



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898476*

RFC: ATI120618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticaayvalores.com/>

Año: VII Número: 1 Artículo no.:144 Período: 1ro de septiembre al 31 de diciembre del 2019

TÍTULO: Estructura organizacional y gestión administrativa: diagnóstico en la cooperativa de ahorro y crédito "San Francisco Ltda.", Agencia Puyo.

AUTORES:

1. Dra. Eulalia Ochoa Galarza.
2. Máster. Bayron Pinda Guanolema.
3. Máster. Mario León Naranjo.
4. Ing. Jaime Mayorga Rivadeneira.

RESUMEN: La investigación se lleva a cabo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., Agencia Puyo, durante el período 2018 y tiene como objetivo profundizar, con el acompañamiento del método científico, en las prácticas gerenciales administrativas y la estructura organizacional existente en este tipo de instituciones. Sus intenciones, de alcance descriptivo, utilizan dos métodos empíricos: la entrevista y la encuesta, como métodos para la recolección de la información. El presente es un estudio cuantitativo y cualitativo.

PALABRAS CLAVES: estructura organizacional, gestión administrativa, cooperativa de ahorro, diagnóstico.

TITLE: Organizational structure and administrative management: diagnosis in the savings and credit cooperative "San Francisco Ltda.", Agencia Puyo.

AUTHORS:

1. Dra. Eulalia Ochoa Galarza.
2. Máster. Bayron Pinda Guanolema.
3. Máster. Mario León Naranjo.
4. Ing. Jaime Mayorga Rivadeneira.

ABSTRACT: The research is carried out in the Cooperativa de Ahorro y Credito San Francisco Ltda., Agencia Puyo, during the period 2018 and aims to deepen, with the accompaniment of the scientific method, administrative management practices and the existing organizational structure in this type of institutions. Their intentions, of descriptive scope, use two empirical methods: the interview and the survey, as methods for the collection of the information. The present is a quantitative and qualitative study.

KEY WORDS: organizational structure, administrative management, savings cooperative, diagnosis.

INTRODUCCIÓN.

La presente centuria ha gestado nuevos retos y exigencias al desempeño laboral y la gestión administrativa. En tal sentido, la incertidumbre y el cambiante y competitivo entorno global reclaman del redimensionamiento de las prácticas en el mundo del trabajo.

Como es de esperar, la capacitación permanente aflora como apuesta creciente en todos los ámbitos y sectores en el ejercicio de las funciones laborales. Asimismo, las teorías de las ciencias gerenciales apuntan hacia una democratización en el clima organizacional, el trabajo en equipos que favorezca la solidaridad, el compromiso y la ayuda mutua entre los trabajadores, a partir de objetivos comunes.

Sobre esta base, la consideración del ser humano en tanto objetivo como subjetivo juega un papel decisivo en el éxito empresarial. Al respecto, abundante resulta la literatura especializada en el tema y múltiples las experiencias socializadas en la web académica, avaladas por el método científico. La relevancia del desempeño laboral en los entornos empresariales radica en comprender que la elevación de las competencias en el sujeto trabajador debe ir de la mano con los niveles de satisfacción y motivación con la actividad que se realiza (Carpio, Álvarez, Ulloa y Romero, 2018).

A fin de cuentas, hacia qué apunta el desempeño laboral, cuáles son los aspectos que considera y cómo incide en los resultados individuales y colectivos. En virtud de lo anterior, el término incluye o considera el esfuerzo invertido por un individuo o un grupo de ellos en la realización de un trabajo. Para ello, se trazan estrategias que posibilitan el cumplimiento de los objetivos laborales fijados, que se concretan en resultados palpables.

Tal y como se venía enunciando, atañe tanto a la esfera cognitiva del ser humano; o sea, sus conocimientos, habilidades, hábitos y capacidades; como a la esfera afectiva, que incluye los intereses, las motivaciones y las actitudes; regulado siempre por su sistema de valores. Se reconocen, en tanto, como cualidades deseables: el emprendimiento, el empoderamiento, el compromiso, la receptividad, la flexibilidad y la ética.

