

**DIAGNOSTICO DEL SERVICIO DE CREDITO PRESTADO A LOS ASOCIADOS
DE LA “COOPERATIVA DE APOORTE Y CRÉDITO DE LOS TRABAJADORES
DEL MUNICIPIO DE VILLAVICENCIO”.**

**SANDRA PATRICIA MARÍN CANDÍA
ERIKA ALEXANDRA MENJURA PÉREZ
SANDRA LILIANA ROMERO AYALA**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA “UNAD”
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CEAD- ACACIAS
2005**

**DIAGNOSTICO DEL SERVICIO DE CREDITO PRESTADO A LOS ASOCIADOS
DE LA “COOPERATIVA DE APOORTE Y CRÉDITO DE LOS TRABAJADORES
DEL MUNICIPIO DE VILLAVICENCIO”.**

**SANDRA PATRICIA MARÍN CANDÍA
ERIKA ALEXANDRA MENJURA PÉREZ
SANDRA LILIANA ROMERO AYALA**

**Trabajo de grado como requisito para optar al título de Administradores de
Empresas**

**Dr. MANUEL ANTONIO MORENO RIVEROS
Director del Proyecto**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA “UNAD”
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CEAD- ACACIAS
2005**

Nota de aceptación:

Presidente del proyecto

Jurado

Jurado

Acacias, 25 de Abril de 2005

DEDICATORIAS

Solamente me resta agradecerle a Dios, a la Universidad, y a mi Familia por haberme brindado esta oportunidad, con la que he colmado la primera etapa de mi vida; de todo corazón mil gracias.

SANDRA PATRICIA MARÍN CANDÍA

Doy desde lo mas profundo de mi corazón las gracias a Dios nuestro señor guía y protector; y a mi esposo fuente de mi inspiración y a mi hijo próximo a nacer, razón de mí existir.

SANDRA LILIANA ROMERO AYALA

Con toda mi alma cada día mas le agradezco a Dios por ayudarme en su infinito amor, a continuar cumpliendo con mucho éxito mis metas para celebrar al lado de quienes tanto me apoyan y me quieren.

ERIKA ALEXANDRA MENJURA PÉREZ

AGRADECIMIENTOS

Se expresa, agradecimiento a:

A la Universidad Nacional, Abierta y a Distancia UNAD; ya que nos da la oportunidad de obtener los conocimientos a través de todo el recurso humano, por lo cual expresamos una inmensa gratitud, por el tiempo, conocimientos y colaboración que han invertido en todos nosotros los estudiantes.

Los autores

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	12
INTRODUCCIÓN	16
1. UBICACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.1.1 Formulación del problema	18
1.2 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	18
1.2.1 Objetivo General	19
1.2.2. Objetivos Específicos	19
1.3 DELIMITACION DEL PROBLEMA	19
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	20
2. MARCO DE REFERENCIA Y SISTEMA DE HIPÓTESIS	22
2.1 MARCO DE REFERENCIA	23
2.1.1 Marco teórico	23
2.1.2 Marco conceptual	27
2.1.3 Marco legal	29
2.1.4 Marco histórico	33
2.2 SISTEMA DE HIPÓTESIS	36
2.2.1 Formulación de hipótesis	37
2.2.2 Operacionalizacion de la hipótesis	37
3. DISEÑO METODOLÓGICO BÁSICO	40
3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA	41
3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	42
3.2.1 Observación	42
3.2.2 Encuestas	42
3.2.3.1 Encuestas a los miembros del Consejo de Administración	43
3.2.3.2 Encuesta a los funcionarios de la sección de crédito	43

3.2.3.3 Encuestas a los asociados clientes determinados al azar	43
3.2.3 Información documental	43
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS INFORMACIÓN	44
3.3.1 Tablas	44
3.3.2 Gráficas	44
3.4 DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TIPO DE ESTUDIO	44
4. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DEL DIAGNOSTICO	46
4.1 ASPECTOS INSTITUCIONALES	47
4.2 ASPECTOS FINANCIEROS	47
5. TRABAJO DE CAMPO	48
5.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN	48
5.1.1 Encuestas a funcionarios de la sección de crédito	48
5.1.1.1 Ficha técnica	48
5.1.1.2 Resultados de la aplicación de la encuesta	49
5.1.2 Encuestas a asociados	58
5.1.2.1 Ficha técnica	58
5.1.2.2 Resultados de la aplicación de las encuestas	58
5.1.2.3 Análisis de los resultados	65
5.1.2.3.1 Análisis de la pregunta No 1	66
5.1.2.3.2 Análisis de la pregunta No 2	66
5.1.2.3.3 Análisis de la pregunta No 3	66
5.1.2.3.4 Análisis de la pregunta No 4	66
5.1.2.3.5 Análisis de la pregunta No 5	66
5.1.2.3.6 Análisis de la pregunta No 6	66
5.1.2.3.7 Análisis de la pregunta No 7	67
5.1.2.3.8 Análisis de la pregunta No 8	67
5.1.2.3.9 Análisis de la pregunta No 9	67
5.1.2.3.10 Análisis de la pregunta No 10	67

5.1.2.3.11	Análisis de la pregunta No 11	67
5.1.3	Encuestas a directivos	67
5.1.3.1	Ficha técnica	68
5.1.3.2	Resultados de la aplicación de las encuestas	68
5.1.3.3	Análisis de los resultados	72
5.1.3.3.1	Análisis de la pregunta No 1	72
5.1.3.3.2	Análisis de la pregunta No 2	72
5.1.3.3.3	Análisis de la pregunta No 3	72
5.1.3.3.4	Análisis de la pregunta No 4	72
5.1.3.3.5	Análisis de la pregunta No 5	72
5.1.3.3.6	Análisis de la pregunta No 6	73
5.1.3.3.7	Análisis de la pregunta No 7	73
5.1.3.3.8	Análisis de la pregunta No 8	73
5.1.3.3.9	Análisis de la pregunta No 9	73
5.1.3.3.10	Análisis de la pregunta No 10	73
5.1.4	Resultados de la aplicación de las encuestas	73
5.1.4.1	Ficha técnica	73
5.1.4.2	Resultados de la observación directa	74
5.1.4.2.1	Estructura física	74
5.1.4.2.2	Estructura interior	74
5.1.4.2.3	Flujo de personal	74
5.1.4.2.4	Orden y disposición de herramientas	75
5.1.4.2.5	Presentación del personal	75
5.1.4.2.6	Atención a los asociados	75
5.1.4.2.7	Equipos y tecnología	75
5.1.4.2.8	Organización de la sección de crédito	75
5.1.4.2.9	Tramites que realiza el asociado par obtener el crédito	76
5.1.4.2.10	Relación y gestión administrativa de los órganos de	

administración hacia la sección de créditos	79
6. Resultados	83
6.1 MATRIZ DOFA	83
6.2 MATRIZ DIAGNOSTICO	83
6.3 APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN	85
7. RECOMENDACIONES	90
7.1 OBJETIVOS	91
7.1.1 Objetivo general	91
7.1.2 Objetivos específicos	91
CONCLUSIONES	92
BIBLIOGRAFÍA	93
ANEXOS	93

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Cronograma de actividades	46
Tabla 2. Costos para la realización del proyecto	47
Tabla 3. Ficha técnica de la encuesta a funcionarios	47
Tabla 4. Ficha técnica de la encuesta a asociados	58
Tabla 5. Ficha técnica a directivos	68
Tabla 6. Resultados de la encuesta a los directivos	70
Tabla 7. Ficha técnica de la recolección de datos de la observación	73
Tabla 8. Matriz Dofa	83
Tabla 9. Matriz Diagnostico	84

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. ¿Hay Reglamento de crédito?	49
Figura 2. ¿Se aplica los reglamentos de crédito?	50
Figura 3. ¿Cuáles son las razones?	51
Figura 4. ¿Cuál es la fecha de ingreso?	52
Figura 5. ¿Calificación del servicio?	52
Figura 6. ¿Hubo entrenamiento?	52
Figura 7. ¿Han recibido capacitación sobre servicio al cliente?	53
Figura 8. ¿Participa en la aprobación de los créditos?	53
Figura 9. ¿Cómo se hacen las cosas en la organización?	54
Figura 10. ¿Están satisfechos los asociados?	54
Figura 11. ¿Qué realiza, ante una actitud agresiva?	55
Figura 12. ¿Se necesita personal?	56
Figura 13. ¿Se han hecho sugerencias?	56
Figura 14. ¿Le gustaría cambiar de puesto de trabajo?	59
Figura 15. ¿Cuánto tiempo lleva como asociado?	59
Figura 16. ¿Han solicitado créditos?	59
Figura 17. ¿Lo atendieron prontitud?	60
Figura 18. ¿Cómo lo atendieron?	60
Figura 19. ¿Por qué se asocio?	61
Figura 20. ¿Le explicaron las cosas con claridad?	62
Figura 21. ¿Hubo demora en el servicio?	62
Figura 22. ¿Cuál es la causa?	63
Figura 23. ¿Lo llamaron cuando le desembolsaron el crédito?	63
Figura 24. ¿Tiene buena sugerencia?	64

RESUMEN

El presente trabajo de investigación “ **DIAGNOSTICO DEL SERVICIO DE CREDITO PRESTADO A LOS ASOCIADOS DE LA COOPERATIVA DE APOORTE Y CRÉDITO DE LOS TRABAJADORES DEL MUNICIPIO DE VILLAVICENCIO, META**”, se desarrolla debido a que los asociados de esta entidad cooperativa, se han visto afectados en muchas ocasiones, por la problemática que se presenta con relación al servicio prestado en los tramites y aprobación de los créditos y la influencia de ciertas variables que son las causantes de la demora de los mismos, creando consecuencias que afecta la estabilidad de la organización.

En el desarrollo investigativo se aplica el enfoque Empírico –Analítico y el estudio, es de tipo inductivo descriptivo, con énfasis en el Desarrollo Organizacional y las fuentes de recolección de información son de tipo primario, como las encuestas y observaciones y de tipo secundario como documentos, textos y otros, que nos suministran los hechos o fenómenos que definen el problema de investigación.

En este sentido, y con el análisis de la información la cual se plasmó en gráficas y tablas, se logró establecer unas recomendaciones con una visión sólida de proyección hacia el futuro de esta sección de la organización en estudio, que requiere un mejoramiento, donde se involucran criterios económicos, financieros, administrativos y técnicos, que determinan la viabilidad de realización.

Así mismo, la población objeto de la investigación, son los 225 asociados a la entidad, 2 funcionarios de la sección de crédito y 12 miembros de los órganos de administración, los cuales fueron clasificados en tres grupos para la aplicación de las encuestas, así: uno a los asociados de la entidad, en donde se aplicaron 142 encuestas; otro, al grupo de los funcionarios en donde se aplicaron 2 encuestas; y por ultimo, el grupo de los miembros de los órganos de administración, en donde se aplicaron 12 encuestas; que suman 156 en total.

Se estableció como objetivo general, realizar un diagnóstico empresarial apoyado en fundamentos administrativos que nos permita establecer las sugerencias e inquietudes de los asociados, de los funcionarios y de los miembros de los órganos de administración, sobre el servicio prestado en la sección de crédito que se desarrolla en esta entidad cooperativa, y a la vez establecer las posibles causas que ocasionan la demora en el mismo.

Como hipótesis se estableció la incógnita sobre sí: ¿La implementación de políticas de Desarrollo Organizacional, permitirá mejorar los procedimientos para

la aprobación y desembolso de créditos en la Cooperativa, lo cual lleva a mantener la credibilidad y la supervivencia, frente al mercado financiero?

El proceso investigativo arrojó datos importantes y significativos como la falta de capacitación de los funcionarios de la sección de crédito, así mismo de los directivos y los miembros de los órganos de control que no están desarrollando sus funciones eficientemente, creando un estancamiento en la organización por la falta de gestión administrativa que se necesita para alcanzar las metas propuestas.

Así mismo, se identificó que en la tramitología para obtener un crédito uno de los factores que generan demora en el desembolso es la gran cantidad de pasos para su realización, que sumado a la desorganización de los miembros del comité de crédito en su aprobación, hace que el servicio que se le presta a los asociados, no sea el más apropiado y eficiente.

Las condiciones de la organización interna en relación con la disposición de los recursos y su aprovechamiento, no es la óptima, lo que conlleva a crear un ambiente no propicio para el desarrollo de las funciones laborales tanto de los funcionarios como de los directivos, que no tienen la motivación suficiente para alcanzar los objetivos organizacionales.

SUMMARY

The present investigation work "DIAGNOSES FROM THE SERVICE OF BORROWED CREDIT TO THOSE ASSOCIATED OF THE COOPERATIVE OF it CONTRIBUTES AND CREDIT OF THE WORKERS OF THE MUNICIPALITY DE VILLAVICENCIO, GOAL", it is developed because those associated of this cooperative entity, they have been affected in many occasions, for the problem that is presented with relationship to the service lent in you process them and approval of the credits and the influence of certain variables that are the causing of the delay of the same ones, creating consequences that it affects the stability of the organization.

In the investigative development it is applied the -analytic Empiric focus and the study, it is of descriptive inductive type, with emphasis in the Organizational Development and the sources of gathering of information are of primary type, as the surveys and observations and of secondary type as documents, texts and other that give us the facts or phenomena that define the investigation problem.

In this sense, and with the analysis of the information which was captured in graphic and charts, it was possible to establish some recommendations with a solid vision of projection toward the future of this section of the organization in study that requires an improvement, where economic, financial, administrative and technical approaches are involved that determine the realization viability.

Likewise, the population object of the investigation, it is the 225 associated to the entity, 2 officials of the credit section and 12 members of the administration organs, which were classified in three groups for the application of the surveys, this way: one to those associated of the entity where 142 surveys were applied; other, to the group of the officials where 2 surveys were applied; and for I finish, the group of the members of the administration organs where 12 surveys were applied; that they add 156 in total.

He/she settled down as general objective, to carry out a managerial diagnosis supported in administrative foundations that he/she allows to settle down the suggestions and the associates' restlessness, of the officials and of the members of the administration organs, about the service lent in the credit section that is developed in this cooperative entity, and at the same time the possible causes that cause the delay in the same one to settle down.

As hypothesis the incognito one settled down on yes: Will the implementation of political of Organizational Development, allow to improve the procedures for the

approval and payment of credits in the Cooperative, that which takes to maintain the credibility and the survival, in front of the financial market?

The investigative process threw important and significant data as the lack of the officials' of the credit section training, likewise of the directive and the members of the control organs that are not developing its functions efficiently, creating a stagnation in the organization for the lack of administrative administration that one needs to reach the proposed goals.

Likewise, it was identified that in the tramitología to obtain a credit one of the factors that generate delay in the payment is the great quantity of steps for their realization that added to the disorganization of the members of the credit committee in their approval, he/she makes that the service that you he ready to the associates, be not the most appropriate and efficient.

The conditions of the internal organization in connection with the disposition of the resources and their use, it is not the good one, what bears to create an atmosphere doesn't propitiate for the development of the functions labor point of the officials like of the directive that don't have the enough motivation to reach the organizational objectives.

