejos.
7. Establecer el mínimo de aportaciones que deba suscribir un socio.
8. Autorizar a propuesta del Consejo de Administración
9. El gravamen o enajenación de los bienes inmuebles, salvo disposición diferente del estatuto.
10. Pronunciarse sobre los objetivos generales de acción institucional cuando lo proponga el Consejo de Administración.
11. Disponer investigaciones, auditorias y balances extraordinarios
12. Resolver sobre las reclamaciones de los socios contra los actos de los consejos de administración y de vigilancia.
13. Resolver sobre las apelaciones de los socios que fueren excluidos en virtud de resoluciones del Consejo de Administración.
14. Sancionar, suspender o destituir del cargo directivo o de exclusión, según los casos, al dirigente que con su acción, omisión o voto hubiere contribuido a que la Cooperativa resulte responsable de infracciones de la ley, sin perjuicio de las acciones civiles y penales a que hubiere lugar.
15. Determinar la responsabilidad de los dirigentes, en casos de otras infracciones no previstas por inciso anterior, ejercitando contra ellos las acciones que

correspondan e imponerles las sanciones que estatutariamente fueran de su competencia.

16. Acordar la transformación de la Cooperativa en otra de distinto tipo.
17. Acordar la fusión de la cooperativa de conformidad con el artículo 53° de la ley general de cooperativas.
18. Acordar la participación de la cooperativa como socia de otras personas jurídicas no cooperativas
19. Acordar la disolución voluntaria de la cooperativa.
20. Resolver los problemas no previstos por la ley ni el estatuto de conformidad con el artículo 116° de la ley general de cooperativas.
21. Ejercer cualesquiera otras atribuciones inherentes a las cooperativas que no fueran expresamente conferidas por el estatuto a otros órganos de ellas.
22. Adoptar, en general, acuerdos sobre cualquier asunto importante que afecten al interés de la Cooperativa y ejercer las demás atribuciones de su competencia según la ley y el estatuto.

## **2.2. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN:**

Es el Órgano con mayor responsabilidad ejecutiva y administrativa, la misma que se ocupa de la dirección de la Cooperativa, se encarga de la marcha eficiente de la institución; por mandato expreso de la ley y el estatuto; es responsable de la gestión y del funcionamiento administrativo, siendo constituido por los delegados de los asociados.

Depende jerárquicamente de la Asamblea General de Delegados a cuya autoridad rinde cuentas de la marcha administrativa; cumple relaciones formales de carácter funcional con el Consejo de Vigilancia y el Comité Electoral, ambos órganos de carácter autónomo. Coordina con todos los órganos de la Alta Dirección y la Gerencia General.

Funciones:

1. Elegir a sus funcionarios conforme a la ley y aceptar su dimisión, así como la de los integrantes de Comités, excepto el Comité Electoral.
2. Cumplir y hacer cumplir la ley, el estatuto, las decisiones de la Asamblea General, los reglamentos internos y los propios acuerdos.
3. Dirigir la administración de la Cooperativa y supervigilar el funcionamiento de la Gerencia
4. Elegir y remover al gerente y, a propuesta de éste, nombrar y promover a los demás funcionarios y otros trabajadores cuya designación no sea atribución legal o estatutaria de aquél.

5. Designar a un integrante del propio consejo o a otra persona que debe ejercer la Gerencia de la cooperativa cuando en ésta no exista plaza de gerente rentado o fuere necesario reemplazarlo.
6. Autorizar el otorgamiento de poderes, con determinación de las atribuciones delegables al Gerente General y funcionarios.
7. Aprobar, reformar e interpretar los reglamentos internos excepto los del Consejo de Vigilancia y del Comité Electoral.
8. Aprobar las políticas, planes, programas y presupuestos anuales de la Cooperativa
9. Controlar y evaluar periódicamente la ejecución de las medidas que apruebe según el inciso anterior.
10. Apoyar las medidas necesarias y convenientes que la gerencia adopte para la óptima utilización de los recursos de la Cooperativa y la eficaz realización de los fines de ésta.
11. Aceptar los actos de liberalidad que se constituyan a favor de la Cooperativa.
12. Fijar a propuesta del Gerente los límites máximos de los gastos de las remuneraciones fijas y eventuales.
13. Acordar la integración de la Cooperativa en organizaciones Cooperativas de grado superior con arreglo a la Ley General de Cooperativas y con cargo de dar cuenta a la Asamblea General.
14. Aprobar, en primera instancia, la memoria y los estados financieros preparados por la presidencia y/o gerencia y someterlos a la Asamblea General.
15. Convocar a Asamblea General con determinación de su agenda, y a elecciones anuales
16. Denunciar, ante la Asamblea General, los casos de negligencia o exceso de funciones en que incurriera el Consejo de Vigilancia y/o el Comité Electoral.
17. Ejercer las demás funciones que, según la ley o el estatuto, no sean privativas de la Asamblea General o de la gerencia
18. Ejercer las demás atribuciones de su competencia según la ley y el estatuto.
19. Examinar los estados financieros mensuales y los informes que le rinda el Gerente General.

### **2.3. CONSEJO DE VIGILANCIA:**

Es el órgano de la alta dirección facultado para supervisar todas las actividades de la Cooperativa y fiscalizar los actos del Consejo de Administración y demás órganos de la institución. Sus atribuciones están precisadas en el Estatuto.

El Consejo de Vigilancia depende de la Asamblea General, a la que rinde cuenta y mantiene relaciones de carácter funcional con la Oficina de Auditoría Interna, y en

menor grado, con los otros órganos administrativos en su acción fiscalizadora; y de coordinación con el Consejo de Administración y demás órganos fiscalizados para el mejor cumplimiento de sus actos.

Funciones:

1. Elegir a su presidente, vicepresidente, y secretario con cargo de que los demás consejeros ejerzan las funciones de vocales.
2. Aceptar la dimisión de sus miembros.
3. Aprobar, reformar e interpretar su reglamento.
4. Solicitar al Consejo de Administración y/o gerencia, informes sobre el cumplimiento de los acuerdos de aquél y de la Asamblea General y de las disposiciones de la ley, el estatuto y los reglamentos internos, así como sobre los actos administrativos realizados.
5. Vigilar la marcha financiera de la institución a través del monitoreo de los fondos en caja, bancos y los valores y títulos de la Cooperativa, o los que ésta tenga en custodia o en garantía estén debidamente salvaguardados.
6. Verificar la existencia y valorización de los demás bienes de la Cooperativa y particularmente de los que ella reciba de los socios en pago de sus aportaciones.
7. Disponer, cuando lo estime conveniente, la realización de arqueos de caja y auditorias
8. Velar porque la contabilidad sea llevada en estricta sujeción a la ley.
9. Verificar la veracidad de las informaciones contables.
10. Inspeccionar los libros de actas del Consejo de Administración y de los comités y los demás instrumentos a que señala el artículo 34° de la Ley General de Cooperativas.
11. Verificar la constitución y subsistencia de las garantías y/o seguros de fianza que el gerente y otros funcionarios estuvieran obligados a prestar, por disposición del estatuto, la Asamblea General o los reglamentos internos.
12. Comunicar al Consejo de Administración y/o a la Asamblea General, su opinión u observaciones sobre las reclamaciones de los miembros de la Cooperativa contra los órganos de ésta.
13. Proponer a la Asamblea General la adopción de las medidas previstas en los incisos 12 y 13 del artículo 27° de la ley general de Cooperativas.
14. Vigilar el curso de los juicios en que la Cooperativa fuera parte.
15. Disponer que en el orden del día de las sesiones de Asamblea General se inserten los asuntos que estimen necesarios.



16. Convocar a Asamblea General cuando el Consejo de Administración requerido por el propio Consejo de Vigilancia no lo hiciera en cualquiera de los siguientes casos:
  - En los plazos y para los fines imperativamente establecidos por el estatuto
  - Cuando se trata de graves infracciones de la ley, el estatuto y/o de los acuerdos de la Asamblea General en que incurrieran los órganos fiscalizados.
17. Denunciar las infracciones de la presente ley ante el gobierno regional que corresponda, sin perjuicio del inciso anterior.
18. Hacer constar en las sesiones de Asamblea General las infracciones de la ley o el estatuto en que incurrieran ella o sus miembros
19. Proponer al Consejo de Administración las ternas de los auditores externos contratables por la Cooperativa.
20. Exigir a los órganos fiscalizados, la adopción oportuna de las medidas correctivas recomendadas por los auditores
21. Objetar los acuerdos de los órganos fiscalizados en cuanto fueren incompatibles con la ley, el estatuto, los reglamentos internos o las decisiones de la Asamblea General.
22. Someter a la decisión definitiva de la Asamblea General, las observaciones oportunamente comunicadas a los órganos fiscalizados y no aceptados por éstas.
23. Vigilar y fiscalizar las operaciones de liquidación de la Cooperativa cuando fuera el caso.
24. Fiscalizar las actividades de los órganos de la Cooperativa, en todos los casos, sólo para asegurar que sean veraces y guarden conformidad con la ley, el estatuto, los acuerdos de las asambleas y los reglamentos internos, con prescindencia de observaciones o pronunciamientos sobre su eficacia.
25. Presentar a la Asamblea General el informe de sus actividades y proponer las medidas necesarias para asegurar el correcto funcionamiento de la Cooperativa CENTROCOOP Ltda.
26. Ejercer las demás atribuciones de su competencia por disposición expresa de la ley.

## **2.4. COMITÉS:**

### **2.4.1. COMITÉ DE EDUCACIÓN:**

El Comité de Educación es el órgano encargado de difundir entre los socios la información más adecuada y capacitar a los mismos para la toma de decisiones, asó como ejecutar programas de Educación Cooperativa, para ello, deberán elaborar el Plan de Trabajo y Presupuesto Anual del Comité, el mismo que debe ser presentado al Consejo de Administración para su elevación y aprobación por la Asamblea General.

#### 2.4.2. COMITÉ ELECTORAL:

El Comité Electoral es el órgano autónomo y permanente de la cooperativa en materia electoral, encargado de dirigir, controlar y supervisar los procesos electorales de la Cooperativa.

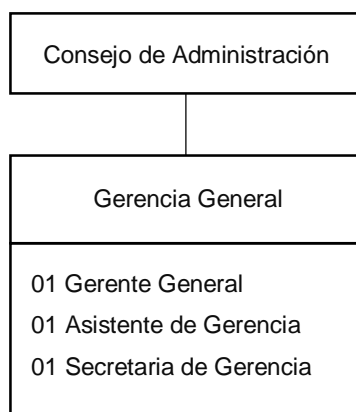
#### 2.5. GERENCIA

El gerente es el funcionario ejecutivo de más alto nivel de la Cooperativa, de cuya marcha es responsable ante el Consejo de Administración. Tiene por objeto lograr el cumplimiento de la visión, misión, las políticas y estrategias establecidas para la Cooperativa, generando y propiciando adecuadas condiciones de dirección empresarial que permitan alcanzar los resultados esperados.