Por consiguiente, la clara convergencia y equilibrio en los trabajadores habrá de orientarse en forma intencionada desde la actividad gerencial, con el fin de lograr mejor calidad en los servicios que se ofertan, mayor nivel de satisfacción de los clientes y, por ende, mayor competitividad en el mercado. Como es de esperar, estos objetivos requieren de una metódica y cuidadosa planeación previo a su implementación en el sistema de trabajo de la entidad, que exige de los responsables administrativos sistemática capacitación y compromiso personal con el desempeño de su labor, en pos de la mejora y el crecimiento de la empresa.

Se trata, por tanto, de un tema de especial atención en materia de administración empresarial y de negocios. Su, hoy, incuestionable valía posibilita la orientación certera de las decisiones y la organización del sistema de trabajo en la búsqueda de la eficiencia, la calidad y la competitividad.

Otro elemento trascendente vinculado al desempeño laboral, es su evaluación, como un proceso sistemático en cuyas funciones se incluye el control, pero que cumple también otras como el diagnóstico y el formativo. En tal sentido, se considera necesario conocer no solo quiénes son mis trabajadores sino cómo son, cuáles son sus potenciales, cuáles son sus debilidades, cómo es su sistema de relaciones, cuáles son sus intereses. Información que resulta esencial al concebir los equipos de trabajo, planificar la capacitación y asignar roles y tareas laborales. Asimismo, reorientar conductas que limitan un buen desempeño, tales como: la falta de cooperación, actitudes inadecuadas, poca motivación, entre otras (Chávez, De las Salas y Bozo, 2015).

De ahí, que concebir un sistemático proceso de evaluación del desempeño resulte saludable y beneficioso en las entidades laborales, siempre y cuando se asiente en elementos objetivos, concretos y medibles, que garanticen una valoración justa. Tomando en cuenta que lo anterior, constituye punto de partida para el diseño de los planes de acción.

De manera particular, en Ecuador se implementan evaluaciones de desempeño en diferentes etapas del año: trimestral, semestral o anual, las cuales se enfocan casi siempre hacia el crecimiento de la productividad. En tal escenario, se inserta el estudio que se revela en el presente artículo.

Al respecto, es importante precisar que las acciones investigativas, aquí socializadas, se despliegan en la compañía de transporte pesado COTRANACAR, S.A, de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi. Territorio, eminentemente, dedicado a las actividades agrícolas, el comercio y la industria manufacturera, con lo cual resultan muy solicitados los servicios que oferta la entidad estudiada.

Razón por lo cual en el plan de desarrollo de la ciudad de Latacunga se prevé el incremento en la demanda de este tipo servicios; de ahí, que se propusiese el crecimiento en el número de entidades dedicadas a la actividad de transporte pesado, en tanto, solo existe una compañía que lo brinda (COTRANACAR, S.A).

Así mismo y en paralelo, resulta esencial el perfeccionamiento del desempeño laboral de la compañía aludida, tomando en cuenta las características de un mercado en creciente demanda. En virtud de esto, emerge trascendente la existencia de un estudio descriptivo que profundice, bajo el amparo del método científico, en su situación actual.

En aras de cumplimentar el propósito anterior, las indagaciones científicas se apoyan en una diversidad de métodos teóricos, empíricos y matemáticos- estadísticos. Por su parte, los instrumentos incluyen entre las fuentes exploradas: al gerente, al responsable de operaciones, a los colaboradores y a los clientes. Se muestrearon, además, documentos relacionados con el objeto de estudio; o sea, el desempeño laboral.

Los hallazgos obtenidos, y que seguidamente se despliegan, develan con meridiana claridad las fortalezas y debilidades de la compañía, los cuales suscitan interesantes reflexiones, de mucha valía para la creación, diseño e implementación de las propuestas de mejora.