INTRODUCCIÓN

Es importante entender que en nuestro país, al igual que en el resto del mundo se requieren de fuerzas que generen un alto crecimiento económico y un bienestar general para sus habitantes, con el único objetivo de contribuir con el progreso y desarrollo económico; consideramos, que uno de los factores claves del surgimiento, es el proponer iniciativas empresariales.

Y, es aquí en donde se empieza a establecer la importancia de los proyectos que nacen como parte de la búsqueda de una solución inteligente a una situación, problema o a una necesidad humana y que a su vez pueden contribuir a resolver las dificultades o a cambiar las condiciones existentes.

Nuestro país presenta grandes opciones en el campo empresarial y de hecho se evidencia gran aceptación o acogida en las diferentes ideas novedosas que se enfocan al mejoramiento de empresas ya existentes con la formación de nuevos productos, condiciones competitivas que se desarrollan con el fin de suplir las necesidades y expectativas de una población de consumo que es cada vez más exigente.

Lo anterior resulta más exigente en las organizaciones cooperativas de aporte y crédito, ya que son entidades enfocadas a generar un bienestar a sus asociados y desde luego a mejorar su nivel de vida en un medio lleno de competencia de grandes instituciones financieras que quieren sacarlos del mercado; por eso deben de dar, la suficiente importancia al factor del servicio al cliente en este caso a sus asociados que vendrían a ser los mismos dueños, lo cual, lleva a lograr cumplir unos de los principios básicos del cooperativismo que es el sentido de pertenencia y más aun la generación de nuevos asociados, porque al fin y al cabo, sin ellos nunca llegarán a sobrevivir, ya que son el soporte de la organización.

En este diagnostico, se pone en manifiesto la importancia del servicio que se presta al asociado en la sección de crédito, en relación directa con el otorgamiento y procedimiento de los prestamos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores del Municipio de Villavicencio, donde se determinara como afecta a los asociados y a la vez a la organización en su desarrollo diario.

Es claro que existe una situación - problema en esta entidad cooperativa, la cual se determino en primer lugar con un diagnostico selectivo a los asociados que solicitan el servicio en esta sección de crédito, donde se estableció todo lo relacionado con el tema y se adelanto todo lo relacionado con la investigación.

1. UBICACIÓN DEL PROBLEMA

La descripción de hechos o situaciones que imprimen un efecto ya sea positivo o negativo al posicionamiento de la organización como tal, la cual lleva a constituir su estado actual y en la cual entraremos para verificar y comprobar las consecuencias del desarrollo de uno de los procesos y de su valoración en aspectos fundamentales de eficiencia.

El diagnóstico nace debido al problema que los asociados viven a diario en sección de crédito de la Cooperativa de Aporte y Crédito del Municipio de Villavicencio, y que además de su información tenemos otras fuentes primarias y secundarias que se ha podido conseguir a través de los miembros de los diferentes comités; y que exponen fallas con respecto a la demora en los servicios que se prestan a los asociados, especialmente en el momento de solicitar créditos de mayor cuantía, en los primeros días de cada mes cuando llegan los dineros de los recaudos de cartera, de la Alcaldía de Villavicencio.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la región de la Orinoquia existen un sin número de entidades cooperativas de toda índole que están creciendo lentamente y que presentan falencias en la prestación de sus productos y servicios; por lo cual se ve la necesidad de realizar un diagnóstico a una empresa que presentará una situación adversa y que en un momento dado, se pudiera obtener información, con el fin de realizar el proceso de investigación.

La Cooperativa de Aporte y Crédito de Trabajadores del Municipio, viene de un desarrollo paulatino que le ha generado un crecimiento en la cantidad de asociados, llegando a 225 personas que buscan satisfacer la necesidad específica en relación con el crédito, lo que conduce a que este servicio sea fundamental en el progreso de la organización y por supuesto en su credibilidad como institución en el medio de influencia.

Por eso, las demoras en el servicio, pone en manifiesto un problema lo que conduce en primer lugar, a perder la credibilidad de la institución, además, del tiempo que tiene que disponer el asociado para estar detrás de los miembros que aprueban los préstamos para apurar el desembolso, pues, como la mayoría trabajadores de Obras Públicas están cerca de la sede, tienen la disponibilidad de tiempo para realizar el trámite correspondiente lo que hace que los demás asociados que están en otros lugares o dependencias y no tienen el tiempo

necesario para llevarlo a cabo, hace que se desinteresen y a la vez busquen otros mecanismos más activos para suplir su necesidad, encontrándolos fácilmente en el medio, porque la competencia es agresiva.

A raíz de lo anterior muchos asociados han renunciado a la entidad formando un gran problema, pues además de tener que devolver aportes que son el capital de trabajo de la empresa, la mala publicidad que adelantan es muy convincente y específica, haciendo que el mercado potencial que son los mismos compañeros de trabajo, no se afilien a esta organización, creando una mala imagen favorable para los competidores.

En años anteriores esta entidad cooperativa decide abrir una sucursal para realizar captaciones en ahorros y recaudar servicios públicos de los asociados y de la comunidad en general; ya que lo podía realizar debido a que la entidad estaba regida por la actividad financiera que le permitía prestar estos diferentes servicios; aclarando que las consultas y los tramites de los demás servicios se realizaban en la sede principal porque toda la información contable se registraba allí, y por la ausencia tecnológica no había conexión con las instalaciones de la sucursal. Debido al cambio en la normatividad de la actividad financiera en el año de 1998, la cooperativa termina la sección de ahorro (captación de ahorros y servicios públicos) por lo cual la sucursal fue cerrada debido a que se prestaban estos servicios.

El servicio de crédito en esta entidad, esta duramente reprobado por la mayoría de los asociados, ya que en el proceso de aprobación y desembolso por parte del comité de crédito se denotan algunos hechos que no concuerdan con los principios que tienen estas empresas solidarias como la imparcialidad, la democracia, la eficiencia y la valoración de los asociados, que son los dueños de la organización.

1.1.1 Formulación del Problema

¿La gran cantidad de trámites y el tiempo que tiene que esperar el asociado para la aprobación y desembolso de los créditos, son factores que están afectando la supervivencia y credibilidad de la Cooperativa de Aporte y Crédito de los Trabajadores del Municipio de Villavicencio, en el mercado Cooperativo financiero?

1.2 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

- ☒ Diagnosticar el servicio del crédito que se le presta a todos los asociados de la Cooperativa de Aporte y Crédito de los Trabajadores del Municipio de Villavicencio.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ☒ Identificar los trámites que deben realizar los asociados de la Cooperativa para poder adquirir un crédito.
- ☒ Establecer el grado de responsabilidad por parte de los funcionarios en cuanto a las deficiencias en la aprobación y trámite de los créditos por parte de los asociados de la Cooperativa.
- ☒ Identificar las variables o factores que son los causantes de alguna manera, en la demora del servicio.
- ☒ Establecer los procedimientos para el trámite y aprobación de los créditos por parte de la Cooperativa.
- ☒ Identificar las consecuencias y debilidades en la prestación del servicio de crédito por parte de los miembros del comité.

1.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

EMPRESA: Cooperativa de Aporte y Crédito de Trabajadores del Municipio de Villavicencio- Meta.

ORDEN JURÍDICO; Personería Jurídica otorgada por resolución No. 301 de Junio de 1969. Inscrita en la Cámara de Comercio el 21 de Abril de 1997 según el decreto 0427 del 5 de Marzo de 1996 bajo el No. 0707 del libro.

DOMICILIO PRINCIPAL; Departamento del Meta, Municipio de Villavicencio, Carrera 20 con Calle 39 Urbanización el Paraíso.

Específicamente el diagnóstico se centrará en la sección de crédito, para lo anterior se determinó una población objeto de estudio que se compone de os

miembros del comité de créditos y también de los funcionarios de la misma, para luego tomar una muestra aleatoria del total de los asociados.

Las encuestas serán un como medio para obtener información de los asociados, de los funcionarios y de los miembros del comité de créditos con el fin de lograr obtener información clara de las situaciones que se están presentando dentro de la entidad; aunque se tuvo algunas dificultades ya que los miembros del comité presentaron alguna resistencia para contestar las preguntas que se realizaban.

1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La investigación propuesta, busca aplicar los conocimientos obtenidos a través de los estudios realizados como exigencia a la formación de un profesional, en el área de la Administración que responda a las necesidades y a los objetivos del estudio organizacional, que determina los efectos de las diferentes situaciones internas por la que atraviesa la Cooperativa de Aporte de Crédito de los Trabajadores del Municipio de Villavicencio; mediante la realización de un diagnóstico específico.

Este trabajo de investigación, será allegado a los órganos de administración de la entidad en estudio, como información esencial para que se cree la necesidad y se visualice la importancia de mejorar el servicio en la sección de crédito y por supuesto buscando mejorar la credibilidad de la entidad frente a los asociados y ante a las personas del mercado potencial, que posee.

Al determinar y analizar los factores que causan las deficiencias en el servicio del crédito en la Cooperativa de Aporte de Crédito de los Trabajadores del Municipio de Villavicencio; se tendrá como base para lograr enfocar los esfuerzos del recurso humano en un proceso de mejoramiento, que a través de soluciones integrales, empleen formas efectivas en los procedimientos, generen un servicio eficiente y rápido con el fin de llenar las expectativas de los asociados que promoverán y promocionaran la cooperativa a través de un medio publicitario de gran alcance como es él, de persona a persona.

La importancia de éste trabajo, se establece por la forma como contribuirá a la solución de los problemas existentes, al mejoramiento en el desarrollo económico y social de una región o del país y en general por todos los beneficios que puedan producirse, tanto para los proyectistas como para la comunidad del área de influencia de la entidad.

Por lo tanto, en este trabajo de investigación se le da relevancia a todos los conocimientos obtenidos, ya que mediante la comparación entre las alternativas existentes y el análisis amplio de las situaciones pasadas y actuales, se puede llegar a la selección de la mejor alternativa, o de aquella que permita el logro óptimo de resultados propicios para la solución de un problema existente.

La organización, mediante el diagnóstico establecerá sus falencias y se centrará en los problemas actuales para planear las soluciones que en un futuro le genere crecimiento y desarrollo de acuerdo a las posibilidades internas pero también pendientes de los efectos de los factores externos que en algunos casos son difíciles de controlar.

2. MARCO DE REFERENCIA Y SISTEMAS DE HIPÓTESIS

2.1 MARCO DE REFERENCIA

La satisfacción del cliente, se ha convertido en un problema en las mayorías de las organizaciones de hoy; por eso el reconocimiento de la importancia del cliente, determina la formación del producto, en este caso de un servicio, que tiene que estar totalmente enfocado a satisfacer las necesidades del consumidor y sus expectativas hacia el futuro.

Textualmente, el producto se define como: “El conjunto de atributos tangibles e intangibles que incluye empaque, color, precio, prestigio del fabricante, y servicios anexos que se le presta al consumidor”. Pero para aquel que lo compra es mucho más que un objeto material, representa un cúmulo de satisfacciones.

Evidentemente, ante lo anterior, podemos decir que el servicio es un producto realizado mediante un trabajo que no comprende la producción de bienes tangibles, pero que en su mayoría de las veces necesitan de elementos tangibles.

Por eso, el servicio es la prestación o actividad organizada para satisfacer las necesidades y exigencias de consumo de los clientes, que pueden ser singulares o colectivos y que disponen de una serie de medios técnicos como humanos para lograr el interés de los consumidores.

Entonces, las necesidades y expectativas del cliente son la esencia fundamental de la prestación de un servicio eficiente, pues a pesar de que a menudo son muy diferentes, en la mayoría de los casos, las primeras son mucho más fáciles de satisfacer que las segundas. Los clientes tienden a comunicar y preparar las especificaciones con base en sus necesidades, pero miden el desempeño de la organización fundamentado en sus expectativas.

Luego, es claro que las organizaciones para satisfacer a los clientes, deben de contar con un personal humano capacitado y formado en la prestación del servicio, pues de su interrelación dependerá en un futuro la fidelidad del cliente.

Un buen grupo de personas que presten un servicio, será la clave para orientarse hacia las expectativas del cliente y de su capacitación dependerá el futuro de la organización.

Por eso, los administradores de estas empresas se enfocaran en la formación de las personas que prestan el servicio para que se obtenga una eficiencia en el

desarrollo de su acción, pues, lo único que importa es lo que los clientes quieren y por supuesto la única forma de saberlo es preguntándoselos ya que si brindamos a los clientes la oportunidad de que nos hablen y nos mostramos dispuestos a escucharlos, ellos nos dirán exactamente lo que consideran importante.

Por lo anterior, el servicio al cliente se centra en dos aspectos fundamentales y como lo dice los textos administrativos que lo más importante a la hora de la gestión del servicio, es la disponibilidad del producto, que en este caso sería los créditos y procedimiento de los datos¹ para concretar el vínculo con el asociado que la esencia de la práctica del servicio.

2.1.1 Marco teórico

A medida que el mundo se desarrolla y a raíz de del surgimiento de la filosofía moderna que dio empuje a la revolución industrial en el siglo de las luces y que transformó los procesos empresariales por el progreso científico que se dio en esta época, para llegar a un cambio en el mercado del vendedor al mercado del comprador a finales de los años setenta, la importancia del cliente paso al primer plano, que con ayuda del avance de los sistemas de comunicaciones y transporte, han creado diferentes hábitos de compra debido a la gran información que les llega a los consumidores y a la formación constante de competidores que realizan diariamente investigación, en todos los aspectos que representa una venta.

En una organización, los factores internos y externos contribuyen a formar la eficiencia de los procesos; apreciación que esta dentro de la teoría científica² del señor TAYLOR, que concreta sus principios de la administración científica en donde existen dos posiciones, como son:

- ✓ Capacitar al empleado, para formar un ambiente de ayuda mutua con un control de gestión.
- ✓ Actualizar o mejorar los procesos, con controles operativos de equipos para alcanzar mayor eficiencia.

Es importante, estos dos principios ya que una organización debe tener procesos acordes a sus necesidades para evitar pérdida de tiempo y movimientos, que disminuyen la productividad constantemente.

¹ ZAMBRANO, Javier. Dirección de Marketing y Ventas. Madrid. Cultura S.A. Tomo II, p.119.

² CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Santa Fe de Bogotá. McGraw Hill. 1996. P. 55.

Como dice H. JAMES HARRINTONG³, “una organización sin clientes, es una desgracia para la humanidad”; una frase que determina profundamente, la vital importancia del cliente en una organización, pues prácticamente de ellos depende que se desarrolle en todo su contexto y retribuya su esfuerzo a los integrantes de la misma.

La satisfacción de un cliente, se debe estimar como punto de partida, para mejorar las ventas y crecimiento de la empresa; en cierta medida afecta todas las partes de la organización que debe buscar la mayor eficiencia y la optimización de los recursos para que sean rentables los negocios, con unos clientes satisfechos que atraen como consecuencia otros nuevos consumidores.