### 3. DESCRIPCION Y PERFIL DE CARGOS

#### 3.1. ÓRGANO DE DIRECCIÓN

##### 3.1.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL CARGO



### 3.1.2. Información del cargo de Gerente General

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Gerente General
<b>ORGANO ADMINISTRATIVO</b>	Gerencia General
<b>RESUMEN GENERAL DEL CARGO</b>	
<p>El Gerente General es el funcionario administrativo de mayor jerarquía en la Cooperativa de Servicios Múltiples del Centro Ltda. Centrocoop, conduce a la empresa hacia sus objetivos cumpliendo las políticas y estrategias fijadas por su Estatuto y por la Asamblea General de Delegados.</p> <p>El cargo de Gerente General es rentado y a dedicación exclusiva, es designado por la Asamblea General de Delegados, la duración del cargo es por tiempo indeterminado. Ejerce sus funciones con las facultades generales del mandato y con las especiales que le confiere la Asamblea General de Delegados.</p>	
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Representar a la Cooperativa en cualquier acto ante toda clase de autoridades judiciales, administrativas, policiales, políticas, públicas y privadas, así como del sector y movimiento cooperativo, en este último caso por delegación del consejo de administración y/o de su presidente.</li> <li>2. Suscribir juntamente con el dirigente o el funcionario que determine el estatuto y las normas internas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las órdenes de retiro de fondos de bancos y otras instituciones.</li> <li>• Los contratos y demás actos jurídicos en los que la Cooperativa fuera parte</li> <li>• Los títulos-valores y demás instrumentos por los que se obligue a la Cooperativa.</li> </ul> </li> <li>3. Aprobar, el anteproyecto del Plan de Trabajo Anual, el Presupuesto Anual, previa discusión con las unidades orgánicas. Ejecutar los programas de conformidad con los planes aprobados por el Consejo de Administración</li> <li>4. Ejecutar los acuerdos de la Asamblea General y del Consejo de Administración.</li> <li>5. Planificar, organizar y dirigir programas de evaluación, capacitación y especialización del personal de la Cooperativa. Nombrar, promover, contratar, sancionar y cesar a los trabajadores y demás colaboradores a la Cooperativa y removerlos con arreglo a ley, estableciendo políticas de gestión de personal y remuneraciones. Coordinar las actividades de los comités con el funcionamiento del Consejo de Administración y de la propia gerencia, de acuerdo con la presidencia.</li> <li>6. Asesorar a la Asamblea General, al Consejo de Administración y a los comités y participar en las sesiones de ellos, excepto en la del Comité Electoral, con derecho a voz y sin voto.</li> <li>7. Planear, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar las actividades administrativas y operativas de la Cooperativa, en conformidad a las disposiciones legales, estatutarias, directivas y demás normas dictadas por el Consejo de Administración; Se ejecuten y orienten sus actividades al logro de los objetivos institucionales y al cumplimiento de las funciones asignadas según el Manual de Organización y Funciones y demás disposiciones establecidas por la Gerencia.</li> <li>8. Someter a la aprobación del Consejo de Administración el Proyecto de Plan de Trabajo Anual, Presupuesto del ejercicio, y otros instrumentos de gestión.</li> <li>9. Formular y/o reformular los objetivos genéricos de la Cooperativa, interpretando las tendencias y consideraciones de la Asamblea General y el Consejo de Administración.</li> <li>10. Elaborar y recomendar al Consejo de Administración las políticas adecuadas en materia de finanzas, créditos, educación, servicios de carácter social, control interno, inversión, personal y similares, que sean necesarios para el mejor cumplimiento de sus fines.</li> </ol>	

11. Promover y emplear los medios y recursos necesarios y/o disponibles económicos financieros y de servicios de la Cooperativa, desarrollando la capacidad y eficiencia del personal de ella.
12. Delegar facultades que requieran los funcionarios y colaboradores inmediatos, estableciendo y delimitando específicamente las atribuciones delegadas
13. Precisar los objetivos que corresponda cumplir a cada área de trabajo de la cooperativa, en concordancia con el Plan de Desarrollo de la misma.
14. Requerir periódicamente a los Jefes de División, la información técnica relacionada a la prestación de servicios, finanzas, costos, estados financieros, personal, créditos, recuperaciones y todo cuanto estime conveniente para la adecuada toma de decisiones.
15. Cautelar la existencia, regularidad y veracidad de los libros contables, registros y otros documentos análogos.
16. Vigilar por la conservación y preservación de los bienes y patrimonio de la Cooperativa.
17. Estudiar e interpretar los resultados de control establecido a fin de medir y cuantificar la información obtenida en diferentes áreas de la empresa.
18. Supervisar la actuación de sus colaboradores inmediatos, tanto mediante mecanismos de control como de informes y reuniones para orientar, ajustar mejoras, etc. en las actividades y funciones.
19. Establecer las relaciones institucionales de la Cooperativa con representantes de la banca, el comercio, la industria y otras empresas Cooperativas.
20. Informar periódicamente al Consejo de Administración acerca de la ejecución de los acuerdos adoptados por éste y por la Asamblea General.
21. Proporcionar información oportuna, completa y veraz cuando lo requiera la Asamblea General, el Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia, los Comités, Comisiones y los delegados.
22. Autorizar gastos generales de administración y gestión de acuerdo con el presupuesto financiero de la Cooperativa.
23. Realizar los demás actos de su competencia según la ley y las normas internas y las relacionadas al cargo que le asigne el Consejo de Administración, el Estatuto de CENTROCOOP Ltda., y la Ley General de Cooperativas.

#### **AUTORIDAD Y RELACIÓN**

- REPORTA A: Consejo de Administración
- SUPERVISA A: División de Operaciones, División de Contabilidad y Finanzas, División de Proyectos e Inversiones, Sucursales, Agencias.

#### **REQUISITOS DEL CARGO**

- Licenciado en Administración, Economista o Contador Público Colegiado.
- El profesional debe contar con especialización en gestión de Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- Experiencia en la dirección de empresas Cooperativas de ahorro y crédito y servicios múltiples
- Experiencia en administración de recursos humanos.
- Amplio conocimiento y manejo de sistemas informáticos.

### 3.1.3. Información del cargo de Asistente de Gerencia General

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Asistente de Gerencia General
<b>ORGANO ADMINISTRATIVO</b>	Gerencia General
<b>RESUMEN GENERAL DEL CARGO</b>	
<p>El Asistente de Gerencia General tiene como función brindar el soporte en el proceso y administración del talento humano en la Cooperativa, así como prestar apoyo técnico en la planificación, organización, dirección y control de la gestión institucional que cumple el Gerente General.</p>	
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyar al Gerente General en la planificación, organización, dirección, coordinación, control y evaluación de las actividades administrativas y operativas de la Cooperativa.</li> <li>2. Formular el anteproyecto del Plan de Trabajo Anual, Presupuesto anual de la Cooperativa por encargo y bajo la dirección del Gerente General.</li> <li>3. Divulgar el contenido del Manual de Organización y Funciones, Reglamento Interno de Trabajo, manuales, y demás normas internas de trabajo.</li> <li>4. Formular, dentro del plazo establecido, el Plan de Trabajo Anual de su cargo.</li> <li>5. Planificar, organizar, ejecutar programas de desarrollo humano del personal de la Cooperativa. Encargarse del proceso y administración del recurso humano de la Cooperativa.</li> <li>6. Planear organizar, coordinar dirigir y controlar el proceso de selección técnica, inducción, bienestar social, capacitación, evaluación y promoción del personal.</li> <li>7. Mantener actualizados los procesos de registro y escalafón de personal y la administración de régimen de pensiones.</li> <li>8. Establecer un sistema de evaluación y medición de logro de objetivos y metas por cada unidad orgánica y trabajador.</li> <li>9. Coordinar con la División de Contabilidad y Finanzas la elaboración de las planillas de remuneraciones del personal de la Cooperativa, así como las respectivas liquidaciones para ESSALUD, Impuesto Extraordinario de Solidaridad (IES), y demás obligaciones derivadas por dichas planillas.</li> <li>10. Elaborar y proporcionar información oportuna, completa y veraz a solicitud o indicación del Gerente General.</li> <li>11. Por encargo de la Gerencia General, organizar reuniones de trabajo con el personal de agencias, sucursales y oficina principal, para analizar y optimizar los servicios que se brinda.</li> <li>12. Formular y ejecutar proyectos de inversión, planes de desarrollo y crecimiento de la Cooperativa por encargo y bajo la dirección de la Gerencia General.</li> <li>13. Formular, analizar y evaluar permanentemente el desarrollo de los planes, programas y actividades de las Divisiones, sucursales y agencias; determinando los avances y realizando los ajustes necesarios, en coordinación con la Gerencia General, para cuyo efecto, se deberá investigar y proponer diseños alternativos para optimizar los servicios que brinda la Cooperativa.</li> <li>14. Promover y organizar el desarrollo de actividades culturales, sociales y recreativas orientadas a la capacitación y socialización del personal.</li> <li>15. Otras que le asigne la Gerencia General</li> </ol>	

<b>AUTORIDAD Y RELACIÓN</b>
Jerárquica y Administrativamente responde ante la Gerencia General.
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller universitario en Administración, contabilidad, economía, o cooperativismo o Técnico Profesional de Instituto Superior.</li> <li>• Contar con especialización en manejo de recursos humanos</li> <li>• Amplia experiencia en manejo de personal</li> <li>• Conocimiento y manejo fluido de sistemas informáticos</li> </ul>

### 3.1.4. Información del cargo de Secretaria de Gerencia General

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Secretaria de Gerencia General
<b>ORGANO ADMINISTRATIVO</b>	Gerencia General
<b>RESUMEN GENERAL DEL CARGO</b>	
<p>La Secretaria de Gerencia General se ocupa de manera proactiva de la planificación, organización, dirección y control de las acciones de la administración documentaria, archivo y protocolo. Asimismo, Debe guardar discreción, confidencialidad y reserva con las informaciones, comunicaciones y documentos en general que toma conocimiento en el ejercicio de sus funciones.</p>	
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formular el Plan de Trabajo Anual, así como el respectivo presupuesto operativo del área a su cargo.</li> <li>2. Planificar, organizar, dirigir, y controlar las actividades secretariales y de administración documentaria relacionada al sistema de archivos institucional en general y de la Gerencia General en particular.</li> <li>3. Administrar la documentación y correspondencia que ingresa y la que se origina en la Gerencia General.</li> <li>4. Elaborar y preparar la documentación para estudio, revisión, conocimiento y aprobación del Gerente; así como la correspondencia a ser remitida a los Consejos, Comités, Jefaturas y demás áreas de la Cooperativa.</li> <li>5. Atender las llamadas telefónicas de la Gerencia General, derivando la comunicación a las áreas o responsables respectivos.</li> <li>6. Distribuir a las divisiones, departamentos, secciones, sucursales, agencias y personas correspondientes las publicaciones de índole normativas, informativas y otros que ordene la Gerencia General.</li> <li>7. Concertar citas, entrevistas y reuniones inherentes a las actividades de la Cooperativa, previa indicación y coordinación del Gerente General, registrando tales hechos en la agenda correspondiente.</li> <li>8. Clasificar, depurar y archivar anualmente la documentación existente en toda la institución conforme al reglamento que para el efecto se dicte.</li> </ol>	

9. Archivar, conservar y custodiar los documentos de carácter legal que tenga que ver con la vida institucional, personería jurídica y funcionamiento de la Cooperativa, tales como títulos, escrituras, mandatos, certificados, constancias y otros.
10. Informar, orientar y asesorar a los socios y público en general referente a los servicios que brinda la Cooperativa, canalizando o derivando al área correspondiente.
11. Solicitar oportunamente el pedido de materiales, útiles de oficina y servicios requeridos por la Gerencia General.
12. Conservar y velar por la seguridad de los muebles, enseres, máquinas, equipos, archivo documentario y demás bienes consignados en el inventario a su cargo.
13. Otras funciones que le asigne el Gerente General dentro del ámbito de sus atribuciones.

#### AUTORIDAD Y RELACIÓN

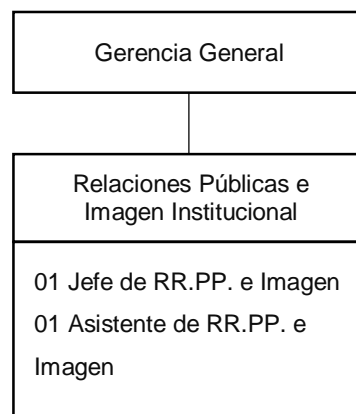
Jerárquica y Administrativamente responde ante la Gerencia General.

#### REQUISITOS DEL CARGO

- Título de Secretariado Ejecutivo Bilingüe.
- Amplio dominio de computación e informática
- Experiencia en labores de secretariado: 2 años.