De esta manera, la gestión empresarial en su continuo evolutivo se ha irradiado, desde sus inicios en la cultura oriental, hacia el mundo del occidente, acompañando todos y cada uno de los sistemas sociales emergidos en nuestra historia planetaria. Como era de esperarse, en paralelo se han transformado los procesos de toma de decisiones, que, a nivel gerencial, revelan su presencia en los cuatro momentos clave: planificación, organización, dirección y control (Hernández, 2011; Marín, 2012; Parra & Del Pilar, 2009; Albarracín et al., 2018; Pérez, 2007).

Como parte de lo anterior, la gestión organizacional, en complemento con el talento humano, se orienta a la administración del colectivo laboral en función de diseñar, organizar, coordinar, implementar y controlar el desarrollo de las actividades. Acompañando esta categoría, se incorporan elementos derivados de la calidad de esta gestión, ellas son: cultura organizacional, estructura organizacional, clima organizacional, cuya singularidad pone el acento en diversas dimensiones de esta labor directiva (Chiavenato, 2011).

De manera principal, el artículo científico que seguidamente se despliega, coloca su acento principal en la estructura organizacional, entendiendo esta como: aquel conjunto de componentes que configuran de manera distintiva y esencial las funciones y relaciones que se desarrollan a lo interno de una organización. Su totalidad integrada posibilita el cumplimiento de los objetivos institucionales en forma más óptima y eficiente. Asimismo, acota con objetividad y precisión los roles y jerarquías individuales que establecen los desempeños laborales y los sistemas de comunicación (Barquero, 2005; Esquiaqui & Marulanda, 2012).

Su representación global suele quedar integrada en un organigrama, cuya imagen revela con meridiana claridad los niveles de mando (de subordinación), niveles de relación (coordinación) y sistemas de retroalimentación (feedback). Su ventaja esencial es que facilita, considerablemente, la gestión administrativa desde el general funcionamiento de la entidad. Igualmente, distingue al empleado y le orienta dentro de la totalidad estructural de la empresa. Todo ello, incide de manera positiva en el sistema de relaciones y el ambiente laboral (Barquero, 2005).

Por tanto, lograr una acertada estructura organizacional, facilita una gestión administrativa. En tanto, ambas se configuran como fortalezas esenciales para consolidar ventajas en el competitivo mercado. Formando parte de este heterogéneo mundo empresarial se inscriben las cooperativas de ahorro y crédito (COAC), las cuales forman parte del sistema financiero de las naciones y que en el Ecuador

se les considera como una de sus industrias rentables, aun cuando exhibe cifras, todavía bajas, de participación en el mercado (Arzbach, Durán & Báez, 2010).

En la nación, este tipo de entidades financieras se encuentran controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros. Asimismo, en su funcionamiento se orientan por regulaciones y valores propios del cooperativismo. En tal sentido, principios como la autonomía, la democracia y el apoyo al desarrollo comunitario, en particular los sectores más vulnerables, se perciben como aspectos que los identifican. De esto, depende en buena medida su sostenibilidad y posicionamiento (Gutiérrez, 2009).

Tomando en cuenta su valía para el desarrollo socioeconómico territorial y nacional, la actualidad del Ecuador revela un auge en las actividades financieras que se desarrollan en las COACs. Situación que justifica la necesidad de profundizar, con el acompañamiento del método científico, en las prácticas gerenciales administrativas y la estructura organizacional existente en este tipo de instituciones (Tamayo, Del Río & García, 2014).

De manera particular, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda” se creó en 1962, por iniciativa de una colectividad de madres en la ciudad de Ambato. De ahí, que su inicial denominación fuese Cooperativa de Ahorro y Crédito de las Madres Pobres. La actual titulación jurídica se concreta un año más tarde (Castro, 2013; Escobar, 2016).

Dos décadas después, y ante la necesidad de continuar creciendo, esta cooperativa abre sus puertas a una sucursal que ubica en la ciudad del Puyo. En el presente cuenta con dos agencias más, asentadas en las ciudades de Salcedo y Píllaro (Gutiérrez, 2009).

Según se registra en estudios precedentes (Castro, 2013; Escobar, 2016) la aludida cooperativa de ahorro y crédito ha presentado diversas problemáticas asociadas al manejo administrativo, con incidencia negativa en la toma de decisiones, imagen corporativa y volumen de ventas.