Las mediciones son clave para el esfuerzo del mejoramiento, sin embargo, es común que las organizaciones no posean el sistema adecuado para realizar esta clase de mediciones ya que, infortunadamente, los sistemas administrativos se han diseñado para medir la relación con el cliente desde el punto de vista de los proveedores (ejemplo: utilidades, retorno sobre los activos, porcentaje de mercadeo, etc.). Aunque esto favorece los intereses de la organización, no satisface las necesidades del cliente, por esta razón, es necesario salirse de la propia función y ponerse en el lugar del cliente, y luego preguntarse que es importante para él con respecto a la organización.

Lo expuesto conduce a establecer, que hay la necesidad de crear un mecanismo para verificar todos los pasos que un cliente realiza para entrar en contacto con la organización, con el fin de analizar hasta él más mínimo detalle, pues no hay nada, por pequeño que se parezca, por lo cual no se puede perder el cliente. Una vez determinados los diferentes factores que interviene en este proceso se deben desarrollar una serie de mediciones en cada uno, para determinar la impresión del cliente con relación a ellos.

Es importante apreciar, que la cantidad de clientes perdidos por lo menos se triplica debido al mal servicio que se presta y como resultado de un desempeño deficiente de los servicios. En la organización objeto de estudio, este valor se incrementaría debido a que las clientes potenciales son compañeros de los clientes actuales; podemos decir que se perdería mas de cinco clientes, por cada uno que deserte de la entidad, por esto es fundamental precisar una solución.

³ HARRINTONG, James H. Nuevos Temas Empresariales Management Siglo XXI, Administración Total. Santa Fe de Bogotá. McGraw Hill Interamericana. 1997. P. 133.

Pero según los textos, será directamente proporcionar el presentar un buen servicio a los clientes ya que se genera una publicidad gratis⁴ y a la vez personal, la cual tiene mayor efectividad que otro medio de promoción de servicios o de los productos presentados.

La implementación apropiada de un grupo de trabajo, que funcionen a la vez en un buen ambiente laboral determina la habilidad de la organización para romper aquellas barreras que impida que los equipos realicen su trabajo y que repercute en el servicio que se presta a los clientes. Por eso, la formación del personal, no es un gasto, si no una inversión que se reflejara en los resultados finales de cada proceso laboral

El personal que tiene la responsabilidad de prestar el servicio necesita estar motivado y ser competitivo, pero ante todo, necesita tener un alto nivel de satisfacción personal en su labor, que se da solo cuando a ellos le agraden es estar en contacto con las personas y cuando su entrenamiento sea técnicamente enfocado a ser competentes.

Muchas personas ven en las quejas del cliente una parte necesaria de una empresa, pero la consideran improductiva y en realidad, cada reclamo debería ser tratado como algo muy apreciado, pues representa una oportunidad para que la organización mejore. Cada queja se debería considerar una oportunidad de salvar a un potencial cliente perdido.

La responsabilidad primaria de buscar la satisfacción del cliente, empieza por cabeza del gerente, quien es el responsable de buscar la proyección de la organización; y para mejorar, es imperioso salir a comprender exactamente sus necesidades y requerimientos del cliente, que cada día espera mas de una empresa que debe tomar en serio las sugerencias de todas las personas que tiene ver directamente con el servicio.

¿Cómo se obtienen altos índices de satisfacción del cliente? Dice H. JAMES HARRINTONG⁵ La forma para proporcionar un alto valor al cliente y como resultado, obtener índices más altos de satisfacción de su parte, es:

☒ Definir servicios con base en las sugerencias del cliente y necesidades indefinidas.

⁴ Ibíd., p.138.

⁵ Ibíd., p. 147.

- ⊗ Seleccionar individuos, para capacitarlos de tal manera que sean técnicamente competentes.
- ⊗ Buscar agresivamente sugerencias de sus clientes y empleados.
- ⊗ Reaccionar de manera oportuna, y en actitud no defensiva, cuando se trate de manejar quejas.
- ⊗ Buscar factores y tendencias que puedan ocasionar problemas futuros y corregirlos antes de que se conviertan en quejas.
- ⊗ Asegurarse de que todos los empleados en cualquier nivel reciban retroalimentación del cliente, y que algunos trabajadores de cada área tengan la oportunidad de entrar en contacto con el mismo.

Son definitivamente pocas las empresas que cuentan con un sistema preventivo de evaluación y control. Por lo general se adoptan tardíos e inoperantes sistemas de control cuando ya los problemas y disfunciones producto de los puntos anteriores han causado un impacto desfavorable en los clientes.

Se crea la necesidad de definir un sistema de compilación y análisis de datos de los clientes, que le permitan a la organización comprender que es verdaderamente importante para el cliente, como se modifican sus necesidades y medir la brecha positiva y negativa entre ella, sus competidores y las expectativas de los clientes.

Por eso, la única forma de compilar esta información es la de preguntárselo directamente a los clientes de una forma breve para que estos no se molesten llenar el cuestionario que no debe de tener mas de tres preguntas que nos permitan descubrir los tres aspectos de mayor importancia para los clientes y, una vez conocidos, esforzarnos al máximo brindárselos, por eso mismo lo medimos.⁶

Hay que brindarles a los clientes todas las oportunidades de decirnos las cosas, si tiene algo que decirnos, por lo que hay que facilitarles las cosas de una forma cortés y a la vez de una manera de que si quieren hacer caso omiso a ello, solamente no las contesten.

Las expectativas de los clientes son claras, con respecto a las empresas que los proveen, ya que ellos solo quieren que las organizaciones solo les cumplan lo que dicen que les van a dar.⁷

⁶ SEWELL, Carl. Clientes Para Siempre. Santa fe de Bogotá. Mc Graw Hill. Tomo I.1994, p.5.

⁷ Ibíd., p. 41.

Los directivos deben comprender, que es mejor seleccionar unos cuantos clientes importantes con los cuales se pueden establecer relaciones personales muy estrechas, con el objeto de ver con claridad la tendencia futura de los productos y de la misma empresa y no asociar un sin numero de personas que no serán leales a la empresa y a las cuales no se les podrá prestar un buen servicio, si no se tienen las condiciones apropiadas para ello.

Luego, el cliente es el punto de partida para el diseño las organizaciones, que tienen la obligación de buscar los mecanismos para lograr su satisfacción y suplir sus expectativas hacia un futuro.

Para lo anterior, se debe desarrollar un cambio comportamental en las personas que prestan este servicio, para lo cual se debe aplicar el desarrollo organizacional⁸, empleando la ayuda de agentes de cambio, que inducirán las acciones para colocar a la organización en tono con las exigencias de su entorno, buscando crear un ambiente o clima abierto que permita la solución de los problemas que se pueden presentar en el desarrollo de las actividades diarias.

Es verdad, que el personal rechaza sistemáticamente los cambios o modificaciones a sus cargos, por las condiciones de trabajo o de su status⁹; pero es que estas acciones representan la supervivencia de la organización y para esto se hace indispensable mejorar las áreas en las que existen falencias y tienen la necesidad de un mejoramiento para buscar la eficiencia y por ende el crecimiento de la empresa.

Cabe explicar, que el diagnostico es la piedra angular de todo el programa de calidad en una organización; por lo que el estudio representa una oportunidad para los directivos, ya que le generara un sin numero de información importante para establecer si la calidad del servicio es funcional o se puede mejorar, para luego realizar un replanteamiento de las estrategias organizacionales.

2.1.2 Marco conceptual.

Los términos que se utilizaran en este proyecto son:

⁸ UNIVERSIDAD, Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Desarrollo Organizacional. Santa Fe de Bogotá. Unisur. 1998., p.108.

⁹ SALLENAVE, Jean Paúl. La Gerencia Integral. Bogotá. 1994, p.72.

ASOCIADO: Persona que esta afiliada a la entidad cooperativa y a la vez es dueño de la misma.

ASIGNACIÓN PROMOCIONAL: Cesión de dinero hecha por una organización a los miembros de una empresa para que ayuden a promover el producto.

CRÉDITO: Entrega de una cantidad de dinero a cambio de una promesa de pago futuro por el mismo valor más una cantidad suplementaria o un interés que se establece según las disposiciones del gobierno.

CLIENTE: Persona que habitualmente compra un servicio o producto, en un establecimiento.

CONTROL: Comparación de lo planeado. Es la función de la administración que consiste en medir el desempeño individual y organización para asegurar los objetivos planeados.

DESARROLLO DE SERVICIO: Él termino, se refiere al intento de una organización por aumentar sus ventas al introducir sus productos actuales.

DIAGNOSTICO: Signos o situaciones que permiten determinar los síntomas de un fenómeno.

EXPLORACIÓN EN BUSCA DE CLIENTES: Etapa del proceso de ventas en la que las personas encargada del servicio trata de identificar nuevos clientes.

FORMACIÓN: Es un proceso de instrucción o educación, que transforma la personalidad poniendo en juego unos mecanismos psicológicos y técnicos más amplios.

ORGANIZACIÓN: Unidad social que se caracteriza por metas explícitas, reglas y reglamentos definidos, una estructura de estatus formal y líneas claras de comunidad y autoridad.

PRODUCTO: Cualquier cosa que pueda ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que, además, pueda satisfacer un deseo o una necesidad.

PUBLICIDAD: El propósito es vender un producto.

SERVICIO: Trabajo que comprende la producción de bienes no tangibles.

2.1.3 Marco legal.

El marco legal de todas las entidades cooperativas del país, empieza a detallarse por medio de la Constitución Política de Colombia en el momento de que en su articulado:

Constitución Política de Colombia

Artículo 38: "Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad...",

Artículo 58. Inciso 3: "El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad"

Artículo 333, inciso 3. "...la empresa como base del desarrollo tiene una función social que implica obligaciones, el Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial...".

Ley 79 de 1988 (Ley general del Cooperativismo)

Artículo 3 :Es acuerdo cooperativo el contrato que se celebra por un número determinado de personas, con el objetivo de crear y organizar una persona jurídica de derecho privado denominado cooperativa, cuyas actividades deben cumplirse con fines de interés social y sin ánimo de lucro.

Artículo 4:Es cooperativa la empresa asociativa sin ánimo de lucro en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes de los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.

Artículo 9: Parágrafo 1.º Los estatutos serán reglamentados por el Consejo de Administración, con el propósito de facilitar su aplicación en el funcionamiento interno y en la prestación de servicios.

Artículo 23: Serán derechos fundamentales de los asociados:

1. Utilizar los servicios de la cooperativa y realizar con ella las operaciones propias de su objeto social.

2. Participar en las actividades de la cooperativa y en su administración, mediante el desempeño de cargos sociales.
3. Ser informados de la gestión de la cooperativa de acuerdo con las prescripciones estatutarias.
4. Ejercer actos de decisión y elección en las asambleas generales.
5. Fiscalizar la gestión de la cooperativa, y retirarse voluntariamente de la cooperativa

Artículo 35: El Consejo de Administración es el órgano permanente de administración subordinado a las directrices y políticas de la Asamblea General.

Artículo 40: Son funciones de la Junta de Vigilancia:

1.^a Velar porque los actos de los órganos de administración se ajusten a las prescripciones legales, estatutarias y reglamentarias y en especial a los principios cooperativos.

3.^a Conocer los reclamos que presenten los asociados en relación con la prestación de los servicios, transmitidos y solicitar los correctivos por el conducto regular y con la debida oportunidad.

Artículo 88: Las cooperativas están obligadas a realizar de modo permanente, actividades que tiendan a la formación de sus asociados y trabajadores en los principios, métodos y características del cooperativismo, así como para capacitar a los administradores en la gestión empresarial propia de cada cooperativa.

Artículo 148: Las cooperativas, los titulares de sus órganos de administración y vigilancia y los liquidadores, serán responsables por los actos u omisiones que impliquen el incumplimiento de las normas legales y estatutarias y se hará acreedores a las sanciones que más adelante se determinen, sin perjuicio de lo establecido en otras disposiciones.

Ley 454 de 1998 (Marco Conceptual de la Economía Solidaria)

Artículo 13. Prohibiciones. A ninguna persona jurídica sujeto a la presente ley le será permitido:

1. Establecer restricciones o llevar a cabo prácticas que impliquen discriminaciones sociales, económicas, religiosas o políticas.
2. Establecer con sociedades o personas mercantiles, convenios, combinaciones o acuerdos que hagan participar a éstas, directa o indirectamente, de los beneficios

o prerrogativas que las leyes otorguen a las cooperativas y demás formas asociativas y solidarias de propiedad.

3. Conceder ventajas o privilegios a los promotores, empleados, fundadores o preferencias a una porción cualquiera de los aportes sociales.

Artículo 35. Objetivos y finalidades. La Superintendencia de la Economía Solidaria, en su carácter de autoridad técnica de supervisión desarrollará su gestión con los siguientes objetivos y finalidades generales:

1. Ejercer el control, inspección y vigilancia sobre las entidades que cobija su acción para asegurar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias y de las normas contenidas en sus propios estatutos.

2. Proteger los intereses de los asociados de las organizaciones de Economía Solidaria, de los terceros y de la comunidad en general.

Artículo 42. Aportes sociales mínimos. Las cooperativas financieras deben acreditar y mantener un monto mínimo de aportes sociales pagados equivalente a una suma no inferior a mil quinientos millones de pesos (\$1.500.000.000).

Las cooperativas de ahorro y crédito y las cooperativas multiactivas e integrales con secciones de ahorro y crédito, deberán acreditar y mantener un monto mínimo de aportes sociales pagados no inferior a quinientos millones de pesos (\$500 millones).

Artículo 61. Créditos a asociados miembros de Consejos de Administración o Juntas de Vigilancia. La aprobación de los créditos en entidades de naturaleza cooperativa que soliciten los miembros de sus respectivos consejos directivos y juntas de vigilancia o las personas jurídicas de las cuales estos sean administradores, corresponderá al órgano, comité o estamento que de conformidad con los estatutos y reglamentos de cada institución sea competente para el efecto.

Serán personal y administrativamente responsables los miembros de dichos estamentos que otorguen créditos en condiciones que incumplan las disposiciones legales y estatutarias sobre la materia.

Parágrafo. Las solicitudes de crédito de los representantes legales deberán ser sometidas a la aprobación de los consejos de administración, cuyos miembros serán responsables por el otorgamiento de créditos en condiciones que incumplan las disposiciones legales y estatutarias sobre la materia.

Decreto 790 31/03/2003

2. El Consejo de Administración debe asegurarse que los gerentes toman las medidas necesarias para monitorear y controlar el riesgo de liquidez, y deberá ser informado de cualquier cambio significativo.

Resolución No.0031 de 2000

Por la cual se fijan los requisitos y se establece el procedimiento para autorizar la transformación, incorporación, fusión, escisión, de las entidades del Sector Real

Resolución No.0032 16 de Febrero de 2000

Por la cual se fijan los requisitos y se establece el procedimiento para realizar el control de legalidad de los actos de registro de las constituciones de las entidades del Sector Real.