### 3.2. ÓRGANO DE APOYO

#### 3.2.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL CARGO



### 3.2.2. Información del cargo de Jefe de RR.PP. e Imagen Institucional

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Jefe de Relaciones Públicas e Imagen Institucional
<b>ORGANO ADMINISTRATIVO</b>	Relaciones Públicas e Imagen Institucional
<b>RESUMEN GENERAL DEL CARGO</b>	
<p>El Jefe de Relaciones Públicas e Imagen Institucional se encarga de promover, proyectar y mantener una buena imagen institucional de la Cooperativa en la comunidad en general y ante los socios en particular.</p>	
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar las actividades educativas, de capacitación, promoción, relaciones públicas y publicidad de la Cooperativa.</li> <li>2. Formular el anteproyecto del Plan de Trabajo Anual y Presupuesto de Educación, elevándolo a la Gerencia General para su aprobación y ejecución.</li> <li>3. Elaborar y proponer recomendaciones sobre políticas, normas y reglamentos referentes a campañas de promoción en los aspectos de asistencia social, crediticia, educación, capacitación, ahorros, salud, y otros servicios que brinda la Cooperativa.</li> <li>4. Elaborar diagnósticos, proyectos y planes para mejorar la educación y cultura Cooperativa de los asociados. Elevarlo al Comité de Educación para su evaluación y aprobación.</li> <li>5. Planificar y proponer el desarrollo de actividades sociales y de relaciones públicas, al nivel de la oficina principal, sucursales y agencias.</li> <li>6. Dirigir la edición de folletos, boletines, noticieros, revistas, memoria anual y otros documentos de información y prensa.</li> <li>7. Organizar el archivo general del Área de Relaciones Públicas, referido a material bibliográfico, boletines, revistas, memorias, periódicos, grabaciones audiovisuales, archivo fotográfico y otros relacionados a la vida institucional de la Cooperativa.</li> <li>8. Desarrollar programas y actividades de capacitación, extensión y similares para socios, directivos, delegados, y trabajadores de la Cooperativa con proyección a la comunidad.</li> <li>9. Preparar, organizar y dirigir programas de promoción a fin de mantener una imagen positiva de la Cooperativa ante la opinión pública y los socios.</li> <li>10. Organizar y coordinar con los administradores y jefes de agencias, respecto a la programación de actividades culturales, deportivas y sociales con motivo del aniversario institucional, promoción o expansión de mercado.</li> <li>11. Organizar y atender las reuniones oficiales y protocolares que realiza la Cooperativa.</li> <li>12. Evaluar la vigencia de los spots publicitarios proponiendo su cambio de acuerdo con las nuevas circunstancias</li> <li>13. Controlar la actualización de los paneles publicitarios en las carreteras y los franelógrafos de todas las agencias y sucursales.</li> <li>14. Otras funciones delegadas por la Gerencia General y Comité de Educación en lo relacionado a su área.</li> </ol>	
<b>AUTORIDAD Y RELACIÓN</b>	



- REPORTA A: Gerencia General
- SUPERVISA A: Asistente de Relaciones Públicas e Imagen Institucional

#### REQUISITOS DEL CARGO

- Titulado, Bachiller Universitario en la especialidad de Ciencias de la Comunicación, Marketing o Cooperativismo.
- Acreditar estudios de especialización en Cooperativismo y Relaciones Públicas
- Experiencia en el área de RR.PP. y capacitación Cooperativa.

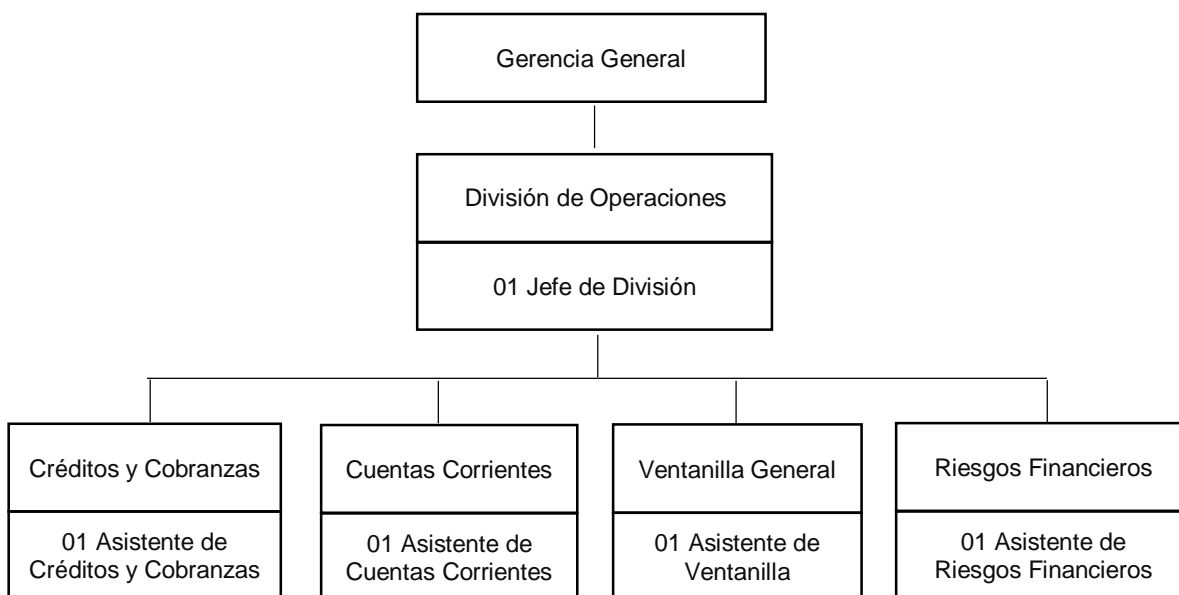
### 3.2.3. Información del cargo de Asistente de RR.PP. e Imagen Institucional

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Asistente de Relaciones Públicas e Imagen Institucional
<b>ORGANO ADMINISTRATIVO</b>	Relaciones Públicas e Imagen Institucional
<b>RESUMEN GENERAL DEL CARGO</b>	
El Asistente de Relaciones Públicas e Imagen Institucional se encarga de promover, proyectar y mantener una buena imagen institucional de la Cooperativa en la comunidad en general y ante los socios en particular.	
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar los diversos materiales de publicidad de la Cooperativa y de las Sucursales y Agencias.</li> <li>2. Elaborar los folletos, boletines, noticieros, revistas, memoria anual y otros documentos de información y prensa.</li> <li>3. Actualizar los paneles publicitarios de la Cooperativa colocados en las salidas de las ciudades donde la Cooperativa cuenta con oficinas.</li> <li>4. Controlar los spots publicitarios de las distintas emisoras radiales y/o televisivas.</li> <li>5. Mantener ordenado y actualizado los avisos, la página Web, nota de prensa, comunicados y otros en los franelógrafos de la Cooperativa, así como en las empresas retenedoras.</li> <li>6. Informar, orientar y asesorar a los socios, delegados, directivos y público en general de la misión, objetivos, funcionamiento, organización y de los servicios que brinda la Cooperativa.</li> <li>7. Coordinar, participar y colaborar en las diferentes actividades organizadas por la Cooperativa y por otras instituciones en las cuales nuestra organización forma parte.</li> <li>8. Coordinar y organizar la participación de la Cooperativa en las ceremonias oficiales, actividades cívicas y otros eventos donde sea invitada y aprobada su participación.</li> <li>9. Elaborar y mantener actualizado el directorio de las Cooperativas, entidades públicas y empresas privadas para establecer relaciones favorables a la Cooperativa.</li> <li>10. Otras funciones delegadas por la Gerencia General y Comité de Educación en lo relacionado a su área.</li> </ol>	

AUTORIDAD Y RELACION
<ul style="list-style-type: none"> <li>REPORTA A: Jefe de Área de RR.PP. e Imagen Institucional</li> <li>SUPERVISA A: Ninguno</li> </ul>
REQUISITOS DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> <li>Titulado, Bachiller o egresado Universitario en la especialidad de Ciencias de la Comunicación, Marketing o Cooperativismo o Egresado de Instituto Superior.</li> <li>Experiencia en el área de educación y capacitación Cooperativa.</li> </ul>

### 3.3. DIVISIÓN DE OPERACIONES

#### 3.3.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL CARGO



### 3.3.2. Información del cargo de Jefe de la División de Operaciones

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Jefe de la División de Operaciones
<b>ORGANO ADMINISTRATIVO</b>	División de Operaciones
<b>RESUMEN GENERAL DEL CARGO</b>	
<p>El Jefe de Operaciones se encarga de desarrollar las acciones que conlleven al cumplimiento de las operaciones económico – financieras con sus socios; es responsable de disponer la colocación y cobranza de fondos en las condiciones normadas.</p>	
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar las funciones y actividades señaladas para la División de Operaciones, a fin de alcanzar los objetivos, metas y políticas de la Cooperativa.</li> <li>2. Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar en general las operaciones de crédito y cobranzas, de acuerdo con las políticas internas vigentes de la Cooperativa</li> <li>3. Formular dentro del plazo establecido, el Plan de Trabajo Anual y presupuesto de la División, que comprende además a todos los órganos a su cargo.</li> <li>4. Optimizar el desarrollo del trabajo que realiza el personal a su cargo con especial incidencia de los factores de rendimiento y productividad.</li> <li>5. Evaluar y analizar en forma constante los planes, programas y actividades de la División, determinando los avances, realizando los ajustes necesarios, en coordinación con la Gerencia General. Para cuyo efecto, se deberá investigar y proponer diseños alternativos para optimizar los servicios que brinda la Cooperativa.</li> <li>6. Diseñar y organizar el sistema de captación de ingresos económicos de la Cooperativa en sus diversas modalidades, tanto de la sede central, sucursales y agencias; permitiendo el adecuado flujo de caja.</li> <li>7. Supervisar el óptimo mantenimiento de la custodia de los fondos y valores de responsabilidad de la Cooperativa.</li> <li>8. Atender las solicitudes de retiros y pagos que debe cumplir la Cooperativa, así como los desembolsos por las colocaciones efectuadas.</li> <li>9. En coordinación con Caja General, mantener la adecuada disponibilidad de fondos para la atención diaria de las obligaciones en la oficina, proveyendo dichos fondos cuando así se requiera.</li> <li>10. Evaluar y aprobar juntamente con la Gerencia General y/o Comité de Crédito las solicitudes de préstamos normales, a sola firma, promocional, y ampliatorios; de acuerdo con el Reglamento de Créditos, derivando a Caja General para su trámite respectivo.</li> <li>11. Emitir informes técnicos sobre asuntos relacionados con las funciones de la División cuando es requerido por las instancias superiores de la Cooperativa.</li> <li>12. Resolver las reclamaciones de los socios respecto a préstamos, fondo mortuario, aportaciones, rechazos, intereses, moras o derivados de estos conceptos</li> <li>13. Autorizar la apertura de cuentas de ahorro.</li> <li>14. Organizar reuniones de trabajo con el personal de agencias, sucursales y oficina principal, para estandarizar criterios, funciones, y coordinación respecto al desarrollo de sus tareas.</li> <li>15. Realizar visitas de inspección en sucursales y agencias, realizando arqueos de caja, seguimiento por muestreo de aspectos administrativos y operativos.</li> <li>16. Elaborar el reporte de la cartera de créditos, el cuadro estadístico y el resumen en forma periódica para elevar a los entes de supervisión y control de la Cooperativa.</li> <li>17. Aplicar medidas y/o sanciones disciplinarias en primera instancia al personal de su área, según las normas internas vigentes.</li> <li>18. Otras funciones que le sean encomendadas o delegadas por la Gerencia General.</li> </ol>	

<b>AUTORIDAD Y RELACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• REPORTA A: Secretaria de Gerencia</li> <li>• SUPERVISA A: Asistente de Créditos y Cobranzas, Asistente de Cuentas Corrientes, Asistente de Ventanilla, Asistente de Riesgos y Recuperación.</li> </ul>
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título Profesional universitario, de Licenciado en Administración, Economista, Contador Público Colegiado o profesiones afines.</li> <li>• El profesional debe contar con especialización en manejo de operaciones de crédito y cobranzas en entidades de ahorro y crédito.</li> <li>• Experiencia en el área de operaciones de ahorro y crédito</li> <li>• Amplio conocimiento y manejo de sistemas informáticos.</li> <li>• Experiencia en manejo de personal.</li> </ul>

### 3.3.3. Información del cargo de Asistente de Créditos y Cobranzas

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Asistente de Créditos y Cobranzas
<b>ORGANO ADMINISTRATIVO</b>	División de Operaciones
<b>RESUMEN GENERAL DEL CARGO</b>	
<p>El Asistente del Departamento de Créditos y Cobranzas genéricamente tiene como función encargarse del trámite y otorgamiento de los créditos y demás asignaciones que ofrece la Cooperativa a todos sus socios; así también, vela por la oportuna recuperación de los créditos concedidos.</p>	
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO</b>	

1. Formular dentro del plazo establecido, el Plan de Trabajo Anual y presupuesto de la oficina, que comprende además a todos los órganos a su cargo.
2. Verificar y dar conformidad a la información proporcionada por los socios y garantes, en las solicitudes de crédito presentados.
3. Analizar, evaluar y controlar los créditos en situación de morosidad, determinando las conclusiones y recomendaciones a los órganos superiores en forma inmediata.
4. Analizar, evaluar y calificar las solicitudes de crédito, en función al cumplimiento de los requisitos establecidos, antes de remitir al jefe de la División de Operaciones, Comité de Crédito y/o Caja General según como corresponda, para su trámite respectivo.
5. Asesorar y orientar a los socios en las operaciones de préstamo, haciendo un análisis y evaluación, recomendando lo más conveniente de la inversión a efectuarse.
6. Clasificar las cuentas atrasadas de amortización de acuerdo con la emisión de reporte VISUALCOOP y notificar oportunamente al socio y/o garante para el pago de sus adeudos retrasados.
7. Monitorear las acciones de cobranza de los créditos otorgados por la Cooperativa; y en los casos necesarios tomar las providencias para la ejecución de la cobranza coactiva, judicial y/o la ejecución de las garantías correspondientes.
8. Preparar en el plazo requerido las informaciones solicitados por la superioridad.
9. Analizar y evaluar las solicitudes de renuncias de socios de la Oficina Principal, Sucursales y Agencias.
10. Manejar la clave de la caja fuerte y coordinar con el jefe de la División de Operaciones para su apertura
11. Controlar, resguardar y/o archivar los títulos valores.
12. Emitir hojas de liquidación de las solicitudes de renuncia de socios de la Oficina Principal y elevar al jefe de la División de Operaciones, Gerencia General y/o Caja General según corresponda.
13. Analizar y evaluar de acuerdo con las normas vigentes, los expedientes de Fondo de Previsión Social y elevar al jefe de la División de Operaciones, Gerencia General y/o Caja General según corresponda.
14. Otras funciones que le sean encomendadas por el jefe de División de Operaciones.