Ante tales condiciones, la investigación que en este espacio se socializa se asienta contextualmente en la Agencia Puyo. Sus intenciones, de alcance descriptivo, utilizan la entrevista y la encuesta, como métodos para la recolección de la información. En tal sentido, las indagaciones realizadas alcanzaron la totalidad poblacional de esta entidad financiera.

Acompañan a lo anterior, métodos y procedimientos de esencia matemática-estadística, con la intención de apoyar el análisis y procesamiento de los resultados.

En armónica simbiosis entre lo cualitativo y lo cuantitativo, las evidencias fácticas resultantes apuntan interesantes y necesarias reflexiones que habrán de encaminar, cual brújula orientadora, las transformaciones que, a lo interno de esta cooperativa, la administración está llamada a implementar.

DESARROLLO.

Metodología.

El presente es un estudio cuantitativo y cualitativo desarrollado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., Agencia Puyo, durante el período 2018. La población y la muestra coinciden, en tanto, se estudian todos los empleados de la entidad financiera, en total 20: 1 gerente y 19 trabajadores.

Con el propósito de revelar su estado diagnóstico en materia de estructura organizacional y gestión administrativa, se utilizaron dos métodos empíricos: la entrevista y la encuesta.

La primera, se realizó al gerente, tomando como referencia el más alto nivel dentro de la estructura organizacional de la institución financiera, con el fin de precisar las expectativas referentes a la solución de los problemas desde el punto de vista directivo. La encuesta, por su parte, fue aplicada a los trabajadores de la cooperativa de estudio.

Se utilizaron, además, métodos y procedimientos matemáticos- estadísticos para el procesamiento cuantitativo de las variables cualitativas. En tal sentido, se calculó el intervalo de confianza para cada porcentaje, a través del método de Wilson.

Se aplicó la prueba exacta de Fisher para buscar asociación entre la concordancia de su cargo con las aptitudes laborales y personales y el sexo, al tratarse de dos variables cualitativas nominales dicotómicas donde hay frecuencias esperadas menores de 5; con el empleo de un $\alpha= 0,05$.

Resultados.

Entrevista realizada al gerente.

La guía de entrevista utilizada contempla en sus indagaciones diversos aspectos vinculados con la estructura organizacional y la gestión administrativa, estos fueron:

1. Valoración del estado actual de la institución financiera.
2. Existencia de una estructura organizacional.
3. Consideraciones acerca de la actual estructura organizacional.
4. Valoraciones para un nuevo diseño de la estructura organizacional.
5. Existencia de un manual de funciones.
6. Estado de la relación laboral con los subordinados.
7. Actitud en pos de la mejora.

Tomando como referencia lo anterior, los resultados obtenidos revelaron que en la actualidad la Agencia Puyo transita por un fuerte proceso de reestructuración de personal, debido a que en meses anteriores se presentaron problemas importantes, a nivel local, donde se vieron perjudicados algunos socios. Al respecto, el entrevistado confiesa que la situación descrita ha generado una crisis de imagen institucional, la cual van a rebasar, con toda certeza.

Referente a su estructura organizacional, asevera su existencia. Sin embargo, dado los problemas mencionados, existe la presencia de personal de Ambato y jefes departamentales desde la matriz, que dificultan el normal proceso y sistema de gestión de la entidad.

En lo personal, el gerente considera que la actual estructura organizacional que se utiliza en la Agencia Puyo se encuentra desactualizada, desenfocada y confusa. Hecho que no permite realizar y desempeñar las gestiones administrativas y comerciales en forma ágil y oportuna.

En tal sentido, afirmó que un nuevo diseño de la estructura organizacional, más adaptado a las necesidades y exigencias de los últimos años brindará una corriente refrescante dentro de la gestión administrativa, optimizando recursos y aprovechando al máximo las cualidades de los funcionarios.