Carta circular no. 002 de 2004

Esta Superintendencia les recuerda a las organizaciones solidarias supervisadas, que de acuerdo con sus normas de "autocontrol", deben tener establecido en sus estatutos los "**requisitos rigurosos**" para el acceso a sus órganos de administración y vigilancia, de conformidad con los criterios señalados en el párrafo del artículo 7º de la Ley 454 de 1998

Estas entidades cooperativas de aporte y crédito, que se encuentran en el sector real, tienen por objeto primordial asociar personas, que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, proporcionando los medios organizativos, para que una proporción significativa de la humanidad sea capaz de asumir la tarea de crear empleos productivos, superar la pobreza y fomentar la integración social.

Estas cooperativas son empresas que administran el talento humano, y por eso se contratarán preferencialmente con los asociados, para luego contratar a las personas no afiliadas, que se rigen por el código laboral vigente. Además de lo anterior, estas entidades pertenecen al reglón de las instituciones sin ánimo de lucro que busca la racionalización de todas las actividades económicas y la distribución de la propiedad, que le permiten pertenecer a las organizaciones de economía privada y de responsabilidad limitada.

2.1.4 Marco histórico

El incremento en la producción por motivos de la Revolución Industrial, la puesta en marcha de la producción en serie, la desaparición del taller artesanal y la conversión en fabricas donde se concentra la producción, hizo aparecer teóricos que tenían su propia interpretación del mundo.

Las cooperativas nacen en los grandes centros industriales en medio de las apremiantes necesidades de la clase obrera. La cooperación entre consumidores se cristaliza en su primera tienda al detalle, en Rochdale, en 1844. Fue este el primer intento de los hogares pobres para romper la política de los altos precios del “comercio monopolista” y de las compras a plazos.

La primera, cooperativa fue la de Rochdale (1844), que nació en un centro industrial carbonífero, donde ya se habían dado movimientos cooperativos que no fructificaron, y que por ello es común oír, que los pioneros de Rochdale aprendieron de los fracasos anteriores.

El Cooperativismo en Colombia, se inicia por la manifestación de cooperación que los grupos indígenas formaron a raíz de la llegada de los españoles y los misioneros, quienes crearon asociaciones mutuales.

Estos son algunos datos históricos:

- ✓ En 1904, Rafael Uribe Uribe elabora un programa de socialismo liberal con intervención del estado, en donde se asume la reivindicación de los derechos de los trabajadores.
- ✓ En 1915, el padre Jesús María Fernández elabora un modelo de estatutos para las cooperativas de ahorro y crédito.
- ✓ En 1916 y 1918, se presenta un proyecto de Ley Cooperativa.
- ✓ En 1931, se promulga la primera Ley Cooperativa, la Ley 143.
- ✓ En 1936, con la Ley 61 se organizan modelos de cooperativas con gran intervención estatal.
- ✓ En 1963, el decreto Ley 1598, se constituye en el nuevo marco legal del Cooperativismo Colombiano.
- ✓ El decreto 1587 de 1963, establece la Superintendencia de Cooperativas.

- ✓ En 1970 se inicia el proceso de unificación del cooperativismo.
- ✓ En 1981, con la Ley 24, se transforma la Superintendencia en el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas DANCOOP.
- ✓ En 1982, se aprueba la creación de la Confederación Colombiana de Cooperativas.
- ✓ En 1988, con la ley 79, se actualiza el régimen legal del cooperativismo, como Ley Marco.
- ✓ En 1998, con la Ley 454 de 1998 el DANSOCIAL se transforma en un ente social de Educación Solidaria y se crea la Superintendencia de Económica Solidaria.

Los anteriores hechos se realizan porque desde los pioneros de Rochdale el cooperativismo ha tenido una larga evolución ideológica y en ella se han superado prejuicios, conceptualizaciones erróneas, inconformismo individualismo, y en vez de esto a imperado la equidad, la cooperación y la ayuda mutua, que encontramos en la filosofía cooperativa.

Es claro que la ley 79 de 1988, es el marco general del Cooperativismo que expresa los lineamientos generales para el desarrollo de estas instituciones, pero que a través de decretos, circulares internas y externas de la Supersolidaria y Dansocial, se genera desarrollo y crecimiento para estas organizaciones.

Es por esto, que las cooperativas de aporte y crédito han surgido cada vez con el empuje de decretos como el 468 de 1990, en donde se exponen las normas de trabajo cooperativo asociado, y en donde podemos apreciar que estas empresas tienen prerrogativas tributarias en relación con la declaración de renta y complementarios y otras mas, que ayudan a que esta clase de empresas, sean más eficientes, logrando reducir sus costos, a partir de una planeación estratégica que tiene como fin alcanzar los objetivos organizacionales y mejorar las condiciones de vida de sus asociados.

Esta norma también le da autonomía administrativa y responsabilidad de las actividades a la organización, siempre y cuando asuma los riesgos en su realización y también, el de las condiciones labores de sus trabajadores, pues, allí se estipulan unas condiciones básicas para el desempeño de la funcionalidad de la empresa.

Así mismo, con la resolución No 1507 de noviembre de 2001, se estipulan las condiciones de los créditos y el régimen de provisiones que permite establecer las

garantías de respaldo, que deben de tener los prestamos otorgados por los del Consejo de administración o del Gerente según sea el caso, y su clasificación en la parte contable para proteger los intereses de los dueños que son los mismos asociados.

Con la Circular Externa No 0007 del 2000 la Supersolidaria, se establece la tasa máxima de interés que pueden cobrar estas entidades; lo que pone fin a una serie de situaciones adversas que se venían dando, en algunas de estas organizaciones, porque aplicaban tasas mayores a las permitidas por el gobierno, dejando de lado la aplicación de los principios básicos cooperativos.

En el departamento del Meta; el Cooperativismo es un sector que ha tenido un alto porcentaje de crecimiento, por cuanto se ha creado un sin numero de organizaciones, debido a que sus empleados buscan unirse para lograr suplir sus necesidades básicas y otras, como la de crédito y ahorro que tendrán mayor accesibilidad, por ser asociados a ella.

En el momento, se están creando más cooperativas de consumo y de especialización de ahorro y crédito, que se desarrollan con una capacidad financiera mediana, lo cual hace que en un futuro consiguen alcanzar gran alta competitividad en mercado, para lograr sobrevivir ante las políticas gubernamentales y ante las mismas estrategias implementadas por sus competidores.

En el ámbito nacional, con la ley 454 de 1998, el cooperativismo tomo otro rumbo en su normatividad existente, pues se clasificaron las entidades y se establecieron unos montos de capital social mínimos, para cada una de ellas, lo que trajo que las organizaciones reformaran sus estatutos y se definieran dentro de un rango de calificación, para poder seguir funcionando.

Además de lo anterior, encontramos que todos los miembros de estas organizaciones deben tener una capacitación para poder ejercer las funciones en los órganos de administración, control y vigilancia, ya que de sus decisiones depende el crecimiento, desarrollo y progreso de las mismas.

La Cooperativa de Aporte y Crédito de los Trabajadores del Municipio de Villavicencio, es una institución de carácter privado, de responsabilidad limitada, sin ánimo de lucro y regida por las normas cooperativas vigentes. La cual se crea, hace aproximadamente 30 años, cuando 30 personas trabajadores oficiales de la Secretaria de Obras Publicas Municipales; sugieren formar una empresa que supliera sus necesidades, en la época.

Inicialmente los asociados empiezan a aportar un porcentaje de su sueldo que ganaban; sin embargo, eran muy pequeñas las cantidades mensuales recogidas y por lo tanto la actividad del crédito, era pasiva. Los directivos como el Gerente y el Tesorero eran personas con un nivel de estudio bajo, por lo que la empresa empezó con un estancamiento administrativo desde su creación.

Debido al mismo desarrollo del Cooperativismo en Colombia, la organización creció y siguió con un servicio de crédito desacomode a las necesidades de sus asociados. A los inicios de los noventa la empresa cambia de directivos que poseen un nivel de estudio más alto lo cual genera que se empieza a retomar las directrices u objetivos específicos proyectados hacia el futuro.

La cooperativa de trabajadores del municipio pasó de un sistema cerrado a un sistema abierto, pues solo tenía de asociados a los trabajadores oficiales de la secretaria de obras públicas y se empezó a asociar los empleados públicos de la Alcaldía Mayor de Villavicencio.

La Cooperativa estaba relacionada directamente con la Alcaldía, en cuanto al personal que laboraba allí; ya que dejaban una secretaria a su disposición, y le otorgaban permiso permanente al Gerente. Actualmente la empresa posee su propio personal, genera 4 empleos directos y el Gerente sigue con el permiso permanente, ya que es trabajador Oficial directo de la Secretaria de Infraestructura, y sus prestaciones sociales son pagadas por la Alcaldía.

Inicialmente encontramos que la organización Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores del Municipio de Villavicencio, lleva cerca de treinta y cinco años en funcionamiento sin un crecimiento relativo y regular, pues solo en los últimos diez años se ha ejercido una administración enfocada en los principios cooperativos por parte de la gerencia y de los miembros de control, pero se ha dejado de capacitar a los miembros del Consejo de Administración que en ultimas, son los que toman las decisiones de todas las políticas y directrices de la entidad.

2.2 SISTEMAS DE HIPÓTESIS

Es apreciable, que no existe en los asociados un sentido de pertenencia hacia la organización, máxime cuando esta, es de carácter cooperativo y que se deben infundir valores éticos y propios que generen una integración total, con unos objetivos comunes que tiendan a llenar unas necesidades básicas y las expectativas hacia un futuro, lleno de dificultades. Se deben prever en todo momento las situaciones para poder lograr los objetivos trazados, y no sucumbir ante las variables adversas que se presenten.

2.2.1 Formulación de hipótesis

La implementación de políticas de Desarrollo Organizacional, permitirá mejorar los procedimientos para la aprobación y desembolso de créditos en la Cooperativa, lo cual lleva a mantener la credibilidad y la supervivencia, frente al mercado financiero.

2.2.2 Operacionalización de la hipótesis.

Este proceso hace referencia al establecimiento de las variables porque para eso a partir de ellas, es que se establecen los instrumentos de investigación. Por eso identificaremos las variables.

VARIABLES INDEPENDIENTES (causa)

1. Implementación de políticas de Desarrollo Organizacional.

VARIABLES DEPENDIENTES (efectos)

1. Mejorar procedimientos para aprobación y desembolso de créditos
2. Crecer en el mercado Cooperativo de crédito.

Para la medición debemos de traer las variables a indicadores de gestión para poder cuantificar o mediarlas:

CALIDAD - Variables

Formación Técnica
Desarrollo
Herramientas de trabajo
Participación

EFICIENCIA- variables

Trabajo
Tiempo

Dedicación

FÓRMULAS DE GESTIÓN

CALIDAD

Charlas y cursos de capacitación necesarias
_____ X100

Charlas y cursos de capacitación realizados

Programas de motivación necesarias
_____ X 100

Programas de motivación realizadas

Numero de personas necesarias en la sección
_____ X100

Numero de personas actuales en la sección

Grado de apoyo y participación empleada en decisiones futuras
_____ X 100

Grado de apoyo y participación empleada en decisiones presentes

EFICIENCIA

Número de asociados que buscan el servicio
_____ x 100

Número de asociados atendidos.

Grado de compromiso y apoyo del empleado a la empresa
_____ x 100

Grado de compromiso y apoyo de la organización hacia el empleado

Grado de incidencia del factor monetario en la motivación
_____ X100

Grado de insatisfacción motivacional

3. DISEÑO METODOLÓGICO BÁSICO

Por la magnitud del problema se inscribe dentro del tipo de investigación inductivo-descriptivo. Su objetivo es reseñar los fenómenos, estado, características, procedimientos que en forma natural ocurren con relación al servicio prestado al asociado de la Cooperativa de Aporte y Crédito de los Trabajadores del Municipio de Villavicencio, enfocado al tiempo que emplean los funcionarios de la sección de crédito en desembolsar los préstamos.

En este tipo de investigación se pueden hacer los siguientes tipos de análisis: caracterizar globalmente el objeto de estudio; para ello se utilizó tablas y figuras estadísticas, que permitió mostrar la participación e integración de los empleados de la entidad; dentro del trabajo de campo.

Inicialmente, se hablo con el gerente de la entidad con el fin de solicitar el permiso correspondiente y a la vez pedirle colaboración para la realización de este diagnostico y del trabajo de campo que se llevo acabo para obtener la información necesaria para él diagnostico.

En esta etapa, se le comunicó a los funcionarios y órganos de administración por medio de una reunión lo que se pretendía, y se le dio a conocer la importancia de los datos que se van a recoger; los cuales no se pueden considerar, como buenos ni malos, sino que, por el contrario son elementos que ayudan a dar una interpretación de la funcionalidad o disfuncionalidad de la organización, lo anterior con el fin de lograr una información real y veraz. Así, mismo se les explicó la metodología a emplear para conseguir los resultados finales.

Es importante decir que los informes y las conclusiones que serán extraídas de las encuestas, tendrán un alto grado de certeza debido a la representatividad de la forma técnica y práctica con que se aplicará. Ya que la población objeto de estudio esta determinada básicamente por los funcionarios y asociados que son servidores públicos de la administración municipal.

La encuesta se diseñó en atención a los objetivos planteados, y sus preguntas se elaboraran para una fácil comprensión y análisis de los datos que se van a recoger de los tres grupos de información, luego se les presentará al gerente para su visto bueno.

Por medio de observación directa, se determinara cómo están las instalaciones y su espacio utilizado, como es el flujo de los asociados para solicitar los servicios, la presentación de los funcionarios y su actitud ante los clientes para la solución de las diferentes situaciones de reclamos por los servicios prestados y también

se apreciara la relación recíproca de los funcionarios con la realización de los movimientos en cada uno de los procesos y de su efecto en la atención al asociado.

3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

Según, los datos obtenidos, los asociados son 225 personas que están laborando o que laboraron en diferentes entidades del Municipio de Villavicencio ya sean centralizadas como son las diferentes Secretarías de la Alcaldía, o también los diferentes institutos descentralizados como Empresa de Acueducto y Alcantarillado, la Empresa Social del Estado, la Empresa de Desarrollo Urbano de Villavicencio y otras mas que están directamente administradas por el estado.

La población para este estudio de investigación, entonces, será los asociados de la entidad que tiene su calidad según los estatutos y que están registradas en libro de actas según aprobación previa del Consejo de Administración; sumado a esto también será parte de nuestra población las personas funcionarias que están directamente relacionadas con la sección de crédito que son 2, y los 7 miembros del Consejo de Administración que son los responsables de la aprobación de los créditos.

Para las últimas dos partes de la población los funcionarios y el Consejo de Administración, se tomará para encuestar la totalidad para obtener una información más veraz y precisa.

Para la población de los asociados (clientes del servicio), que son 225 personas, se hallará una muestra poblacional y la determinación de su tamaño se establecerá con criterios estadísticos aplicando el método de muestreo aleatorio simple, es decir, al azar. Cuya fórmula es:

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{\epsilon^2 (N-1) + Z^2 P \cdot Q} = \frac{216.09}{1.5204} = 142$$

Donde:

n: = Tamaño necesario de la muestra.