#### **AUTORIDAD Y RELACIÓN**

Jerárquica y Administrativamente responde ante la Jefatura de la División de Operaciones.

#### **REQUISITOS DEL CARGO**

- Estudios superiores en las carreras de administración, economía, contabilidad o afines.
- Tener especialización en operaciones de crédito y cobranza en entidades de ahorro y crédito.
- Experiencia en operaciones de ahorro y crédito.

### 3.3.4. Información del cargo de Asistente de Cuentas Corrientes

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Asistente de Cuentas Corrientes
<b>ORGANO ADMINISTRATIVO</b>	División de Operaciones
<b>RESUMEN GENERAL DEL CARGO</b>	
<p>El Asistente de Cuentas Corrientes tiene como función principal velar por el otorgamiento y recuperación de los créditos otorgados por la Cooperativa. De igual forma, se encarga de apoyar a la Jefatura de Operaciones en sus actividades y los servicios de créditos, recuperaciones, análisis y evaluación de la cartera de créditos, análisis y conciliaciones de las cuentas corrientes de los socios de la Cooperativa, así como el procesamiento de planillas, descuentos en el sistema VISUAL COOP y/u otros sistemas informáticos.</p>	
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formular dentro del plazo establecido, el Plan de Trabajo Anual y presupuesto de la Oficina.</li> <li>2. Recepcionar los documentos de los traspasos contables remitidos por agencias y sucursales e ingresar a los sistemas de acuerdo con los procedimientos establecidos.</li> <li>3. Efectuar transferencias internas de cuentas de los socios activos e inactivos siendo estos de aportaciones a préstamos, intereses, moras u otros de acuerdo con lo normado y/o autorizado por la Gerencia General.</li> <li>4. Realizar transferencias a las cuentas o rubros correspondientes por los rechazos generados de socios en general de acuerdo con los informes recabados de las empresas y análisis respectivos. Además, verificar los rechazos de sucursales y agencias con sistema.</li> <li>5. Realizar las modificaciones en la base de datos dispuestos en cuanto a incremento de aportaciones, amortizaciones y otros.</li> <li>6. Informar a la Gerencia General sobre el cuadro comparativo de descuentos por planilla realizados a empresas y otros anexos, mensualmente.</li> <li>7. Emitir la cartera de créditos con sus respectivos resúmenes como: padrón de cuentas vencidas, estadísticas, asiento contable y actualización de la categoría de socio.</li> <li>8. Editar y entregar a las áreas respectivas de las empresas retenedoras el resumen de descuentos de planillas.</li> <li>9. Emitir los reportes de los saldos de aportaciones y préstamos mensualmente, y consecuentemente la conciliación de las mismas, y elevar a las áreas de control</li> <li>10. Elaborar el padrón electoral de socios, a solicitud de la Gerencia General o del Comité Electoral.</li> <li>11. Realizar la transferencia de descuentos indebidos a una cuenta personal del socio y conciliar con contabilidad.</li> <li>12. Realizar los traspasos contables de la Oficina Principal y agencias no interconectadas: Caja General, control de cajas, apertura de la caja para realizar dichos movimientos.</li> <li>13. Procedimientos Operaciones de caja: recibos de aportaciones, préstamos, intereses y otros.</li> <li>14. Movimiento de renuncias: para liquidaciones, atención de socios, operaciones de caja.</li> <li>15. Recepcionar la información de pagos de socios efectuados en otras sedes, para luego efectuar las notas de cargo y abono, con cuentas puente.</li> <li>16. Emitir el padrón de socios para diferentes propósitos: panetón, rifas, presentes y otros.</li> <li>17. Brindar asistencia técnica y operativa a las Sucursales y Agencias en la elaboración de las planillas de descuento y en el manejo del sistema en general.</li> <li>18. Otros relacionados al cargo que le asigne el jefe de la División.</li> </ol>	

<b>AUTORIDAD Y RELACION</b>
Jerárquica y Administrativamente responde ante la Jefatura de la División de Operaciones.
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de técnico en administración, economía, contabilidad o profesiones afines.</li> <li>• El Profesional debe contar con conocimientos, especialización y experiencia en operaciones de ahorro y crédito.</li> <li>• Conocimientos y manejo de sistemas informáticos.</li> </ul>

### 3.3.5. Información del cargo de Asistente de Ventanilla General

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Asistente de Ventanilla General
<b>ORGANO ADMINISTRATIVO</b>	División de Operaciones
<b>RESUMEN GENERAL DEL CARGO</b>	
<p>El encargado del área ventanilla tiene como función genérica realizar las transacciones de las operaciones en efectivo y de bancos que involucren a la Cooperativa. Asimismo, apoya a la Jefatura de la División de Operaciones en la orientación al público en general y a los socios en particular sobre los servicios crediticios, inscripción e incorporación de socios y demás servicios que brinda la Cooperativa.</p>	
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formular, dentro del plazo establecido, el Plan de Trabajo Anual y presupuesto de su cargo.</li> <li>2. Informar al público en general sobre los requisitos necesarios para la inscripción como socios, préstamos que otorga, ventajas del sistema cooperativo.</li> <li>3. Evaluar en primera instancia las solicitudes clasificándolas por la línea de préstamo a las que se ajusta de acuerdo con las directivas, reglamentos y demás normas en vigencia de la Cooperativa.</li> <li>4. Tramitar y elevar los expedientes de préstamos a la Oficina de Créditos y Cobranzas para su análisis y evaluación.</li> <li>5. Inscribir a nuevos socios e ingresar en la base de datos del sistema informático la información requerida.</li> <li>6. Informar, orientar y asesorar al socio de acuerdo con la información que solicita por diversos conceptos como: amortización, intereses, mora, aportes, ahorros, cuentas a plazo fijo y otros, emitiendo y entregando los comprobantes de ingreso al socio.</li> <li>7. Aperturas de cuentas de ahorros y cuentas de ahorros a plazo fijo.</li> <li>8. Recepcionar las solicitudes de crédito, renuncias, ficha de inscripción, entre otros.</li> <li>9. Registrar en los libros respectivos y procesar en la base datos del sistema las solicitudes de crédito, recepcionadas en la Oficina Principal y las provenientes de sucursales y agencias.</li> <li>10. Procesar, registrar y controlar las renuncias de socios, desactivando los descuentos por planilla, previa evaluación y análisis.</li> <li>11. Entregar cheques mediante la concesión de préstamos, fondo mortuario, liquidación y otros por pagos diversos que efectúa la Cooperativa, previa verificación de las cantidades</li> </ol>	

<p>consignadas en el comprobante u orden de pago con el cheque respectivo, verificando la identificación del socio con los documentos respectivos.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>12. Depositar en las cuentas de la institución de las entidades bancarias, los ingresos económicos captados en el día.</li> <li>13. Realizar diariamente al cierre de las operaciones, arqueo de caja, resumen del día de ingresos y egresos, movimientos varios, y listado de entrega de cheques.</li> <li>14. Elaborar los traspasos contables por los ingresos captados en el día agrupándolos mensualmente, debe dotársele de su seguridad.</li> <li>15. Elaborar informes de los saldos en la caja.</li> <li>16. Enumerar, registrar y procesar las diversas órdenes de pago efectuadas conciliando con el reporte emitido por el Departamento de Contabilidad.</li> <li>17. Efectuar pagos de bienes y servicios, así por impuestos, tributos, (agua, luz, teléfono) y otros de acuerdo con la orden emitida por Caja General.</li> <li>18. Emitir el listado de cheques en cartera que no fueron cobrados en el mes de su giro.</li> <li>19. Entregar el estado de cuenta e informar sobre la situación de los préstamos garantizados.</li> <li>20. Elaborar el reporte de nuevos socios ingresantes semanalmente.</li> <li>21. Otras funciones que le son encomendadas por la Jefatura de la División.</li> <li>22. Otras funciones que le sean encomendadas por la Gerencia General.</li> </ol>
<b>AUTORIDAD Y RELACION</b>
<p>Jerárquica y Administrativamente responde ante la Jefatura de la División de Operaciones.</p>
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios secundarios concluidos</li> <li>• Experiencia en labores variadas de oficina.</li> <li>• Poseer una combinación equivalente de formación y experiencia.</li> </ul>

### 3.3.6. Información del cargo de Asistente de Riesgos Financieros

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Asistente de Riesgos Financieros
<b>ORGANO ADMINISTRATIVO</b>	División de Operaciones
<b>RESUMEN GENERAL DEL CARGO</b>	
<p>El Asistente de Riesgos se encarga principalmente de medir, determinar y desarrollar estrategias para manejar el riesgo de los créditos otorgados por la Cooperativa a todos sus socios; así también vela por evitar y reducir los efectos negativos de los riesgos en los créditos concedidos.</p>	
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO</b>	



1. Formular, dentro del plazo establecido, el Plan de Trabajo Anual y presupuesto de la oficina, que comprende además su interrelación entre todos los órganos a su cargo.
2. Verificar y dar conformidad sobre el riesgo financiero, a partir de la información proporcionada por los socios y garantes, en las solicitudes de crédito presentadas.
3. Analizar, evaluar y controlar exhaustivamente el riesgo de los créditos, determinando las conclusiones y recomendaciones a los órganos superiores en forma inmediata y oportuna.
4. Promover la transferencia del riesgo, las formas de evitarlo y la reducción del efecto negativo en los casos particulares.
5. Determinar el riesgo efectuando valoraciones, a través de diferentes metodologías de medición del riesgo en diferentes campos de acuerdo con las necesidades financieras de la cooperativa.
6. Minimizar el Riesgo de Mercado, a través de la disminución de la probabilidad que la contraparte afectada por factores macroeconómicos como los precios, las tasas de interés, la inflación o la devaluación imposibiliten el pago por parte del emisor o del garante en un crédito.
7. Controlar el Riesgo de Liquidez, a través del manejo de la probabilidad de que se deban afrontar situaciones en que los flujos de caja que no se comportan de acuerdo con lo estimado, créditos que no se desembolsan, inversiones que no se llevan a cabo, y no existencia de liquidez para afrontar compromisos.
8. Estimar el Riesgo Legal y sus implicancias sobre aspectos financieros que repercutan de manera directa sobre la cooperativa, evaluando la probabilidad de que cambien las normas legales que afectan a la institución sea a favor o en contra. También hace alusión a pleitos o formalismos que llevan a la demora en la legalización de compromisos y sus repercusiones económicas para la cooperativa.
9. Evaluar el Riesgo de Inflación, determinado la probabilidad de que debido a la inflación los asociados pierdan poder adquisitivo frente a las proyecciones iniciales.
10. Estimar el Riesgo de Interés, midiendo la probabilidad de variación en las tasas del mercado que repercuten directamente sobre las posibilidades financieras de la cooperativa o sobre su posicionamiento en el mercado.
11. Evaluar el Riesgo de Cambio, analizando la probabilidad de pérdida adjudicada a las fluctuaciones en los tipos de cambio de las divisas que afectan los rendimientos de las inversiones de la cooperativa.
12. Calcular el Riesgo Económico, que involucra el análisis de los diversos sectores y entidades sobre las cuales la cooperativa tiene inversiones.
13. Informar al área de créditos sobre los antecedentes crediticios de los socios de acuerdo con la emisión de reporte INFOCORP y notificar oportunamente la información respectiva.
14. Preparar en el plazo requerido las informaciones solicitados por la superioridad.
15. Otras funciones que le sean encomendadas por el jefe de División de Operaciones.