Con respecto a la existencia de un manual de funciones, el gerente precisó que sí existe y que todos los funcionarios poseen, dentro del sistema que manejan de la institución, el manual de funciones en formato digital. En tanto, recae en la responsabilidad individual del trabajador descargarlo, imprimirlo y cumplir a cabalidad las funciones en base a su cargo. En esta dirección, la entidad tiene concebida una evaluación relacionada con el manual de funciones por cargo, la cual se implementa en forma esporádica y aleatoria.

Referente a la relación laboral con sus subordinados, señala que esta es saludable. No obstante, existen ciertas diferencias con algunos funcionarios, lo cual es normal dentro de una empresa. Por otra parte, la relación existente entre varios subordinados es tensa y, en ocasiones, dificulta la labor diaria.

El gerente expresa con beneplácito, su disposición a realizar cambios significativos en la institución en pos del bienestar y la mejora. Al respecto, abunda que esta la intención de todos los que laboran en la agencia. Están conscientes que la transformación es imprescindible para repuntar la mala situación del presente. Aunque reconoce que no será fácil, confía en que si todos aportan positivamente lo lograrán.

Encuesta aplicada a los empleados.

El cuestionario aplicado a todos los empleados de la cooperativa es contentivo de aspectos similares a los pesquisados en la entrevista, lo que atemperados a sus funciones.

En esta dirección los hallazgos empíricos apuntan en relación con la estructura organizacional, que una mayoría de los encuestados, en total 13 para 68%, señalaron NO conocerla (IC: del 15,3 % al 54,0%). En tanto, 6 para un 32% se pronunciaron en forma afirmativa.

Referente a la existencia de un manual de funciones, las opiniones se encontraron dividida en forma más pareja; pues 11 de los trabajadores, para un 58%, señalaron NO contar con este documento (IC: del 36,3 % al 76,9%); mientras que 8 encuestados, para un 42%, SÍ reconocieron su existencia.

Por otra parte, al indagar acerca del conocimiento de las funciones específicas del cargo, 14 de los empleados, para un 73% respondieron en forma afirmativa (IC: del 51,2% al 88,2%). En la postura opuesta, y minoritaria, 5 encuestados, para un 27%, respondieron que NO.

En contraposición, al indagar acerca del conocimiento de su jefe inmediato se constata en los encuestados una evidencia de mayoría negativa, donde 12 de los empleados para un 63%, eligieron esta opción (IC: del 41,0% al 80,9%). En tanto, 7 para un 37%, afirmaron conocerlo.

Por otra parte, en cuanto a la existencia de organización dentro de los puestos de trabajo, nuevamente, se advierte un resultado de generalidad negativa, dado que 16 encuestados, para un 84%, consideraron que NO existe (IC: del 62,4% al 94,5%).

De forma general, los intervalos obtenidos son amplios, valores que pueden ser causados por el poco tamaño muestral.

A continuación, en la tabla 1, se detallan los datos antes mencionados:

Tabla 1. Conocimientos de los encuestados sobre estructura organizacional y funciones.

ASPECTOS EXPLORADOS		FRECUENCIA	%	LÍMITES DEL INTERVALO DE CONFIANZA AL 95%
Estructura organizacional	Sí	6	32	15,3% - 54,0%
	No	13	68	46,0% - 84,6%
Cuenta con manual de funciones	Sí	8	42	23,1% - 63,7%
	No	11	58	36,3% - 76,9%
Conoce las funciones específicas	Sí	14	74	51,2% - 88,2%
	No	5	26	11,8% - 48,8%
Conoce cuál es su jefe inmediato	Sí	7	37	19,1% - 59,0%
	No	12	63	41,0% - 80,9%
Existe organización dentro de los puestos de trabajo	Sí	3	16	5,5% - 37,6%
	No	16	84	62,4% - 94,5%

Al preguntar acerca de su valoración en torno a la relación entre el puesto que ocupa y sus actitudes laborales y personales, los trabajadores se expresaron en forma afirmativa en 16 de los casos, para un 84% (IC: del 62,4% al 94,5%). Solo 3 funcionarios hicieron explícita su disconformidad.