N= Población Cantidad de asociados

225

Z= Margen de confiabilidad o número de unidades de desviación estándar en la distribución normal que desviación estándar en la distribución normal que produjo el nivel deseado de confianza 1.96

ε = Error o diferencia máxima entre la media muestral y la media de la población que se está dispuesto a aceptar con el nivel de confianza que se ha definido. (Para una confianza de 95% o un $\alpha= 0.05$.) 0.05

P= Margen de probabilidad de que ocurra el evento 0.5

Q= Margen de probabilidad de que no ocurra el evento 0.5

Luego, se deben hacer 142 encuestas a los asociados clientes, 2 de los funcionarios y 12 de los Miembros del Consejo de Administración, para un total de 156 encuesta.

3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

3.2.1 Observación

Los investigadores llevaran a cabo una observación directa en las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores del Municipio de Villavicencio, y a la vez en estas visitas se indicara la importancia de recoger la información para este estudio, de los diferentes aspectos como la interrelación funcionarios –asociados y funcionarios – administradores, lo que genera una gran cantidad de variables que son apreciables para la realización del diagnóstico.

Además de esto, la observación se realizó para estimar como es la empresa, preparar la visita, tener una opinión sobre los esfuerzos del cliente, evaluar al cliente y su personalidad, visualizar la reacción del cliente ante la atención de los funcionarios en al prestación del servicio de crédito y describir una serie de aspectos importantes para tener en cuenta.

3.2.2 Encuesta

3.2.2.1 Encuesta a los Miembros del Consejo de Administración.

El Consejo de Administración, corresponde a todas las personas encargadas de la administración, estudio y aprobación de las solicitudes de crédito por medio de sus diferentes comités, que se rigen por la normatividad legal estipulada para ello.

Entonces, las encuestas fueron diseñadas en forma precisa para obtener información lo mas real posible, sobre los diferentes pasos para otorgar los créditos, las razones y el tiempo de los desembolsos, las posibles quejas de los asociados y la aplicación de los manuales, si existen.

3.2.2.2 Encuesta a los funcionarios de esta sección.

A los funcionarios, por estar directamente relacionados con el servicio prestado a los asociados, se diseño una encuesta enfocada a obtener información de todos los factores que puedan afectar en un momento, la prestación de este servicio, como también si existen reglamentos, la calificación del servicio, la capacitación que hayan tenido y las posibles sugerencias de los asociados.

3.2.2.3 Encuesta a los asociados-clientes determinados al azar

Estas personas, son las que están directamente afectadas por la falta de un buen servicio y por lo tanto nos proporcionaran una información importante, que se enfocara más adelante en la solución de las situaciones por la que atraviesa la entidad. Se diseño un modelo que se aplicara en las instalaciones de la entidad, a los que llegan a solicitar el servicio y en el lugar de trabajo a las demás personas, previa solicitud de permiso a sus jefes, para su realización.

3.2.3 Información documental

El presente diagnostico se llevo a cabo con base en la recopilación y análisis de datos suministrados por la entidad Cooperativa, a relación de la documentación que posee como folletos, portafolio de servicios y demás información necesaria para el estudio. Además, se solicito información a la Alcaldía Mayor de Villavicencio, en relación con la población del mercado objetivo para la aplicación de las encuestas, según la muestra definida.

Este diagnóstico, se apoya en documentos, como la Ley 454 de 1998, la Ley 79 de 1988, que son el marco legal de la Economía Solidaria, así mismo tenemos la Constitución Política de Colombia, las resoluciones y circulares emanadas de la Superintendencia de la Economía Solidaria, e informes contables 2000, 2001, 2002 y 2003 de la entidad que les entregaban, a los asociados para su información y aceptación de los balances financieros, así mismo se tendrá acceso a los informes mensuales de la Gerencia al Consejo de administración, en los años 2001, 2002 y 2003; y a las actas de las reuniones del Consejo en los últimos tres años, y por último se analizará, la correspondencia enviada reciprocamente entre el Consejo de Administración y los demás entes y de los asociados hacia los órganos de administración.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

3.3.1 Tablas

Las tablas son medios, en donde se recopilan los datos obtenidos y se dispone de forma adecuada para facilitar el análisis, lo que permite comparar datos en forma cuantitativa, que en este caso es muy importante para la determinación de los factores que influyen en la realización del problema.

3.3.2 Gráficas

La gráfica es una relación dentro de un plano cartesiano, que nos permite visualizar los resultados de la información obtenidas en las encuestas, por lo que es muy importante en la búsqueda de las variables que desarrollan el problema dentro del interior de la entidad, así como en el exterior y las consecuencias que ello genera. Las gráficas que utilizamos fueron las de barras, circulares y columnas.

3.4 DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TIPO DE ESTUDIO

El enfoque investigativo del presente proyecto es EMPÍRICO – ANALÍTICO, ya que se basará en las experiencias actuales y vividas en los procedimientos y el

análisis de ellos. Como el propósito del investigador es el de describir situaciones y eventos, entonces, este estudio es de tipo analítico-descriptivo ya que busca especificar las propiedades importantes de un fenómeno que esta ocurriendo en esta entidad y que esta sometido a un análisis.

4. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DEL DIAGNOSTICO

4.1 ASPECTOS INSTITUCIONALES

Lógicamente la institución que esta directamente relacionada con la investigación es la Cooperativa de Aporte y Crédito de los Trabajadores del Municipio de Villavicencio, en la cual obtendremos, la información necesaria a través de sus diferentes órganos de administración; así mismo tenemos otras instituciones que están relacionadas indirectamente como es la UNAD, pues a través de ella se han obtenido conocimientos necesarios para la investigación y, además, tendremos el apoyo de los docentes para la aplicación de los instrumentos esenciales para obtener la información fundamental para la investigación.

Por lo anterior, se dispuso un Cronograma de trabajo, en donde se establecerán las actividades a llevarse a cabo para realizar el estudio que se pretende. El Cronograma es el siguiente:

Tabla No 1. Cronograma de Actividades

CRONOGRAMAS DE ACTIVIDADES		MES	MES	MES	MES	MES	MES
TIEMPO	ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6
1	CONTACTO CON PERSONAS asociadas	█					
2	IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	█	█				
3	DESCRIPCIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA		█	█			
4	DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS			█			
5	ESTABLECIMIENTO DE MARCOS DE REFERENCIA			█	█		
6	DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN DE ESTUDIO				█		
7	DETERMINACIÓN DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN				█		
8	DETERMINACIÓN INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN				█		
9	DISEÑO DE ENCUESTAS					█	

5. TRABAJO DE CAMPO

Este trabajo de investigación es un estudio descriptivo que mide de manera independiente los conceptos o variables del problema y su manifestación dentro de la organización, para determinar los efectos reales y posibles.

Por esto, en la realización del trabajo de campo se empezó por la aplicación de las encuestas diseñadas para los funcionarios, que están laborando en la Sección de Crédito de la entidad en estudio, buscando el tiempo y lugar propicio para su desarrollo, sin que perjudique las actividades que adelantan los empleados en su labor diaria.

Después de esto, se procedió a efectuar las encuestas a los miembros del Consejo de Administración, que son las personas responsables, junto con el Gerente de la sección de crédito; y se logro el objetivo en una reunión que ellos realizan mensualmente en la sede.

Por ultimo, con el listado de los asociados que se obtuvo en la entidad y escogiendo al azar a las posibles personas que se les realizaría las encuestas; se determino el lugar en donde laboran, para efectuar el respectivo contacto y así establecer, el tiempo y lugar disponible para no interrumpir sus actividades.

Con el trabajo de campo anterior, se llevo acabo el total de las encuestas de la población antes definida, en relación con el servicio prestado a los asociados en la sección crédito, en donde existen diferentes variables que afectan esta actividad y que repercute en el crecimiento de la empresa.

5.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

5.1.1 Encuesta a funcionarios de la sección de crédito.

5.1.1.1 Ficha técnica

Tabla No 3. Ficha Técnica de las encuestas a funcionarios

FECHA:	2004
ORGANIZACIÓN	COOPERATIVA DE APOORTE Y CRÉDITO DE LOS TRABAJADORES DEL MUNICIPIO DE VILLAVICENCIO- META
SECCIÓN	CRÉDITO
LUGAR DE APLICACIÓN DE ENCUESTAS	SEDE PRINCIPAL
POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO	FUNCIONARIOS DE LA SECCIÓN
MUESTRA	2 FUNCIONARIOS
OBJETIVO	Establecer el grado de responsabilidad de los funcionarios en las deficiencias de la sección
RESPONSABLE DE LAS ENCUESTAS	SANDRA PATRICIA MARÍN CANDÍA
PROYECTISTAS E INVESTIGADORES	SANDRA PATRICIA MARÍN CANDÍA SANDRA LILIANA ROMERO AYALA ERIKA ALEXANDRA MENJURA

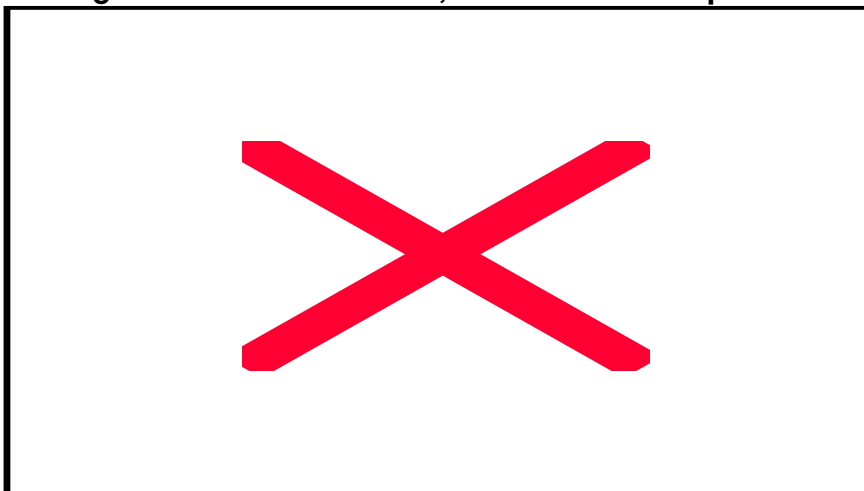
FUENTE: Los Autores

5.1.1.2 Resultados de la aplicación de las encuestas

En primer lugar se presentaran los resultados de las encuestas a los funcionarios:

1. ¿La sección de crédito, tiene manual de procedimientos?

Gráfico No 1. ¿La sección de crédito, tiene manual de procedimientos?



FUENTE: Los Autores

Según los funcionarios la sección si tiene un reglamento para el proceso de análisis y aprobación de las solicitudes de créditos.

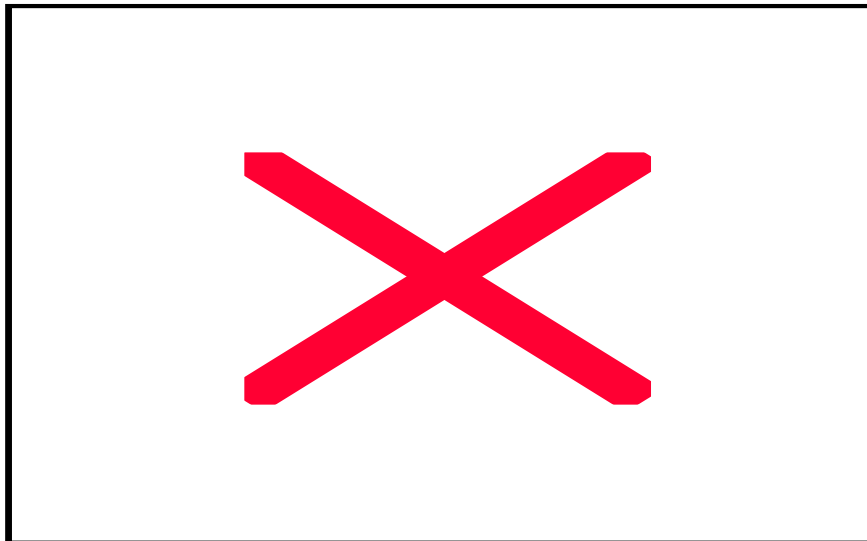
2. ¿Se aplica, en la aprobación de créditos?

Sí _____

No _____

Pase a la pregunta 3 si contesta Si, si no pase a la 4.

Gráfico No 2. ¿Se aplica, en la aprobación de créditos?



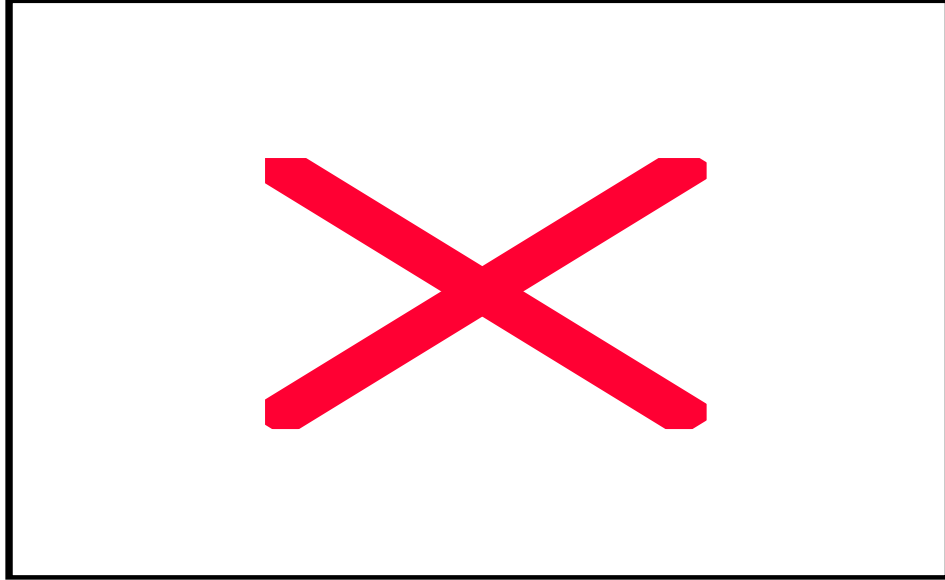
FUENTE: Los Autores

A la pregunta los funcionarios contestaron que no se aplica el reglamento para efectos de la aprobación de créditos.

3. ¿Cuál, es la razón?

Las respuestas fueron las siguientes.