#### **AUTORIDAD Y RELACIÓN**

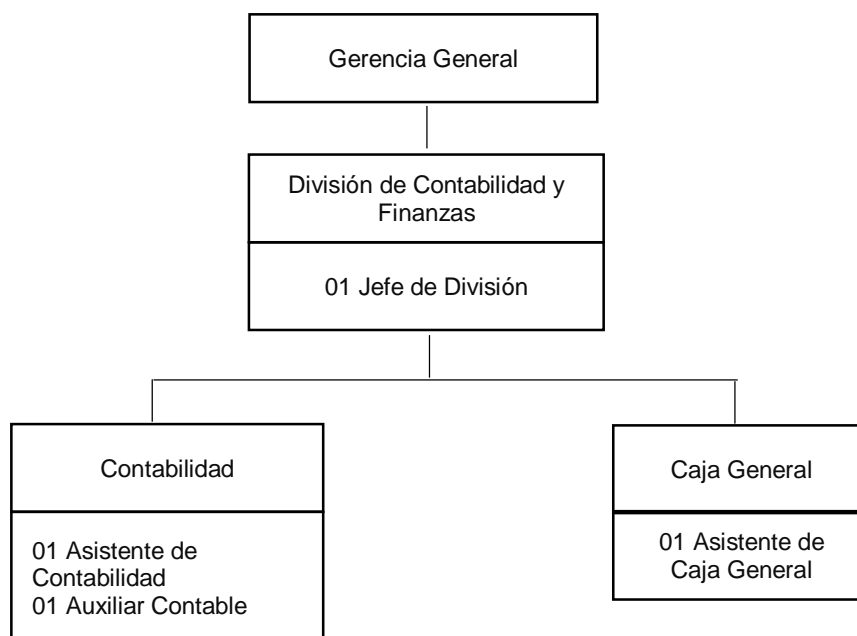
Jerárquica y Administrativamente responde ante la Jefatura de la División de Operaciones.

#### **REQUISITOS DEL CARGO**

- Estudios superiores en las carreras de administración, economía, contabilidad o afines
- Tener especialización en gerencia de riesgos financieros
- Tener experiencia en entidades de ahorro y crédito.

### 3.4. DIVISIÓN DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

#### 3.4.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL CARGO



#### 3.4.2. Información del cargo de Jefe de la División de Contabilidad y Finanzas

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Jefe de División de Contabilidad y Finanzas
<b>ORGANO ADMINISTRATIVO</b>	División de Contabilidad y Finanzas
<b>RESUMEN GENERAL DEL CARGO</b>	
<p>El jefe de la División de Contabilidad y Finanzas se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la división a su cargo en conformidad con la misión, y objetivos de la Cooperativa. Asimismo, es responsable por tener actualizada y organizada la información contable financiera de conformidad con las normas internas de la Cooperativa y normas legales vigentes que afectan la actividad de la Cooperativa.</p>	
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>Organizar, dirigir, coordinar y supervisar, las actividades de carácter contable, financiera y tributaria de la Cooperativa de conformidad con las normas técnicas y legales vigentes.</li> <li>Formular, dentro del plazo establecido, el Plan de Trabajo Anual y presupuesto de la División, que comprende además a todos los órganos a su cargo.</li> </ol>	

3. Preparar y emitir información contable, financiera y estadística sobre la situación económica y financiera de la Cooperativa a petición de la Gerencia General u órganos directivos.
4. Determinar y supervisar el óptimo funcionamiento del módulo contable utilizado para el procesamiento de la información.
5. Formular las políticas y procedimientos contables a ejecutarse, y supervisar su cumplimiento.
6. Verificar el correcto llenado de la información en los formularios y documentos para el pago de impuestos y demás obligaciones de tipo tributario.
7. Calcular y realizar la liquidación de la compensación por tiempo de servicios y demás beneficios sociales del personal que se retira de la institución.
8. Determinar la estructura del Plan Contable a aplicarse, estableciendo la difusión y las aplicaciones para su uso en el movimiento operativo de la Cooperativa.
9. Elaborar y suscribir los estados financieros de la Cooperativa, considerando su periodicidad de su presentación y dentro de los plazos que fijan los organismos de supervisión y control, para elevarlos a los órganos supervisores y de control.
10. Verificar el ajuste de los estados financieros, de activos fijos y depreciación de activos trimestralmente de acuerdo con disposiciones legales vigentes.
11. Verificar y conciliar periódicamente: mensual, trimestral y anualmente, en función a las necesidades las cuentas por cobrar y abonos de las empresas retenedoras e instituciones, registrando en el asiento contable respectivo.
12. Dirigir y supervisar la correcta teneduría y registro de las cuentas contables, libros principales y auxiliares de la Cooperativa.
13. Cumplir con formular las obligaciones laborales y sociales ante los organismos correspondientes como: Ministerio de Trabajo, ESSALUD, SUNAT, AFP y otros.
14. Formular y elaborar las declaraciones juradas de la Institución, a fin de dar cumplimiento, en los plazos estipulados de presentación a todos los organismos públicos de control, supervisión y fiscalización.
15. Recomendar y ejecutar el empleo de métodos y sistemas de control previo y concurrente para el desarrollo operativo institucional.
16. Realizar y verificar arqueo de caja, inventarios de bienes y saldos de arqueo de caja de la oficina principal, sucursales y agencias.
17. Suscribir los balances mensuales elevando a la Gerencia General y Consejo de Administración.
18. Efectuar los descuentos respectivos en las fechas señaladas vía retención de las planillas de sueldos o salarios según sea el caso, por los préstamos administrativos y otros otorgados al personal de la Cooperativa.
19. Sancionar disciplinariamente al personal subordinado de su área, en concordancia a las normas internas de la Cooperativa.
20. Otras que la Gerencia General le encomienda por su naturaleza funcional.

#### AUTORIDAD Y RELACIÓN

- REPORTA A: Gerencia General
- SUPERVISA A: Caja General, Contabilidad.

#### REQUISITOS DEL CARGO

- Contador Público Colegiado.
- Experiencia en Cooperativa de Ahorro y Crédito y Servicios Múltiples de tres (03) años.
- Conocimiento y manejo de sistemas contables computarizados.
- Experiencia en conducción de Personal.

### 3.4.3. Información del cargo de Asistente de Contabilidad

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Asistente de Contabilidad
<b>ORGANO ADMINISTRATIVO</b>	División de Contabilidad y Finanzas
<b>RESUMEN GENERAL DEL CARGO</b>	
<p>El Asistente de Contabilidad tiene como responsabilidad apoyar a la Jefatura de la División Contabilidad y Finanzas en la ejecución de las actividades contables de la Cooperativa; y en particular en el registro adecuado de información contable en el sistema computarizado y libros auxiliares, de conformidad a normas técnicas y legales vigentes.</p>	
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formular, dentro del plazo establecido, el Plan de Trabajo Anual y presupuesto correspondiente a su cargo.</li> <li>2. Centralizar las operaciones que realizan los diferentes módulos en el sistema VISUALCOOP que informe la División de Operaciones, y verificar las operaciones centralizadas con la documentación pertinente para su conformidad.</li> <li>3. Efectuar las notas de cargo y abono de las operaciones incorrectas, previa coordinación con las áreas correspondientes.</li> <li>4. Elaborar conciliación de la deuda (Cuentas por cobrar) de las empresas retenedoras.</li> <li>5. Elaborar el cálculo de la compensación por tiempo de servicios e intereses de los trabajadores de la Cooperativa y remitir al área de Operaciones para su cargo a sus cuentas individuales.</li> <li>6. Llevar el control de los préstamos Administrativo, CTS y similares del personal de la Cooperativa</li> <li>7. Analizar los saldos de las diferentes cuentas del balance, confrontando con los registros contables auxiliares como: bancos, capitalización de ahorros, préstamos administrativos y CTS del personal administrativo, saldos de caja, fondos de caja y otros.</li> <li>8. Confrontar la información mensual de ahorro y plazo fijo de la Oficina Principal, sucursales y agencias, con la información de la División de Operaciones.</li> <li>9. Elaborar los asientos contables: de la provisión de la planilla de sueldos, de las CTS y de las notas de cargo y abono de las cuentas bancarias.</li> <li>10. Realizar las liquidaciones de vacaciones del personal, previa comunicación e informe de la Gerencia General.</li> <li>11. Determinar los impuestos mensuales para su declaración en PDT como: Impuesto Extraordinario de solidaridad, ESSALUD, Impuesto a la Renta; y Formularios de los Aportes ONP, Aportes AFP.</li> <li>12. Pagar los impuestos y contribuciones determinados de acuerdo con el cronograma de obligaciones tributarias (SUNAT, AFP)</li> <li>13. Elaborar los estados financieros: Balance de Comprobación, Balance General, Ganancias y Pérdidas y notas a los estados financieros para la presentación a los órganos de control como: Gerencia General, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y organismos de supervisión y control.</li> <li>14. Elaboración de planillas de sueldos, considerando el informe del área de personal, cuentas corrientes, caja general y otras deducciones de instituciones.</li> <li>15. Apertura de movimientos mensuales en el sistema VISUALCOOP, para facilitar las operaciones de las diversas áreas y centralizaciones siguientes del mes.</li> <li>16. Apoyar la realización de los arqueos de caja en la sede central, sucursales y agencias.</li> </ol>	

<p>17. Elaborar el balance mensual, trimestral y anual centralizando la información de las cuentas del activo, pasivo y patrimonio de la Cooperativa.</p> <p>18. Recabar y requerir oportunamente de los bancos el extracto bancario para las conciliaciones y su registro contable.</p> <p>19. Otras, relacionadas al cargo que le asigne el jefe de la División Contabilidad y Finanzas.</p>
<b>AUTORIDAD Y RELACIÓN</b>
<p>Jerárquica y Administrativamente responde ante la Jefatura de la División de Contabilidad y Finanzas.</p>
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de Contador Público, técnico profesional en contabilidad o estudios superiores.</li> <li>• Experiencia en contabilidad de Cooperativas de ahorro y Crédito y de servicios múltiples de dos (02) años.</li> <li>• Manejo de sistemas de contabilidad computarizada.</li> </ul>

#### 3.4.4. Información del cargo de Auxiliar Contable

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Auxiliar Contable
<b>ORGANO ADMINISTRATIVO</b>	División de Contabilidad y Finanzas
<b>RESUMEN GENERAL DEL CARGO</b>	
<p>El Auxiliar Contable se encarga de recepcionar, custodiar, distribuir y controlar los bienes, equipos, enseres y útiles de oficina depositados en el almacén, velando por su adecuada conservación y mantenimiento.</p>	
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formular, dentro del plazo establecido, el Plan de Trabajo Anual y presupuesto correspondiente a su cargo.</li> <li>2. Coordinar con los proveedores las entregas de las adquisiciones verificando la calidad, características físicas, el costo y el tiempo oportuno de entrega de conformidad a los compromisos de compra.</li> <li>3. Recepcionar las adquisiciones y efectuar las verificaciones de las cantidades, características y demás especificaciones consignadas en las órdenes de compra, guías de remisión y/o facturas.</li> <li>4. Organizar adecuada y ordenadamente el almacenamiento por artículos, enseres o útiles de oficina y materiales en general.</li> <li>5. Atender las solicitudes de impresos, pedido de materiales, útiles de escritorio de los diversos órganos administrativos, previa presentación del pedido autorizado.</li> <li>6. Enviar las órdenes de impresión de acuerdo con el requerimiento y necesidades de las unidades o áreas; previa aprobación y autorización de la Gerencia General.</li> </ol>	