Al realizar la prueba exacta de Fisher con la intención de buscar asociación entre esta variable y el sexo, los resultados no fueron significativos desde el punto de vista estadístico ($p= 0,237$). Con lo cual, no se rechazó la hipótesis nula de independencia; por lo que puede afirmarse con un 5% de nivel de significación que el sexo y la concordancia de su cargo con las aptitudes laborales y personales son independientes, es decir, no están asociados.

En la tabla siguiente (ver tabla 2) se muestran los resultados aludidos:

Tabla 2. Consideraciones de los encuestados sobre su cargo actual.

CARGO ACTUAL		FRECUENCIA	%	LÍMITES DEL INTERVALO DE CONFIANZA AL 95%
Concuerda con sus aptitudes	Sí	16	84	62,4% - 94,5%
	No	3	16	5,5% - 37,6%
$p= 0,237^1$				

Nota: 1: resultado de la prueba exacta de Fisher.

En lo relativo al ambiente laboral, los resultados revelan de manera abrumadora, casi un 90% de los encuestados, que es DESFAVORABLE (IC: del 68,6% al 97,1%). Su precisión se consiga en la tabla 3, a continuación:

Tabla 3. Consideraciones de los encuestados sobre el ambiente laboral en la cooperativa.

Ambiente Laboral	Frecuencia	%	Límites del Intervalo de Confianza al 95%
Favorable	2	11	2,9% - 31,4%
Desfavorable	17	89	68,6% - 97,1%
Total	19	100	-

Como se aprecia, un análisis de los intervalos de confianza también revela que fueron, de forma general, amplios. Al parecer, ocasionado por el pequeño tamaño de la muestra.

Finalmente, en cuanto a la necesidad de realizar cambios y reestructurar la gestión administrativa de la institución financiera, los hallazgos develaron un mayoritario asentimiento, que se concretó en un 79% (IC: del 57,7% al 91,5%). Es válido destacar que subsiste en la opinión de 4 encuestados, que el cambio NO es necesario.

Discusión.

Una vez expuestos los resultados, se evidencian serias falencias en los hallazgos y contradicciones entre las fuentes. Síntomas de los graves problemas por los que atravesaba, durante la investigación, la entidad financiera estudiada, y revelados por el gerente durante la entrevista.

En cuanto a las indagaciones relacionadas con la estructura organizacional: su existencia, implementación y pertinencia; se constató en la entrevista que sí existe el documento, aunque con muchas debilidades en cuanto a actualidad, objetividad y precisión. Por su parte, 2/3 de los empleados desconocen su existencia. Contradicción que revela dificultades en la implementación y control, desde la gestión administrativa. Quizás, por considerarla que no se ajusta a las actuales condiciones de la institución y resultar confusa.

Lo anterior, indudablemente, apunta hacia la necesidad de diseñar una nueva estructura organizacional, criterio sostenido por el gerente. Asimismo, lograr su implementación de forma sistemática y sostenible para el funcionamiento de la entidad.

Al indagar en torno a la existencia de un manual de funciones, la respuesta del entrevistado volvió a ser afirmativa, quien abundó en la manera en que se les hace llegar a los subordinados y la forma de evaluar su conocimiento. En este último caso, su empleo lo califica de esporádico y aleatorio. No obstante, en los criterios aportados por los encuestados no se devela consenso, aunque existe un mayor porcentaje de respuestas negativas.

Como se aprecia, nuevamente, se pone de relieve otra contradicción entre las fuentes. Esta vez, con mayor fuerza, dado que los encuestados aseveran en, mayoritaria, afirmación el conocimiento de las funciones específicas de su cargo. Lo anterior descubre el predominio de la empírica en los trabajadores y una implementación asistemática del manual de funciones. Con lo cual, se corre el riesgo que estuviesen incumpliendo algunas de las previstas para su cargo o, incluso, realizando otras que no les competen. Situación perjudicial para la entidad, en tanto afecta el desempeño laboral y genera fricciones innecesarias que afectan el clima organizacional.