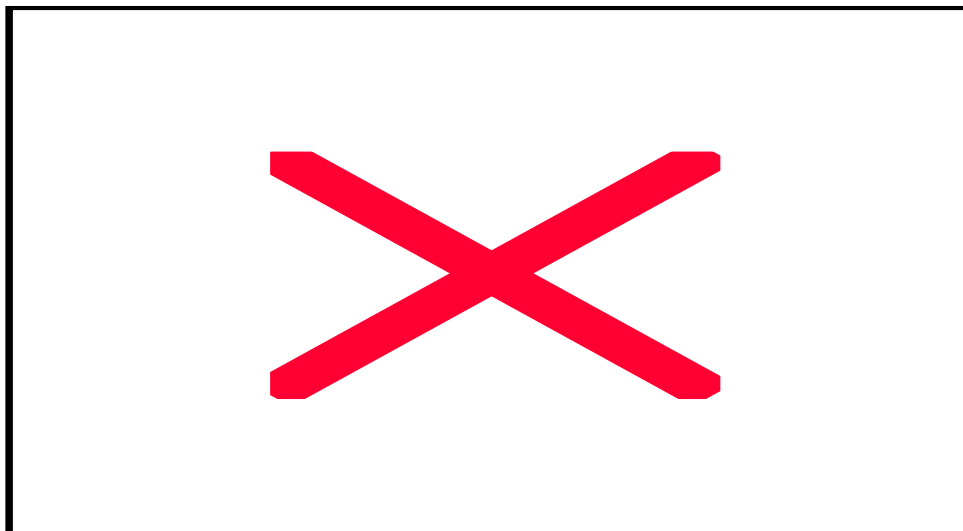
Gráfico No 3. ¿Cuál, es la razón?



FUENTE: Los Autores

4. ¿Cuánto tiempo lleva desempeñando el cargo?

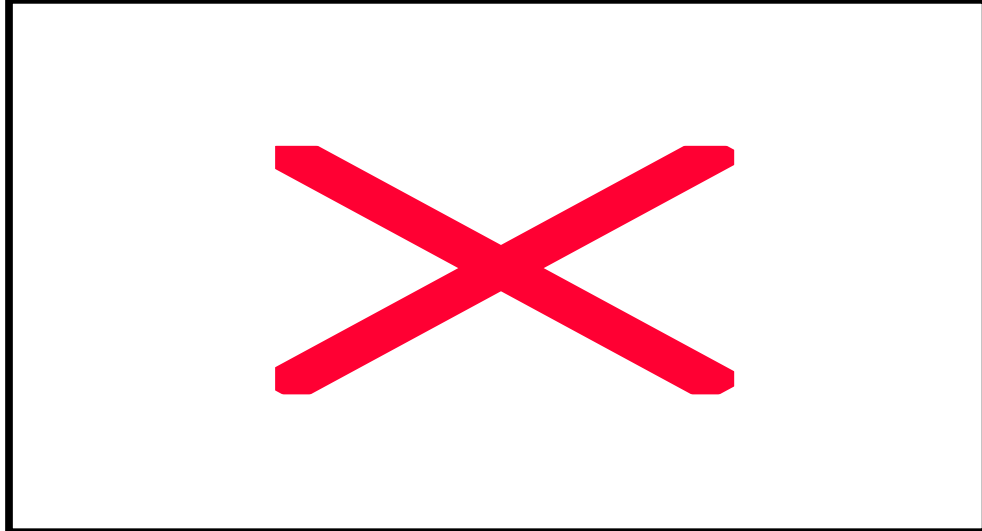
Gráfico No 4. ¿Cuánto tiempo lleva desempeñando el cargo?



FUENTE: Los Autores

5. ¿Cómo califica el servicio que le presta al asociado?

Gráfico No 5. ¿Cómo califica el servicio que le presta al asociado?

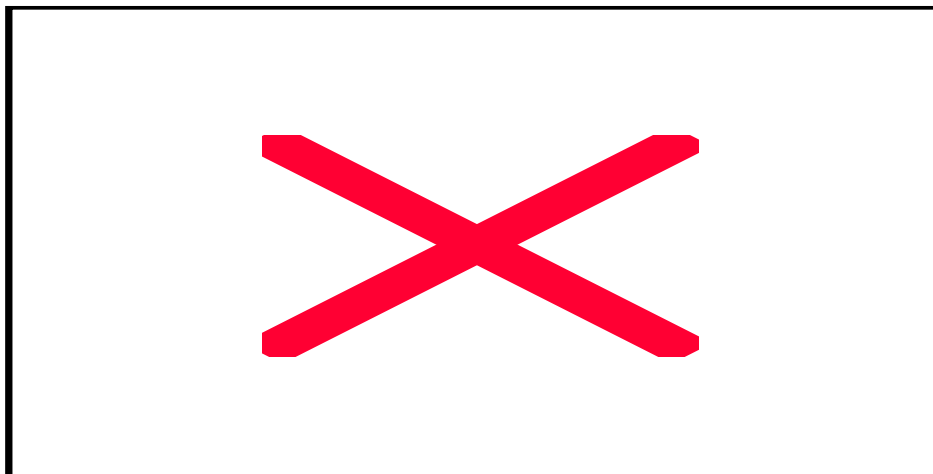


FUENTE: Los Autores.

6. Cuando ingreso a la sección de crédito, ¿Le entrenaron en el funcionamiento y procedimiento del proceso de la prestación de este servicio?

Los resultados son los siguientes:

Gráfico No 6. ¿Hubo entrenamiento?

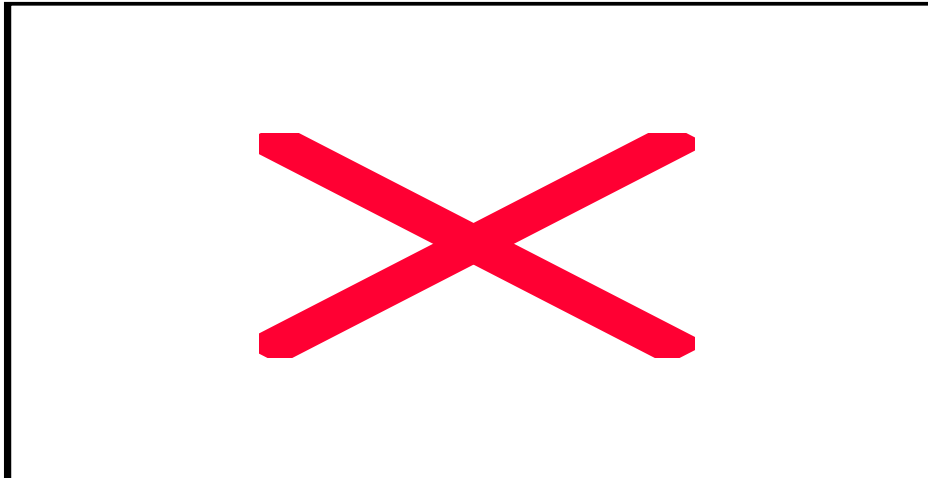


FUENTE: Los Autores

7. ¿Recibió capacitación sobre servicio al cliente?

Los resultados son los siguientes:

Gráfico No 7. ¿Recibió capacitación sobre servicio al cliente?

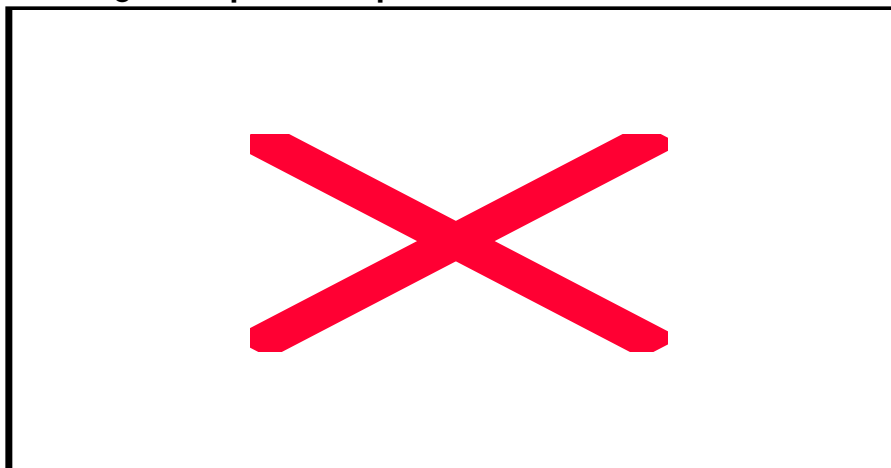


FUENTE: Los Autores

8. ¿Participa en la aprobación de los créditos?

Los resultados son los siguientes:

Gráfico No 8. ¿Participa en la aprobación de los créditos?



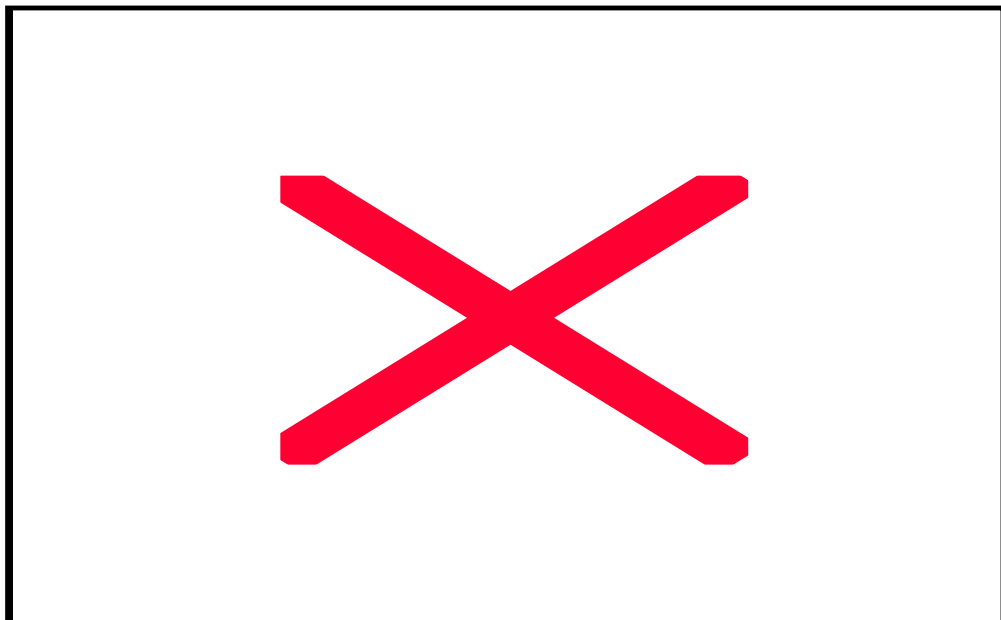
FUENTE: Los Autores

9. ¿Cómo se realizan las cosas al interior de la organización?

- Simplemente se imparten órdenes
- Se fijan objetivos y se dan órdenes
- Se fijan objetivos y se dan órdenes, luego se discuten con los subordinados

Los resultados fueron los siguientes.

Gráfico No 9. ¿Cómo se realizan las cosas al interior de la organización?

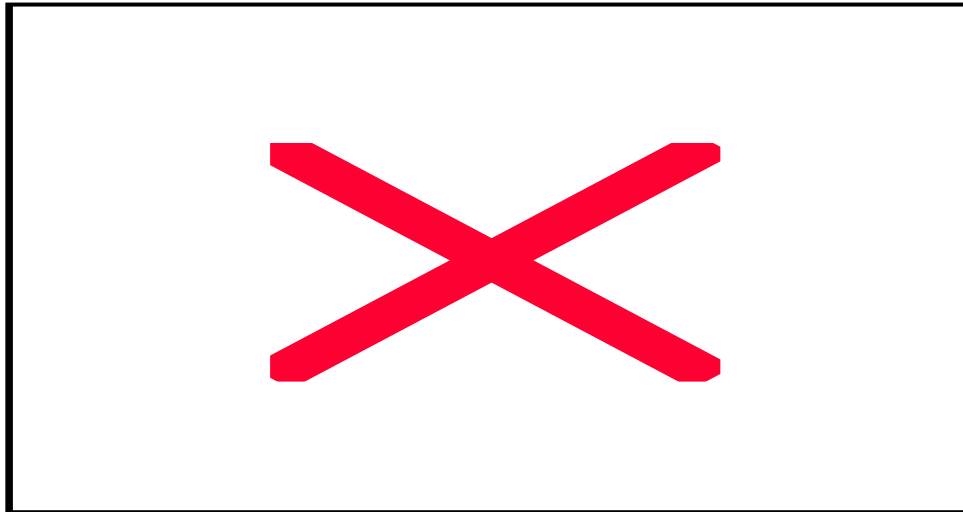


FUENTE: Los Autores

10 ¿Están los asociados satisfechos, con los procedimientos para la aprobación de créditos?

- Se desconoce su posición al respecto
- Se sospecha de cierto grado de insatisfacción
- Se conoce de cierto grado de satisfacción.

Gráfico No 10. ¿Están los asociados satisfechos, con los procedimientos para la aprobación de créditos?



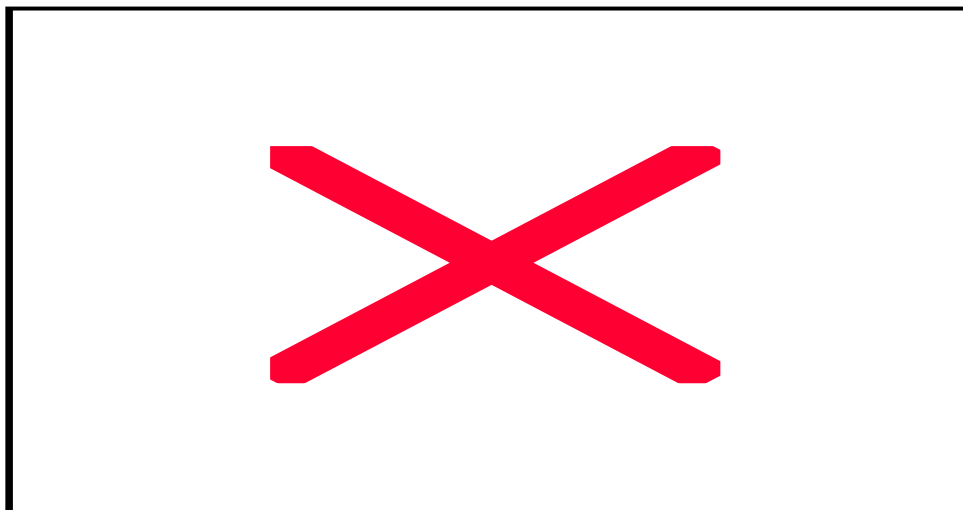
FUENTE: Los Autores

11. Al llegar un asociado con una actitud agresiva ¿Qué realiza?

- Lo envía para que lo atienda un directivo.
- Lo atiende y le resuelve su inquietud
- Ignora como se presenta el asociado
- Lo atiende con la misma actitud

Los resultados fueron:

Gráfico No 11. ¿Que realiza ante una actitud agresiva del asociado?