<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Mantener actualizado el movimiento diario de ingreso y salida de almacenes, aplicando las técnicas y sistema de control de stock (inventarios) a fin de mantener el nivel logístico apropiado.</li> <li>8. Remitir a sucursales y agencias los pedidos de materiales y útiles de escritorio.</li> <li>9. Registrar en las tarjetas de control (Kardex) de almacén, los ingresos y salidas de artículos o materiales</li> <li>10. Elaboración del cuadro o reporte total de stock, con información relacionada a ingresos, salidas y saldo de existencias.</li> <li>11. Registrar en los comprobantes de pedido de salida de almacén el costo valorizado por cada artículo atendido en oficina principal, sucursales y agencias, remitiendo copia al departamento de Contabilidad.</li> <li>12. Realizar la conciliación mensual de existencias, según las tarjetas de control (kardex) y reportes de existencia según la base de datos del sistema, confrontando su existencia física.</li> <li>13. Otras relacionadas al cargo que le asigne el Asistente de Contabilidad.</li> </ol>
<b>AUTORIDAD Y RELACIÓN</b>
<p>Jerárquica y Administrativamente responde ante la Jefatura de la División de Contabilidad y Finanzas.</p>
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secundaria completa.</li> <li>• Estudios, capacitación y experiencia en manejo de almacén.</li> <li>• Conocimiento y práctica de computación e informática.</li> </ul>

### 3.4.5. Información del cargo de Asistente de Caja General

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Asistente de Caja General
<b>ORGANO ADMINISTRATIVO</b>	División de Contabilidad y Finanzas
<b>RESUMEN GENERAL DEL CARGO</b>	
<p>El Asistente de Caja General se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar el flujo de caja de las operaciones económicas, contables y financieras de la Cooperativa en estricto cumplimiento a las políticas, normas, reglamentos.</p>	
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO</b>	

1. Planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar las actividades de la sección de Caja General de la Cooperativa.
2. Formular, dentro del plazo establecido, el Plan de Trabajo Anual y presupuesto correspondiente a su cargo.
3. Realizar el control semanal del movimiento económico de ingresos y egresos de fondos, sustentados a través de los movimientos de traspasos contables de la oficina principal, sucursales y agencias.
4. Registrar en el sistema VISUALCOOP los pagos por concepto de adelantos, honorarios, dietas y pago a proveedores, según el número de auxiliar de cuenta, previamente ingresados.
5. Elaboración, giro y control de órdenes de pago y giro de cheques por pago de dietas, según el informe de asistencia por sesiones de los directivos de la Cooperativa.
6. Llevar el control de retenciones de impuestos de 4ta. Categoría. de los pagos efectuados por Honorarios Profesionales; en la oficina principal, sucursales y agencias.
7. Registrar en el sistema VISUALCOOP la información requerida para el giro de las órdenes de pago y cheques; por concepto de préstamos, fondo mortuario, renunciaciones y otros dentro del término o periodo establecido para cada caso, observando la concordancia de montos a pagar de las solicitudes y su aprobación.
8. Girar diversos compromisos como: las órdenes de pago y cheques, por pago de impuestos, tributos, aportaciones a AFP, proveedores, etc. debidamente sustentadas y autorizadas.
9. Realizar el registro, control y archivo diario de documentos de los traspasos contables de caja principal y caja chica; de la oficina principal, sucursales y agencias
10. Llevar el control, registrando en el auxiliar de la cuenta "entregas a rendir", otorgados a funcionarios, personal y directivos, hasta su rendición; provenientes de la oficina principal, sucursales y agencias.
11. Efectuar el control de fondos fijos (caja chica), y elaborar los respectivos reembolsos de la oficina principal.
12. Solicitar y en tiempo oportuno al Banco respectivo chequeras de las cuentas corrientes bancarias.
13. Elaborar el Informe sobre retenciones del impuesto de 4ta categoría, la orden de pago y giro de cheque.
14. Verificación y conciliación de arqueos de caja, saldo en efectivo y detalle del dinero según traspasos contables oficina principal, sucursales y agencias.
15. Obtener autorización y que suscriban los funcionarios autorizados los cheques que se emiten para los diversos pagos, adjuntando los documentos pertinentes autorizados.
16. Custodiar los documentos valorados, cheques, letras de cambio, pagarés, carta fianza, garantías, etc. a favor de la Cooperativa.
17. Elaborar diariamente el Mayor Auxiliar de los cheques emitidos de las cuentas corrientes, remitiendo una copia a caja 1 y caja 2 de la oficina principal; para su conciliación con la documentación necesaria.
18. Apoyar a la División de Contabilidad y Finanzas en la elaboración de los Estados Financieros.
19. Llevar el control y pago correspondiente de las amortizaciones (pagares) al banco según calendario de pagos y sobre cuotas de seguros.
20. Solicitar los movimientos de cuenta de los bancos de las diferentes cuentas corrientes.
21. Otros relacionados al cargo que le asigna la Gerencia General o el jefe de la División de Contabilidad y Finanzas.

#### **AUTORIDAD Y RELACIÓN**

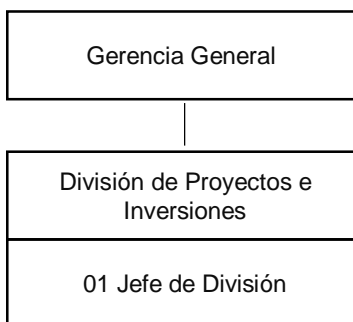
Jerárquica y Administrativamente responde ante la Jefatura de la División de Contabilidad y Finanzas.

**REQUISITOS DEL CARGO**

- Titulado, Bachiller, Título de técnico profesional en contabilidad, administración o Economía; y/o estudios superiores.
- Experiencia en cargos similares de 1 año.
- Conocimiento y manejo de sistemas informáticos y computación.

**3.5. DIVISIÓN DE PROYECTOS E INVERSIONES**

**3.5.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL CARGO**



**3.5.2. Información del cargo de Jefe de la División de Proyectos e Inversiones**

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Jefe de la División de Proyectos e Inversiones
<b>ORGANO ADMINISTRATIVO</b>	División de Proyectos e Inversiones
<b>RESUMEN GENERAL DEL CARGO</b>	
<p>El jefe de la División de Proyectos e Inversiones se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la División de conformidad con la misión y objetivos de la Cooperativa. Asimismo, es responsable de proyectar futuras inversiones en procura de la consecución de la visión y misión institucional y las normas legales vigentes que afectan a las actividades de la Cooperativa.</p>	
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO</b>	



1. Elaborar proyectos para su posterior desarrollo mediante la búsqueda de fuentes de financiamiento de origen interno y/o externo.
2. Presentar a la gerencia general, las que a su vez se aprobarán en la Asamblea de Delegados, las iniciativas mediante Planes de Viabilidad (comerciales, sociales y económico - financieros), así como con estudios de mercado preliminares, basados en oportunidades, que justifican la puesta en marcha de dichos proyectos.
3. Gestionar la planificación, ejecución y evaluación de los proyectos aprobados. La planificación, control y seguimiento de las actuaciones, tanto desde el punto de vista técnico como financiero.

#### AUTORIDAD Y RELACIÓN

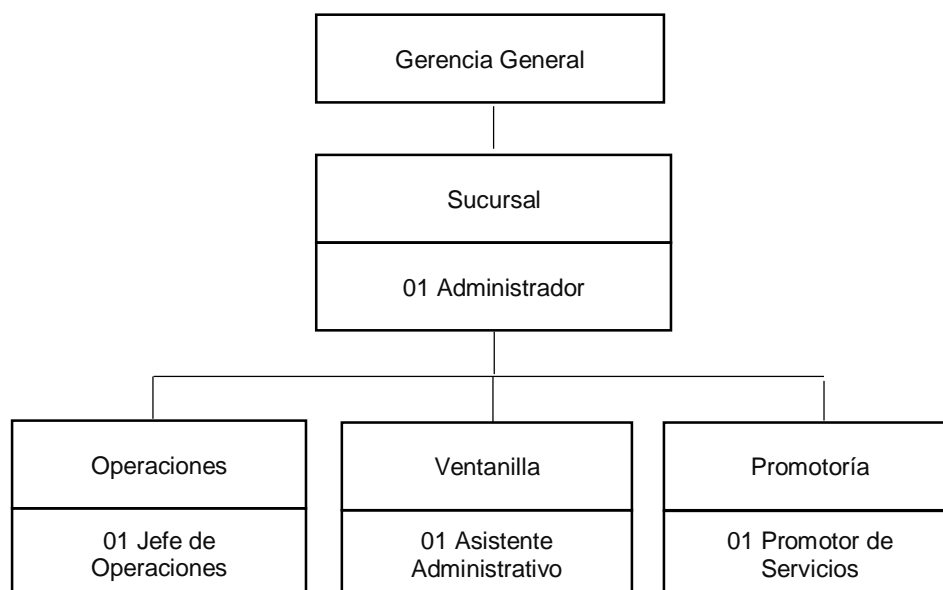
Jerárquica y Administrativamente responde ante la Gerencia General.

#### REQUISITOS DEL CARGO

- Economista, Licenciado en Administración y/o Contador Público Colegiado.
- Experiencia en Cooperativa de Ahorro y Crédito y Servicios Múltiples de tres (03) años.
- Conocimiento y manejo de Proyectos de Inversión de acuerdo con el enfoque privado y el SNIP
- Experiencia en dirección de Proyectos de Inversión.

### 3.6. ÓRGANOS DESCONCENTRADOS

#### 3.6.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL CARGO



### 3.6.2. Información del cargo de Administrador de Sucursal

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Administrador de Sucursal
<b>ORGANO ADMINISTRATIVO</b>	Operaciones
<b>RESUMEN GENERAL DEL CARGO</b>	
<p>El Administrador de Sucursal es responsable por la adecuada gestión de las actividades administrativas, económicas, crediticia, recuperaciones de créditos y otras operaciones de la oficina a su cargo. Asimismo, es responsable por el adecuado procesamiento, análisis, calificación y verificación de los documentos que tramita.</p>	
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar, organizar, dirigir, programar y controlar las labores administrativas, operativas y económicas de la sucursal.</li> <li>2. Formular, dentro del plazo establecido, el Plan de Trabajo Anual y presupuesto de la Sucursal a su cargo.</li> <li>3. Planificar, organizar y dirigir estrategias de promoción y publicidad de los servicios que brinda la Cooperativa, a fin de mantener vigente la imagen de la Cooperativa ante los socios y la opinión pública.</li> <li>4. Preparar, girar los comprobantes de contabilidad por operaciones de gestión y cheques respectivamente, por concepto de préstamos, fondo mortuario, renunciaciones y otros dentro del término o periodo establecido para cada caso, observando en todo momento la concordancia del monto o suma a pagar y la autorización o aprobación respectiva.</li> <li>5. Resolver todo tipo de reclamos de los socios, derivados o inherentes a los servicios que brinda la Cooperativa.</li> <li>6. Elaborar y entregar las planillas de deducciones a la oficina correspondiente de las empresas o instituciones con convenio de descuentos, en la fecha programada por cada una de ellas.</li> <li>7. Realizar el trámite respectivo de manera inmediata y oportuna en cada una de las empresas o instituciones, la cobranza o transferencia por las deducciones efectuado a socios de la Cooperativa, registrando en el libro respectivo de la Sucursal.</li> <li>8. Recepcionar los ingresos de dinero por diversos conceptos del asistente administrativo y guardar en la bóveda o depositar en la cuenta corriente correspondiente.</li> <li>9. Recepcionar y/o recabar de las empresas retenedoras, según sea el caso, los papeles de ajuste referidos a socios renunciados, despedidos, transferidos o promovidos y dar el trámite respectivo a la Sección de cuentas corrientes de la División de Operaciones, previa consignación de los datos solicitadas en ella.</li> <li>10. Realizar los retiros de fondos económicos de los bancos de la localidad, para cubrir las necesidades operativas de la Sucursal.</li> <li>11. Revisar la documentación pertinente de los traspasos contables al cierre de operaciones diarias y semanales, dando su conformidad y/o visto bueno para su envío a la Oficina Principal.</li> <li>12. Llevar el control de emisión de cheques, registrando en el libro bancos y mantener actualizado.</li> <li>13. Solicitar al banco y/o oficina principal de la Cooperativa la remisión oportuna de chequeras de la(s) cuenta(s) corriente(s).</li> <li>14. Ejecutar estrategias de recuperación de créditos previo análisis y evaluación de la cartera de créditos</li> <li>15. Generar, reportar, verificar, y remitir mensualmente el informe de la capitalización de intereses de las operaciones pasivas como ahorros, a plazo fijo y otros, a las áreas correspondientes.</li> </ol>	