Lo más riesgoso de esta situación es que el gerente considera que todos sus trabajadores conocen y utilizan el manual de funciones, cuando en realidad no es así. La falta de consciencia ante esta problemática emerge como debilidad esencial de la gestión administrativa. Hecho que devela con

claridad la inexistencia o ineficacia de los procesos de retroalimentación que a lo interno de la cooperativa deben producirse.

Otro aspecto, también relacionado con las funciones, los roles y las jerarquías, tiene que ver con los resultados de la indagación orientada hacia el conocimiento de su jefe inmediato superior. En esta ocasión, 2/3 de los trabajadores expresaron que NO. Hallazgo que vuelve a destacar las debilidades con la estructura organizacional y el poco empleo del manual de funciones.

De ahí, que resulte comprensible que la generalidad de los encuestados sostenga el criterio de que NO existe una organización aceptable dentro de los diferentes cargos laborales en la institución. Señalamiento que orienta con fuerza la necesidad de establecer transformaciones importantes en materia de estructura organizacional, las cuales habrán de ser consideradas por la administración al planear, organizar, dirigir y controlar las acciones del grupo humano o colectivo laboral.

Un hallazgo que deviene potenciador del necesario cambio que habrá de producirse en la entidad, se identifica en la consideración afirmativa y mayoritaria de los encuestados de que SÍ existe relación entre el puesto que ocupan y las actitudes laborales y personales que poseen. Lo cual habla en favor del compromiso con la labor que desempeñan. Característica que puede ser aprovechada en la gestión del talento humano.

Como era de esperarse, dada la desfavorable situación de crisis que atraviesa la cooperativa, descrita por el gerente en la entrevista; los resultados de la encuesta muestran una abrumadora disconformidad de los trabajadores con el ambiente laboral. Revelación que indica la urgencia de tomar medidas para mejorar el clima organizacional, tan importante, por su beneficiosa incidencia en la motivación, actitudes y satisfacción laboral, en el colectivo.

A lo anterior, se adicionan las tensas relaciones interpersonales que existen entre varios subordinados que afectan, en ocasiones, la labor diaria, según reporta el directivo entrevistado. En tal sentido, la instrumentación de una estructura organizacional más pertinente, concreta y óptima; de conjunto, con

el diseño de políticas dirigidas a su cumplimiento, pudiesen incluirse entre las acciones encaminadas a revertir el actual resultado.

Entre los mayores consensos que se muestran en este estudio, se encuentra la favorable disposición al cambio en pos de la mejora de la cooperativa. La cual, aparece liderada por su gerente, quien reconoce en la entrevista que será difícil, pero factible; seguida de la general consideración de los trabajadores. Esta, sin dudas, se erige como fortaleza que habrá de considerarse para lograr la integración y cooperación de todos, en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

CONCLUSIONES.

Con base en los resultados y análisis antes apuntados, pudiésemos concluir afirmando que el panorama diagnóstico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., Agencia Puyo, en materia de estructura organización y gestión administrativa, devela debilidades importantes, pero también potentes fortalezas, a partir de las cuales pueden asirse las acciones que se diseñen para su transformación.

En tal sentido, afloran como esenciales las siguientes:

1. Diseño y puesta en práctica de una nueva estructura organizacional.
2. Actualización del nuevo manual de funciones y sistematización de su empleo.
3. Instrumentación de acciones encaminadas a la mejora de clima organizacional.
4. Optimización del talento humano, desde la gestión administrativa.
5. Establecimiento de mecanismos administrativos eficaces, que garanticen una adecuada retroalimentación.