FUENTE: Los Autores

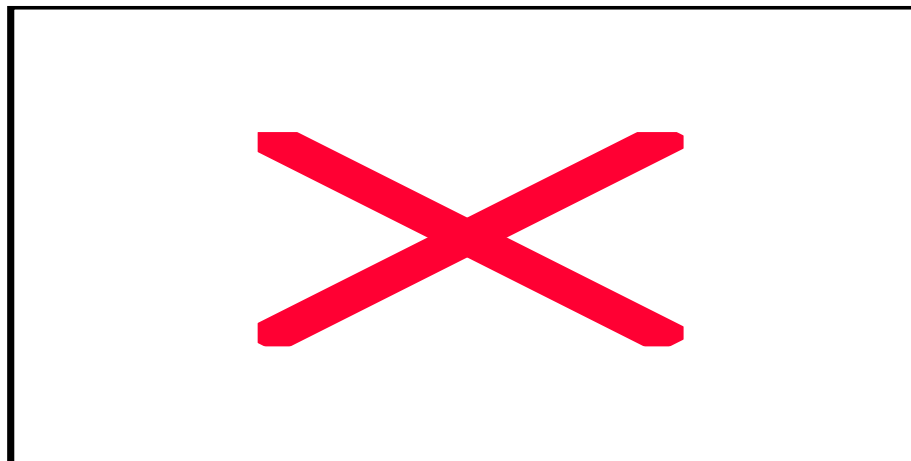
12. Cómo hay aproximadamente 225 asociados afiliados ¿Cree, que se necesita más personal en esta sección?

Sí _____

No _____

Los resultados fueron:

Gráfico No 12. ¿Cree, que se necesita más personal en esta sección?



FUENTE: Los Autores

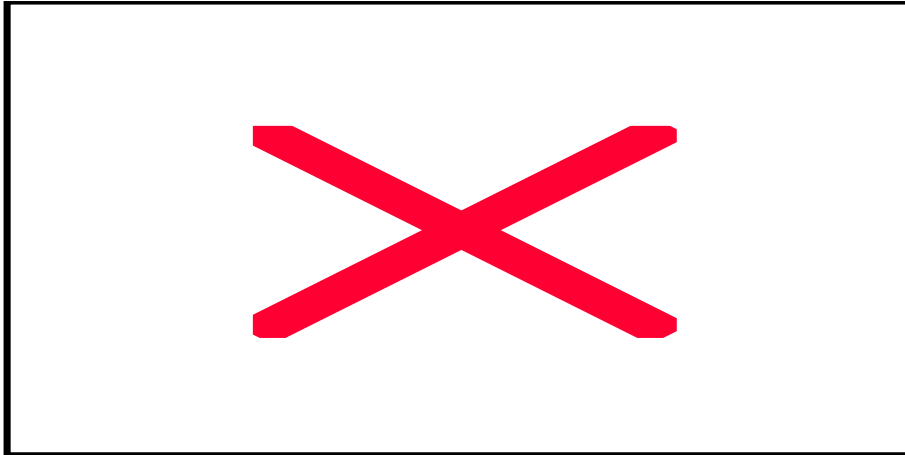
13 ¿Los asociados, proponen sugerencias para el mejoramiento del servicio de esta sección?

Sí _____

No _____

Los resultados son:

Gráfico No 13. ¿Los asociados, proponen sugerencias para el mejoramiento del servicio de esta sección?



FUENTE: Los Autores

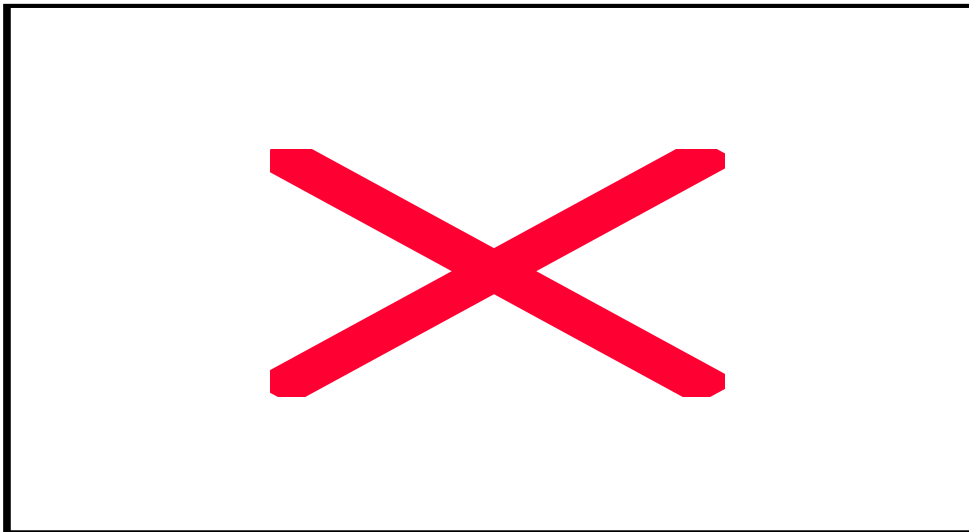
14. ¿Le gustaría cambiar de puesto de trabajo?

Sí _____

No _____

Los resultados son:

Gráfico No 14. ¿Le gustaría cambiar de puesto de trabajo?



Fuente: Los Autores

5.1.2 Encuesta a asociados.

5.1.2.1 Ficha técnica

Tabla No 4. Ficha Técnica de las encuestas a asociados

FECHA:	2004
ORGANIZACIÓN	COOPERATIVA DE APOORTE Y CRÉDITO DE LOS TRABAJADORES DEL MUNICIPIO DE VILLAVICENCIO
SECCIÓN	CRÉDITO
LUGAR DE APLICACIÓN DE ENCUESTAS	SEDE PRINCIPAL – LUGAR DONDE LABORAN
POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO	ASOCIADOS
MUESTRA	142
OBJETIVO	Identificar los tramites que realizan los asociados en relación con la obtención de créditos y sus sugerencias del servicio
RESPONSABLE DE LAS ENCUESTAS	SANDRA LILIANA ROMERO AYALA
PROYECTISTAS E INVESTIGADORES	SANDRA PATRICIA MARÍN CANDÍA SANDRA LILIANA ROMERO AYALA ERIKA ALEXANDRA MENJURA

FUENTE: Los Autores

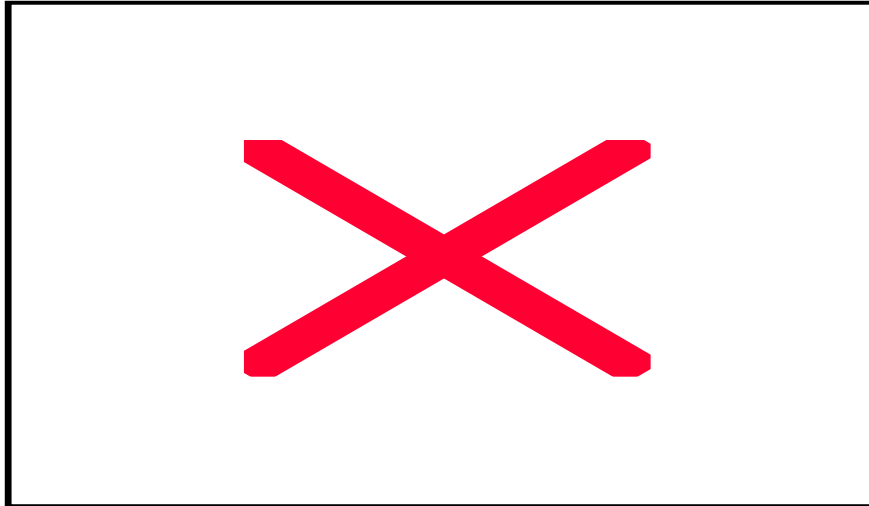
5.1.2.2 Resultados de la aplicación de las encuestas

1. ¿Cuánto tiempo lleva asociado a esta entidad cooperativa?

- a. Menor de un año _____
- b. Entre 1 año y 5 años _____
- c. Entre 5 y 10 años _____
- d. Mas de 10 años _____

Los resultados son los siguientes:

Gráfico No 15. ¿Cuánto tiempo lleva asociado a esta entidad cooperativa?



FUENTE: Los Autores

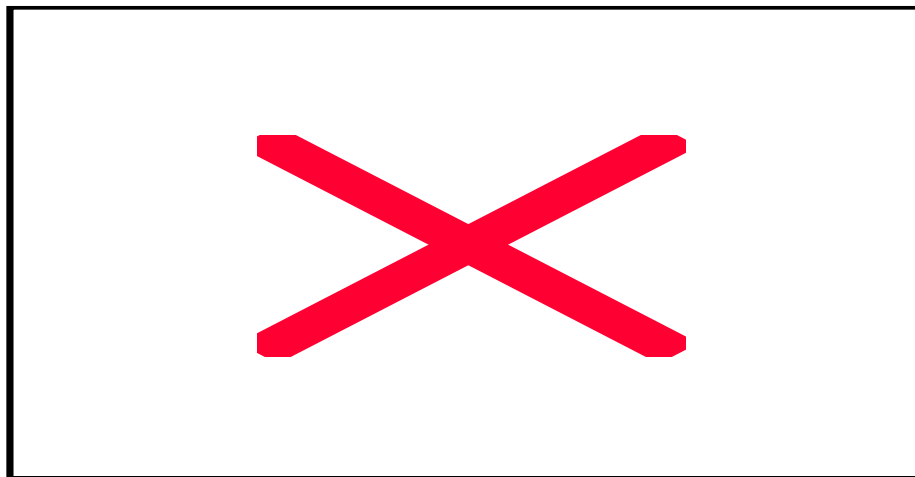
2. ¿Usted, ha solicitado o esta solicitando alguna clase de créditos?

SÍ _____

NO _____

Los resultados fueron los siguientes:

Gráfico No 16. ¿Usted, ha solicitado o esta solicitando alguna clase de créditos?



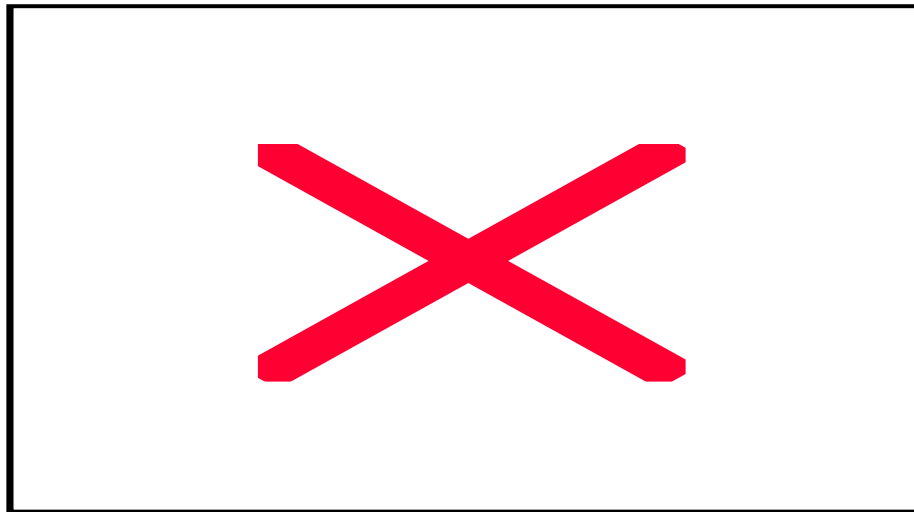
FUENTE: Los Autores

3. ¿Cuándo llego a la sección de crédito, lo atendieron con prontitud?

SÍ _____
NO _____

Los resultados fueron los siguientes:

Gráfico No 17. ¿Cuándo llego a la sección de crédito, lo atendieron con prontitud?



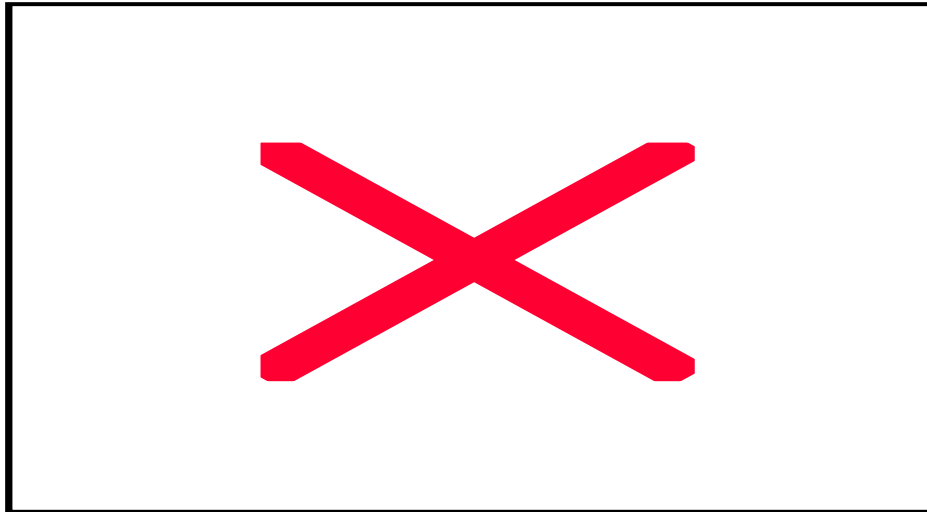
FUENTE: Los Autores.

4. ¿Cómo lo atendieron los funcionarios de esta sección?

- a. Con mucho Profesionalismo _____
- b. Con Profesionalismo _____
- c. Sin ningún Profesionalismo _____

Los resultados fueron:

Gráfico No 18. ¿Cómo lo atendieron los funcionarios de esta sección?

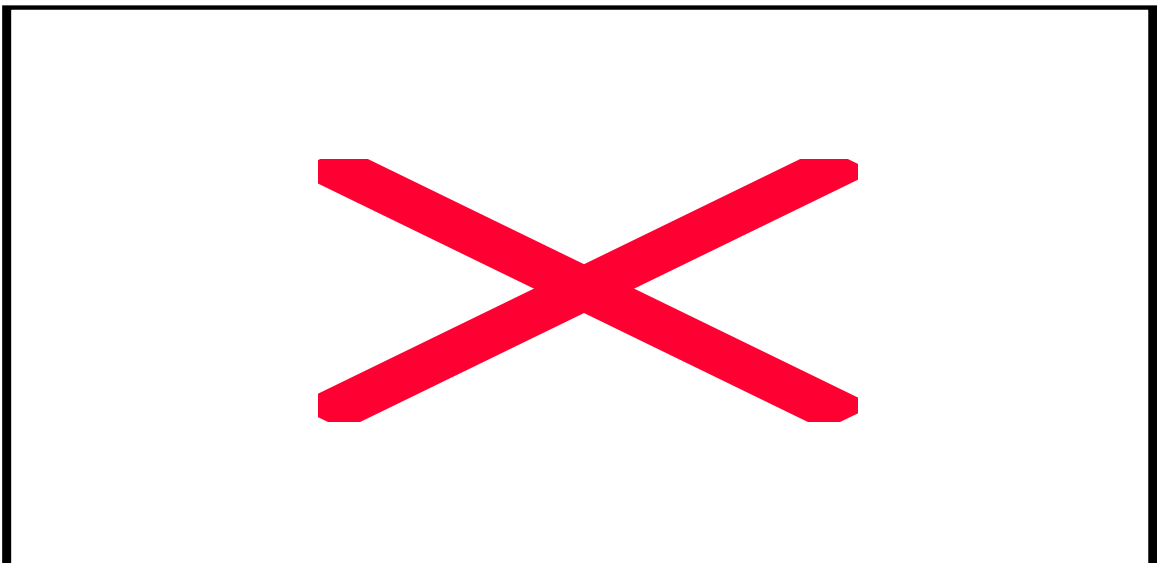


FUENTE: Los Autores

5. ¿Por qué se asocia a esta entidad cooperativa?