<ol style="list-style-type: none"> <li>16. Velar por la seguridad y la custodia de los fondos y valores consignados en caja fuerte dando cumplimiento a las normas emitidas para este fin.</li> <li>17. Analizar la cuenta corriente de ahorros, depurando y transfiriendo los saldos de acuerdo con el Reglamento de Ahorros.</li> <li>18. Realizar el arqueo de Caja al personal encargado de ventanilla, al cierre de las operaciones diarias dando conformidad a los saldos.</li> <li>19. Apoyar, dirigir y/o reemplazar al personal subalterno en todas las labores de la sección de operaciones, por necesidad o ausencia del titular.</li> <li>20. Prever el abastecimiento oportuno de útiles de oficina y otras necesidades logísticas de la Sucursal.</li> <li>21. Capacitar y asesorar al personal de la sucursal para un eficiente y eficaz servicio de calidad al socio.</li> <li>22. Realizar el seguimiento de los casos judiciales pendientes, informando oportunamente a la Gerencia General.</li> <li>23. Conservar, preservar y llevar el control de los bienes patrimoniales, útiles de oficina y suministros diversos de la Cooperativa.</li> <li>24. Otras funciones que le sean delegadas por la Gerencia General.</li> </ol>
<b>AUTORIDAD Y RELACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• REPORTA A: Gerencia General</li> <li>• SUPERVISA A: Asistente Administrativo, Jefe de Operaciones de Sucursal</li> </ul>
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional o Bachiller universitario en administración, contabilidad o economía.</li> <li>• Experiencia en administración de Cooperativas de ahorro y crédito.</li> <li>• Experiencia en conducción de personal.</li> <li>• Dominio de informática y computación y programas que maneja la Cooperativa.</li> </ul>

### 3.6.3. Información del cargo de Asistente Administrativo

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Asistente Administrativo de Sucursal
<b>ORGANO ADMINISTRATIVO</b>	Operaciones
<b>RESUMEN GENERAL DEL CARGO</b>	
El Asistente Administrativo de Sucursal (Caja –Ventanilla) es responsable del correcto procesamiento de la información en el sistema VISUALCOOP de las diferentes operaciones de la sucursal.	
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aperturar la caja para iniciar las operaciones del día con su respectiva remesa de fondos en el sistema VISUALCOOP.</li> <li>2. Recibir, informar y orientar a los socios y público en general sobre los servicios que ofrece la Cooperativa e indicarle detalladamente y en forma cordial los procedimientos, requisitos y trámites a seguir en la Sucursal.</li> <li>3. Inscribir a nuevos socios y registrar en el sistema y el Libro de Socios.</li> </ol>	

<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Recepcionar las solicitudes de préstamos, fondo mortuario, renunciaciones y otras inherentes a las actividades de la Cooperativa y tramitarlas previa evaluación en primera instancia e informe en cada caso.</li> <li>5. Consignar información referido al estado de cuenta, garante, periodo de amortización, tasa de intereses y otros datos requeridos en los formularios de solicitud, pagares y otros.</li> <li>6. Elaborar y tramitar las liquidaciones por concepto de fondo mortuario y renunciaciones, previa autorización del Administrador de la Sucursal.</li> <li>7. Revisar y verificar las solicitudes de préstamos, clasificando por tipo de préstamos, derivando a la Jefatura de Operaciones de la Sucursal para su análisis y evaluación.</li> <li>8. Aperturar cuentas de ahorro corriente y a plazo fijo.</li> <li>9. Tramitar pagos por diversos conceptos que efectúan los socios y público en general de la Sucursal.</li> <li>10. Informar al Asistente de Ventanilla de la Oficina Principal los datos de ingresos y renunciaciones de socios para la respectiva actualización en el sistema.</li> <li>11. Elaborar el reporte diario de los traspasos contables con la documentación sustentadora y remitir en forma semanal a las áreas respectivas de la Oficina Principal previa verificación de la Administración de la Sucursal.</li> <li>12. Verificar y dar conformidad la información proporcionada por los socios y garantes en las solicitudes de crédito presentados.</li> <li>13. Otras funciones que le asigne la Administración de la Sucursal y/o la Gerencia General.</li> </ol>
<b>AUTORIDAD Y RELACIÓN</b>
Jerárquica y Administrativamente responde ante el Administrador de la Sucursal.
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller y/o Técnico profesional en Administración, contabilidad.</li> <li>• Conocimiento y experiencia en computación e informática.</li> <li>• Experiencia en operaciones de ahorro y crédito y Servicios Múltiples Cooperativo.</li> </ul>

#### 3.6.4. Información del cargo de Jefe de Operaciones

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Jefe de Operaciones de Sucursal
<b>ORGANO ADMINISTRATIVO</b>	Operaciones
<b>RESUMEN GENERAL DEL CARGO</b>	
El Jefe de Operaciones de Sucursal se encarga de la evaluación, calificación y aprobación de los créditos; vela por la oportuna recuperación de los créditos concedidos y, también, asesora y orienta a los socios sobre los demás servicios que ofrece la Cooperativa.	
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO</b>	

1. Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar en general las operaciones de crédito y cobranzas, de acuerdo con las políticas internas vigentes de la Cooperativa.
2. Apoyar y coordinar en la elaboración del Plan de Trabajo Anual y presupuesto de la Sucursal.
3. Asesorar y orientar a los socios en las operaciones de préstamo, haciendo un análisis y evaluación recomendando de la inversión a efectuarse.
4. Revisar y verificar las solicitudes de préstamos, clasificando por tipo de préstamos, derivando a la Administración de la Sucursal para su análisis, evaluación y aprobación.
5. Aprobar los préstamos cubiertos y los créditos que no excedan a los topes o montos establecidos en el reglamento.
6. Evaluar y aprobar juntamente con el Administrador los diferentes tipos de préstamos de acuerdo con lo establecido en la directiva y reglamento.
7. Controlar la morosidad en forma diaria y ejecutar estrategias de recuperación de créditos previo análisis y evaluación de la cartera de créditos.
8. Analizar el reporte de la cartera de créditos, determinando las categorías en que se encuentran los créditos otorgados a los socios, procediendo a la notificación en caso de estar en la categoría CPP, deficiente, dudoso, o perdida y/o aplicar el procedimiento de recuperación de créditos establecidos en el reglamento de crédito.
9. Ejecutar las acciones de cobranza de los créditos otorgados por la Cooperativa y en los casos necesarios tomar las providencias para la ejecución de la cobranza administrativa, judicial y/o ejecución de las garantías correspondientes.
10. Controlar, resguarda y archiva los títulos valores.
11. Analizar y evaluar de acuerdo con las normas vigentes los expedientes de Fondo de Previsión Social y elevar a la administración de la sucursal.
12. Apoyar, dirigir y/o reemplazar al personal subalterno en todas las labores de la sección de operaciones, por necesidad o ausencia del titular.
13. Preparar en el plazo requerido las informaciones solicitadas por la superioridad.
14. Organizar, dirigir y evaluar las labores secretariales y archivo en general de la sección de operaciones de la sucursal.
15. Llevar el control de la caja chica asignada a la sucursal.
16. Otras funciones que le sean encomendadas por la Gerencia General

#### **AUTORIDAD Y RELACIÓN**

Jerárquica y Administrativamente responde ante el Administrador de la Sucursal.

#### **REQUISITOS DEL CARGO**

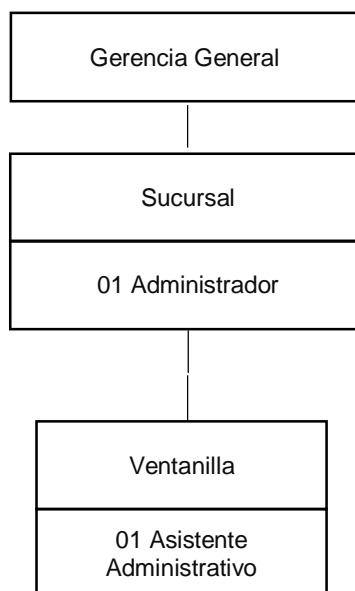
- Bachiller universitario en administración, contabilidad o economía.
- Experiencia en Cooperativas de ahorro y crédito.
- Experiencia en conducción de personal.
- Dominio de informática y computación y programas que maneja la Cooperativa

### 3.6.5. Información del cargo de Promotor de Servicios

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Promotor de Servicios de Sucursal
<b>ORGANO ADMINISTRATIVO</b>	Operaciones
<b>RESUMEN GENERAL DEL CARGO</b>	
<p>El Promotor de Servicios de Sucursal se ocupa de manera proactiva de brindarle seguimiento a los socios existentes, realizar visitas de campo, asesoramiento de información, colocación de créditos, y proponer estrategias para el incremento de cartera.</p>	
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecutar las estrategias de promoción e impulso de los servicios de acuerdo con los lineamientos establecidos por la gerencia.</li> <li>2. Informar, orientar y asesorar a los socios y público en general referente a los servicios que brinda la Cooperativa</li> <li>3. Realizar visitas de campo a socios en sus respectivos centros de trabajo.</li> <li>4. Promover la colocación de créditos.</li> <li>5. Coordinar y verificar con cliente la entrega de documentación necesaria para los créditos.</li> <li>6. Realizar informe de gestión de las actividades ejecutadas en las visitas de campo.</li> <li>7. Concertar citas, entrevistas y reuniones inherentes a las actividades de la Cooperativa, previa indicación y coordinación del Administrador de Sucursal.</li> <li>8. Apoyar al administrador de sucursal en la ejecución de proyectos y otras actividades a desarrollar.</li> <li>9. Analizar las condiciones vigentes del mercado, analizar y proyectarse a buscar nuevos mercados, considerando prioritariamente a empresas que garantizan solvencia, solidez rentabilidad en sus actividades y denotan un gran número de trabajadores.</li> <li>10. Otras funciones que le sean encomendadas o delegadas por la Gerencia General.</li> </ol>	
<b>AUTORIDAD Y RELACIÓN</b>	
<p>Jerárquica y Administrativamente responde ante el Administrador de Sucursal.</p>	
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia mínima de 06 meses en cargos similares.</li> <li>• Fluidez verbal, persuasión, pensamiento analítico, buenas relaciones interpersonales.</li> <li>• Manejo de las herramientas de Office a nivel usuario.</li> </ul>	

### 3.7. ÓRGANOS DESCONCENTRADOS

#### 3.7.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL CARGO



#### 3.7.2. Información del cargo de Jefe de Agencia

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Jefe de Agencia
<b>ORGANO ADMINISTRATIVO</b>	Operaciones
<b>RESUMEN GENERAL DEL CARGO</b>	
<p>El Jefe de Agencia se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas, económicas, crediticias y demás operaciones de la Agencia, en concordancia con la misión, objetivos, estrategias y políticas de la Cooperativa. Responsable por el adecuado proceso de trámite, análisis, calificación y recuperación de los préstamos.</p>	
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas, operativas, crediticias y financieras de la Agencia.</li> <li>2. Planificar, diseñar, organizar y dirigir estrategias de promoción y publicidad de los servicios que brinda la Cooperativa.</li> <li>3. Informar, orientar y asesorar a los socios y público en general referente a los servicios que brinda la Cooperativa.</li> <li>4. Evaluar las solicitudes de préstamos, derivándolos a la oficina principal para su registro y aprobación.</li> </ol>	