Superar la compleja situación actual que aqueja a la entidad financiera estudiada, es posible, como bien afirmase su gerente; no obstante, lo verdaderamente esencial es implementar la transformación de manera sistemática y sostenible, orientada siempre al mejoramiento continuo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Albarracín, J., Ponce, D., Álvarez, L., Viteri, D. & Rivera, G. (2018). La gestión de calidad y los proyectos institucionales en la Universidad UNIANDÉS-Quevedo para el desarrollo humano integral de los estudiantes. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. Año: VI Número: Edición Especial. Artículo no.: 17 Período: Noviembre, 2018. Recuperado de: <http://files.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/200004104-5eaff5faa5/EE%2018.11.17%20La%20gesti%C3%B3n%20de%20calidad%20y%20los%20proyectos%20institucionales%20en....pdf>
2. Arzbach, M., Durán, A., & Báez, B. (2010). *Regulación y supervisión de Cooperativas de Ahorro y Crédito en América Latina y el Caribe*. San José, C.R.: Confederación Alemana de Cooperativas.
3. Barquero, A. (2005). *Administración de recursos humanos*, (2da edición). México: Editorial Paidós.
4. Carpio, J., Álvarez, A., Ulloa, W. y Romero, D. (2018). Calidad: La consciencia de la mejora continua en la empresa. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. Año: VI, Número: Edición Especial, Artículo no.: 53, Período: Noviembre, 2018. Recuperado de: <http://files.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/200004088-26155270e9/EE%2018.11.53%20Calidad.%20La%20consciencia%20de%20la%20mejora%20continua....pdf>
5. Castro, J. A. (2013). *Los indicadores de gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones del departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., de la ciudad de Ambato*. Tesis de maestría en gestión financiera. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Recuperado de: <http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/3667>

6. Chávez, S., De las Salas, M., & Bozo, R. (2015). Competencias gerenciales y desempeño laboral en empresas aseguradoras. CIGAC. *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6430951>
7. Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. (9na edición). México D.F: Editorial Mc Graw Hill.
8. Escobar, A. B. (2016). Modelo de gestión financiera para elevar la rentabilidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., sucursal Puyo. Tesis de grado. Facultad de Sistemas Mercantiles. Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ecuador.
9. Esquiaqui, G., & Marulanda, W. (2012). *Estructura organizacional y estrategia empresarial*. Nueva Granada: Militar Nueva Granada.
10. Gutiérrez, N. (2009). Las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador y sus transformaciones durante los últimos diez años. Tesis de maestría en políticas públicas. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Sede Ecuador. Recuperado de: <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/1193>
11. Hernández, H.G. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. Escenarios. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3875234>
12. Marín, D.A. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios gerenciales*, 28 (123), pp.43-64. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28n123/v28n123a04.pdf>
13. Parra, C.F., & Del Pilar, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión & Sociedad*, pp.97-108. Recuperado de: https://www.academia.edu/32052809/GESTI%C3%93N_and_SOCIEDAD_La_estructura_organizacional_y_el_dise%C3%B1o_organizacional_una_revisi%C3%B3n_bibliogr%C3%A1fica

14. Pérez, R. (2007). Estructura y cultura organizacional en las pymes colombianas: análisis de empresas bogotanas. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225020358005>
15. Tamayo, Y., Del Río, A., & García, D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700217>

BIBLIOGRAFÍA.

1. Gutiérrez, E. (2014). Competencias gerenciales. Bogotá: Ecoe Ediciones.

DATOS DE LOS AUTORES.

1. **Eulalia Ochoa Galarza.** Doctora en Contabilidad y Auditoría. Asesora del Rectorado de la Universidad Regional Autónoma de los Andes (UNIANDES). Ambato, Ecuador. Correo electrónico: ua.eulaliaochoa@uniandes.edu.ec
2. **Bayron Pinda Guanolema.** Ingeniero en Contabilidad y Auditoría. Magíster en Administración Financiera y Comercio Internacional. Director de la Carrera de Contabilidad de la Universidad Regional Autónoma de los Andes (UNIANDES). Locación: Ambato, Ecuador. Correo electrónico: c.contabilidad@uniandes.edu.ec
3. **Mario León Naranjo.** Ingeniero en Contabilidad y Auditoría. Magíster en Auditoría Integral. Director de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Regional Autónoma de los Andes (UNIANDES). Ambato, Ecuador. Correo electrónico: dir.administracion@uniandes.edu.ec
4. **Jaime Mayorga Rivadeneira.** Ingeniero en Administración de Empresas. Graduado de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Regional Autónoma de los Andes (UNIANDES). Ambato, Ecuador.

RECIBIDO: 9 de agosto del 2019.

APROBADO: 23 de agosto del 2019