5. Llevar el control y registro de garantes, estado de cuenta y demás información requerida para consignar en las solicitudes o formatos de los socios solicitantes.
6. Preparar las liquidaciones, girar las órdenes de pago y pagar por concepto de préstamos, fondo mortuario, renunciaciones y otros, dentro del término o periodo establecido para cada caso previa aprobación.
7. Remitir oportunamente a Caja General y cuentas corrientes de la oficina principal, los traspasos contables y documentación sustentadora para su verificación y registro.
8. Recepcionar los ingresos de dinero por diversos conceptos que efectúan los socios o público en general en la Agencia.
9. Realizar diariamente los arqueos de caja y fondos fijos, con la sustentación documentaria pertinente.
10. Informar al socio respecto a su estado de cuenta, actualizando la libreta de ahorro, aportaciones, préstamo y entregando el slip de estado de cuenta.
11. Llevar el control de la cartera de créditos, tanto por pago en efectivo (letras), como por descuento por planilla, registrando el resumen o cuadro estadístico de los socios, así como los informes para el descuento por planilla si fuera el caso.
12. Recepcionar y/o recabar de las empresas retenedoras, los papeles de ajuste referidos a socios renunciados, despedidos, transferidos y/o promovidos, dando el trámite respectivo previa consignación de los datos en los formularios
13. Informar al Asistente Administrativo de Ventanilla y Cuentas Corrientes, la relación de socios renunciados, promovidos y transferidos adjuntando los papeles de ajuste, para el borrado de planilla.
14. Coordinar con los responsables de la Oficina de Contabilidad, Oficina de Tiempo, o Relaciones Industriales de las empresas retenedoras referente a la liquidación y abono por concepto de retención vía papel de ajuste.
15. Analizar los resúmenes de planillas de saldos, coordinando con la Sección Cuentas Corrientes su conformidad o corrección si fuese el caso.
16. Analizar la cuenta de ahorros depurando y transfiriendo las mismas a cuentas por pagar previa coordinación e informe a la División de Contabilidad y Finanzas y de Operaciones.
17. Resolver los reclamos y consultas de los socios.
18. Evaluar permanentemente la posición financiera de la agencia, así como programar la disponibilidad de fondos para la atención diaria de obligaciones.
19. Atender el movimiento de ahorros, plazo fijo, ahorro corriente, registrando en los kárdex, libro balancín, informe de movimiento diario de ahorros e informe de capitalización de intereses; manual y con sistema VISUAL COOP.
20. Informar en forma mensual mediante reporte de sistema a la División de Contabilidad y Finanzas, División de Operaciones el movimiento diario de ahorros y capitalización de intereses.
21. Adoptar las medidas del caso para el abastecimiento oportuno de útiles de oficina y otras necesidades logísticas de la Agencia.
22. Vigilar el adecuado mantenimiento y cumplimiento de la custodia de los fondos y valores en caja fuerte, siendo de su responsabilidad.
23. Mantener actualizado el catálogo de servicios que brinda la Cooperativa, boletines, notas de prensa y otros, que se exhiben en los franelógrafos de la Cooperativa
24. Organizar y controlar el sistema de archivos de las Agencias.
25. Organizar en coordinación con la Gerencia General General, y el Departamento de Educación las actividades de aniversario de la Agencia
26. Cumplir con las obligaciones municipales en relación con el funcionamiento de la Agencia.
27. Otras funciones que sean encomendados por le Gerencia General.

#### **AUTORIDAD Y RELACIÓN**

Jerárquica y Administrativamente responde ante la Gerencia General.



### REQUISITOS DEL CARGO

- Titulado, bachiller o técnico profesional en administración, contabilidad o economía.
- Experiencia en el desempeño de cargos similares en Cooperativas de ahorro y crédito.
- Conocimientos y manejo de computación e informática.

### 3.7.3. Información del cargo de Jefe de Agencia

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Asistente Administrativo de Agencia
<b>ORGANO ADMINISTRATIVO</b>	Operaciones
<b>RESUMEN GENERAL DEL CARGO</b>	
<p>El Asistente Administrativo de Agencia (Caja –Ventanilla) es responsable por el correcto procesamiento de la información en el sistema VISUALCOOP de las diferentes operaciones realizadas por la Agencia.</p>	
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aperturar las operaciones del día en el sistema Visual Coop.</li> <li>2. Recibir, informar y orientar a los socios y público en general sobre los servicios que ofrece la Cooperativa e indicarle detalladamente y en forma cordial los procedimientos, requisitos y trámites a seguir en la Agencia.</li> <li>3. Inscribir a nuevos socios y registrar en el sistema y el libro respectivo.</li> <li>4. Recepcionar las solicitudes de préstamos, fondo mortuario, renunciaciones y otras inherentes a las actividades de la Cooperativa y tramitarlas previa evaluación en primera instancia e informe en cada caso.</li> <li>5. Consignar información referido al estado de cuenta, garante, periodo de amortización, tasa de intereses y otros datos requeridos en los formularios de solicitud, pagares y otros.</li> <li>6. Elaborar, tramitar y registrar en los libros de fondo mortuario y renuncia con todos los requisitos solicitados en ella.</li> <li>7. Mantener actualizado y ordenado los documentos emitidos y recibidos por la agencia.</li> <li>8. Revisar y verificar las solicitudes de préstamos, clasificando por tipo de préstamos, derivando al Jefe de Agencia para su análisis y evaluación.</li> <li>9. Preparar y girar los comprobantes de contabilidad y pagar por concepto de préstamos, fondo mortuario, renunciaciones y otra previa autorización del Jefe de Agencia.</li> <li>10. Aperturar cuentas de ahorro corriente y a plazo fijo y registrar los movimientos en ellas.</li> <li>11. Recepcionar los ingresos de dinero por diversos conceptos que efectúan los socios y público en general en la Agencia.</li> <li>12. Informar al asistente administrativo de ventanilla de la oficina principal por teléfono y memorándum los datos de ingresos y renunciaciones para su respectiva actualización.</li> <li>13. Elaborar el inventario de muebles y enseres de la Agencia.</li> <li>14. Cumplir con las obligaciones municipales en relación con el funcionamiento de la Agencia.</li> <li>15. Otras funciones que sean encomendadas por le Gerencia General.</li> </ol>	

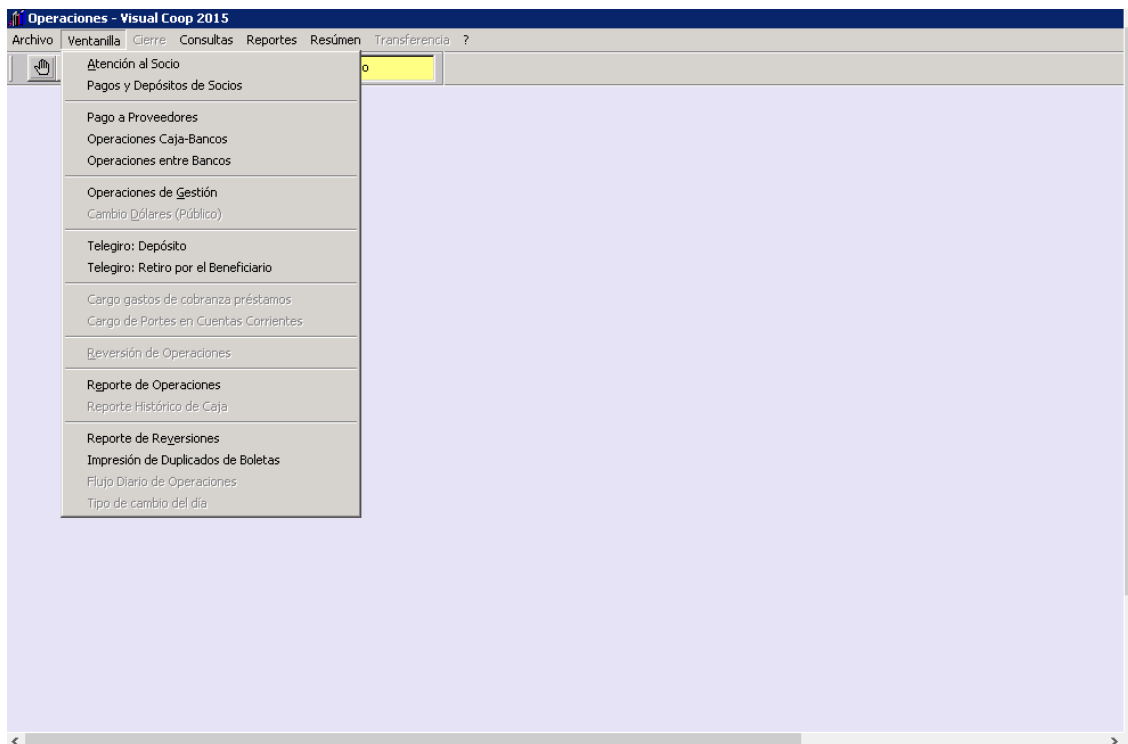
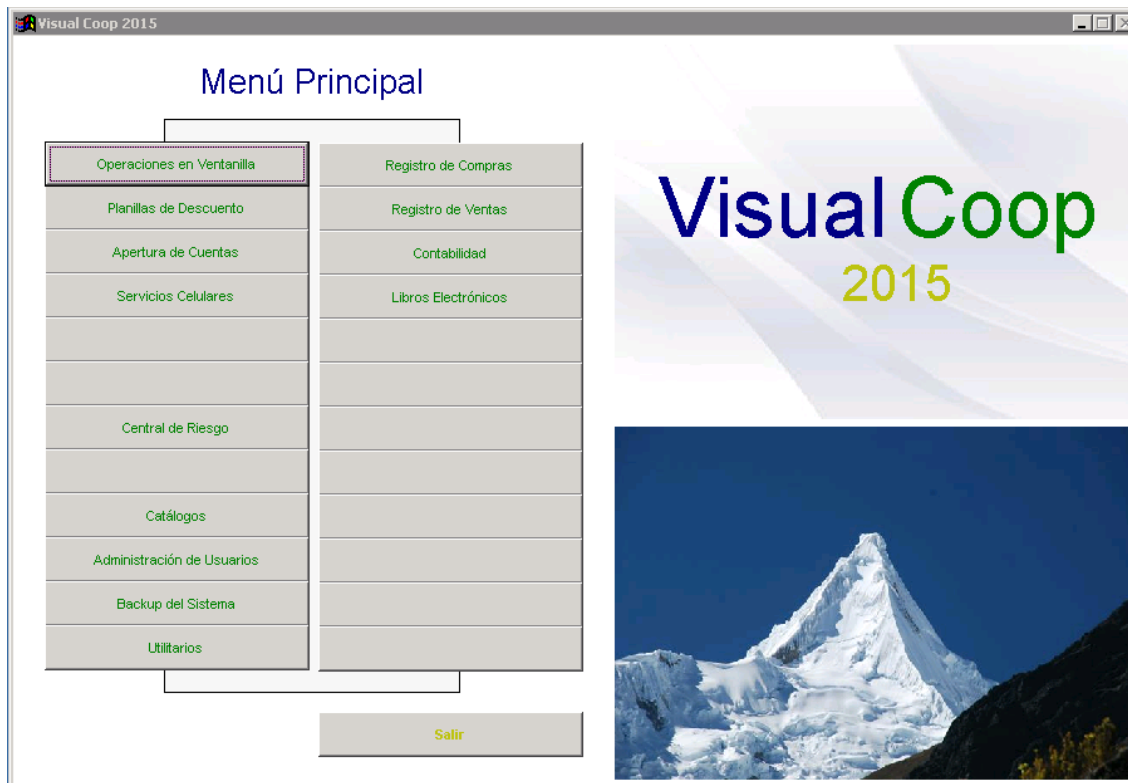
**AUTORIDAD Y RELACIÓN**

Jerárquica y Administrativamente responde ante el Jefe de Agencia.

**REQUISITOS DEL CARGO**

- Bachiller o Técnico profesional, en Administración, contabilidad o economía.
- Conocimiento y experiencia en computación e informática.
- Experiencia en operaciones de ahorro y crédito y Servicios Múltiples Cooperativo.

## ANEXO n. ° 5. Sistema de Información VISUALCOOP



## ANEXO n. ° 6. Sistema de Registro de Asistencias

Bienvenido a: *El Centro de tu bienestar ... 45 años ¡Bodas de Zafiro!*



Cooperativa de Servicios Múltiples del Centro LTDA.

Codigo de Empleado:  Fecha: 13/11/2017 Hora Servidor: 11:30 a.m. Plaza: 18

Clave de Seguridad:

 [Registro Diario de Hora Entrada y Salida de los Empleados](#)

 [Reporte Diario de Entrada / Salida de Horarios](#)

 [Cambio de Clave](#)

Bienvenido a: *El Centro de tu bienestar ... 45 años ¡Bodas de Zafiro!*



Cooperativa de Servicios Múltiples del Centro LTDA.

Empleado Autorizado:  Clave   13/11/2017

Sucursal Trujillo, Trujillo  11:32 a.m.

Plaza:

Empleado	Evento	Hora	Tardanza (min)
NIvan	Hora de Entrada	08:28:00 a.m.	0
NIvan	Hora de Salida	11:32:00 a.m.	0

Hora Entrada: 08:35:00 a.m.  
 Hora de Salida: 05:30:00 p.m.  
 Salida Refrigerio: 01:00:00 p.m.  
 Retorno de Refrigerio: 02:05:00 p.m.  
 Entrada Sabado: jean  
 Salida Sabado: 01:00:00 p.m.