- a. Por los créditos
- b. Atención
- c. Por los servicios
- d. Por la publicidad
- e. Por recomendaciones de amigos

Gráfico No 19. ¿Por qué se asocia a esta entidad cooperativa?



FUENTE: Los Autores

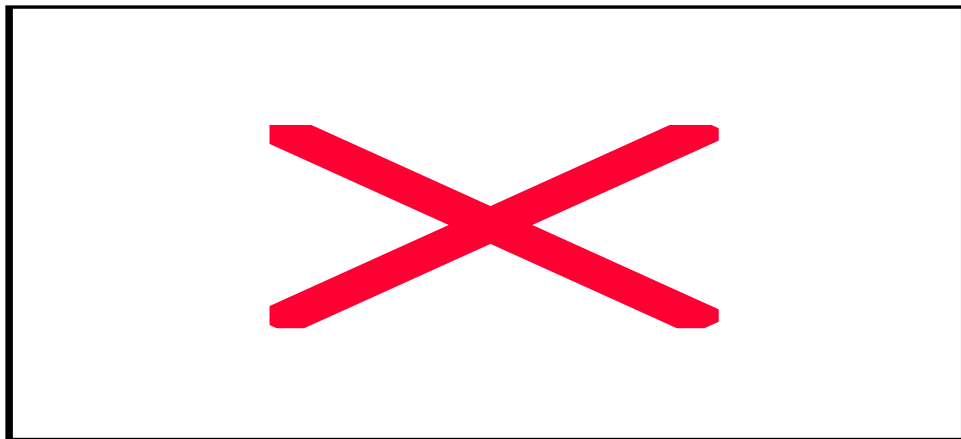
6 ¿Los funcionarios de la sección de crédito, le explicaron las cosas con claridad?

SÍ _____

NO _____

Los resultados fueron los siguientes:

Gráfico No 20. ¿Los funcionarios de la sección de crédito, le explicaron las cosas con claridad?



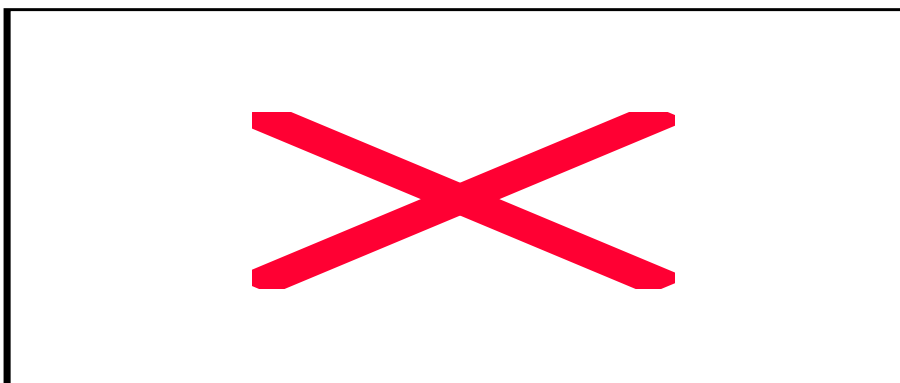
FUENTE: Los Autores.

7. ¿Hay demora en el servicio, cuando solicita un crédito?

SÍ _____

NO _____

Gráfico No 21. ¿Hay demora en el servicio, cuando solicita un crédito?



FUENTE: Los Autores

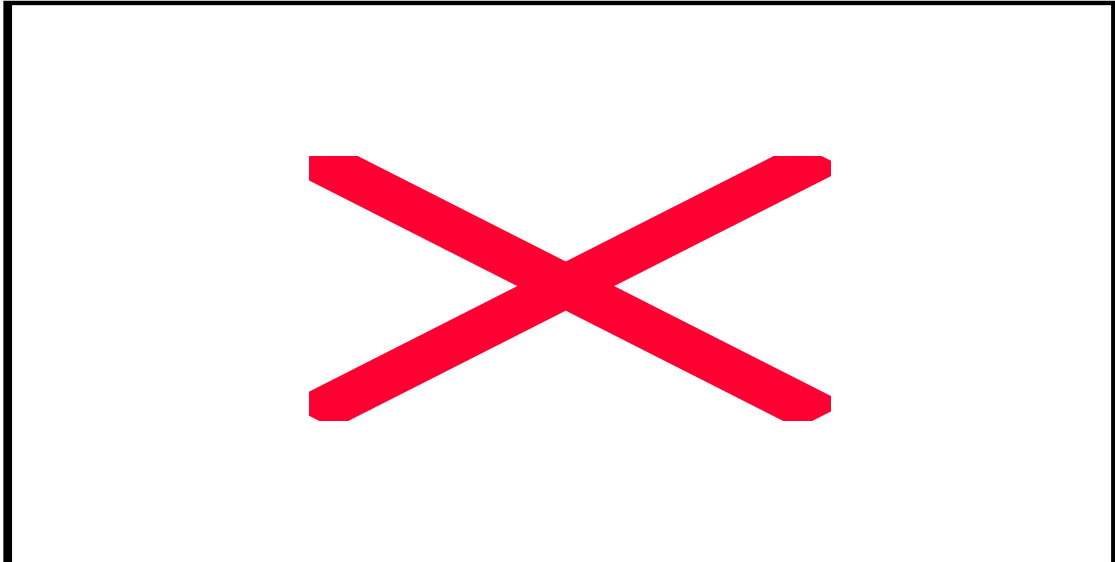
8 ¿Cual es la causa de esta demora en el otorgamiento del crédito?

- a. Falta de liquidez.
- b. Falta de personal capacitado
- c. Los créditos solo se agilizan a algunas personas por amistad
- d. Por ineficacia de los directivos.
- e. Otras

Cual es_____

Los resultados fueron:

Gráfico No 22. ¿Cuál es la causa de esta demora en el otorgamiento del crédito?



FUENTE: Los Autores

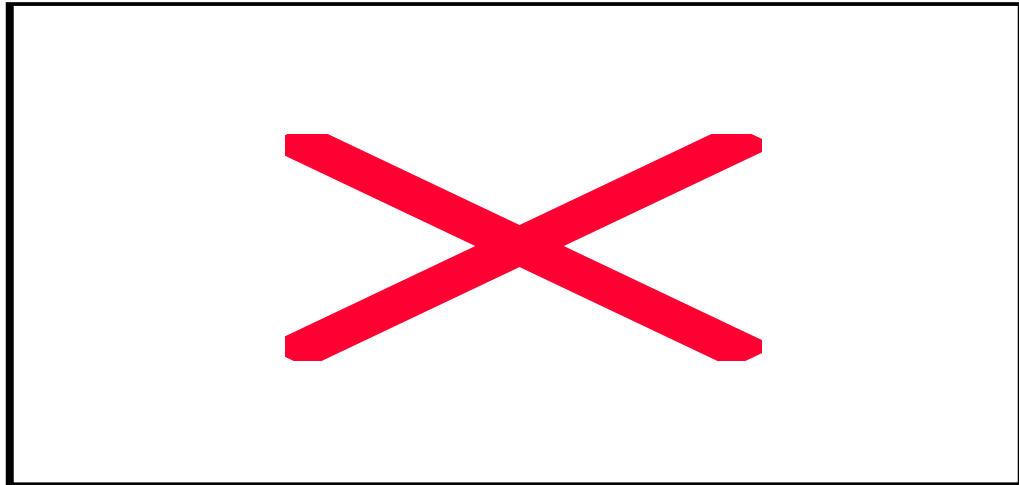
9 ¿Le llamaron, para informarle que su crédito había sido desembolsado?

SÍ _____

NO _____

Los resultados fueron los siguientes:

Gráfico No 23. ¿Le llamaron, para informarle que su crédito había sido desembolsado?



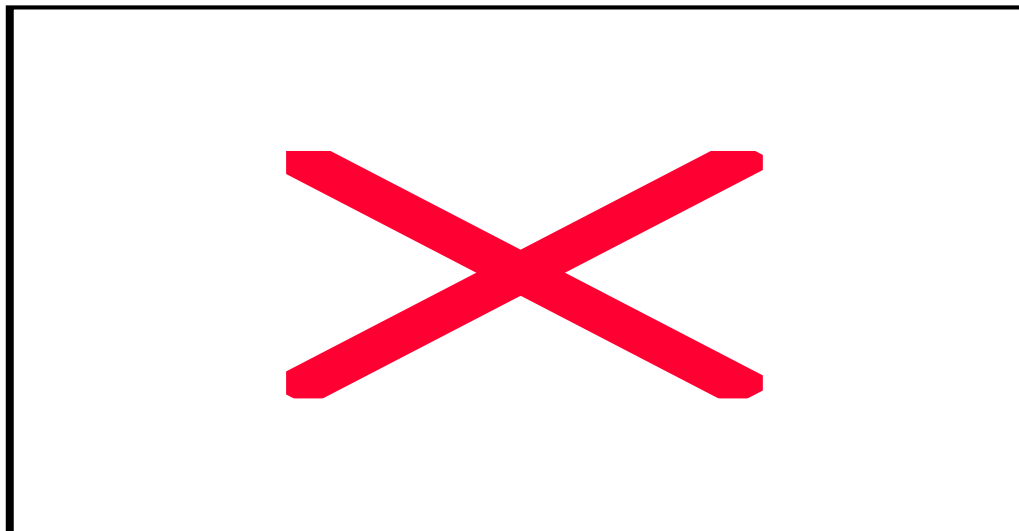
Fuente: Los Autores

10. En general ¿cómo califica el servicio de la sección de crédito?

- a. Muy bueno _____
- b. Bueno _____
- c. Ni bueno, ni malo _____
- d. Malo _____
- e. Muy Malo _____

Los resultados fueron:

Gráfico No 24. ¿Cómo califica el servicio de la sección de crédito?



FUENTE: Los Autores

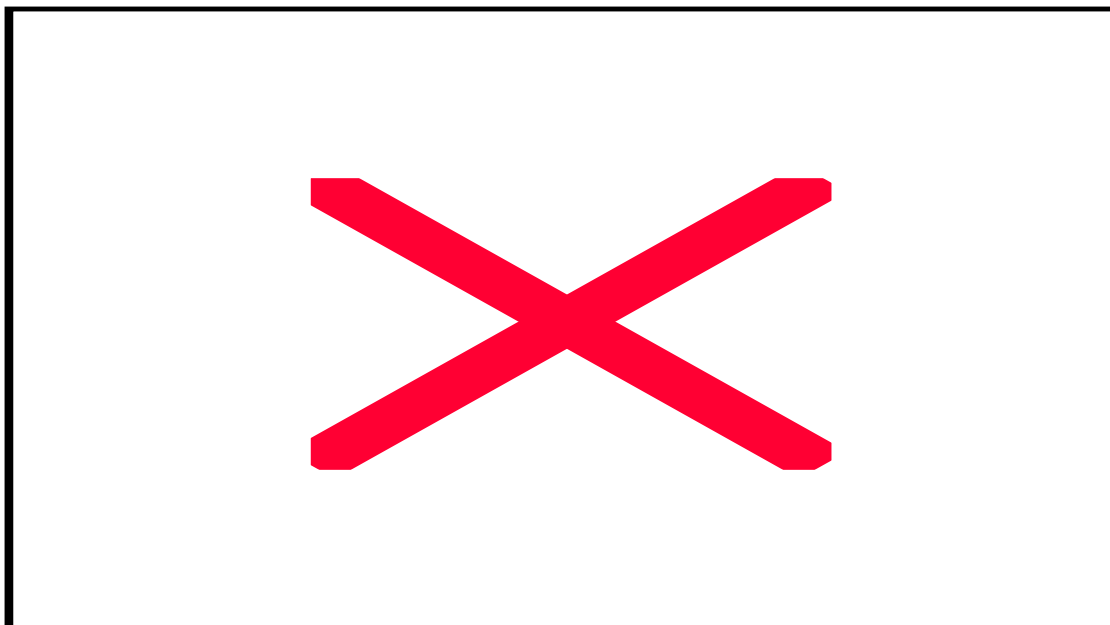
11. ¿Tiene alguna sugerencia sobre la forma como se le podría brindar un mejor servicio?

- a. Tener mas personal
- b. Cambiar de directivos
- c. Buscar nuevos recursos para prestar
- d. Capacitar al personal
- e. Otra

Cual _____

Los resultados fueron:

Gráfico No 25. ¿Tiene alguna sugerencia sobre la forma como se le podría brindar un mejor servicio?



FUENTE: Los Autores

5.1.2.3 Análisis de los Resultados

5.1.2.3.1 Análisis de la Pregunta No 1: se ve claramente que los asociados que llevan más tiempo afiliados a la entidad cooperativa, se encuentra en el rango de más de 10 años, pues representa un 35%, seguido de los asociados que se encuentran en el rango de 5 a 10 años con un 31% y por ultimo se tiene un 9% de los asociados que están dentro del rango de 1 a 5 años. Esto significa que existe un número representativo de asociados antiguos comprometidos con la entidad cooperativa.

5.1.2.3.2 Análisis de la pregunta No 2: los asociados encuestados en esta entidad cooperativa, en un 91 % solicito créditos y por lo tanto fueron atendidos por los funcionarios, lo que representa una oportunidad para obtener mayor información para la investigación. Así mismo solo el 9% no lo ha solicitado créditos, pero nos pueden dar su opinión con respecto al servicio.

5.1.2.3.3 Análisis de la pregunta No 3: según los resultados de esta pregunta, un 31% de los asociados les atendieron con prontitud al solicitar un servicio; pero un 69% tuvieron que esperar para que les atendieran, lo que significa que existen falencias de atención al cliente por parte de los funcionarios.

5.1.2.3.4 Análisis de la pregunta No 4: Los resultados a la pregunta, indican que un 3% de los asociados fueron atendidos con muy poco profesionalismo por parte de los funcionarios, pero un 69% fue atendido sin ningún profesionalismo, lo que reafirma la existencia de falencias en la prestación del servicio, en esta sección.

5.1.2.3.5 Análisis de la pregunta No 5: el 48% de los encuestados afirman, que su ingreso a la entidad se dio por la necesidad de obtener créditos; lo cual representa que este servicio es fundamental para la atracción de nuevos clientes y por lo tanto debe ser eficiente en el momento de la prestación.

Así mismo la publicidad directa representa un buen mecanismo de afiliación de nuevos asociados a la entidad pues, un 34% lo hicieron por recomendación de un amigo o compañero de trabajo, sin embargo, también puede ser contraproducente cuando los asociados no quedan satisfechos con el servicio, creando efectos negativos para la empresa.

Ahora, se puede decir que los medios publicitarios utilizados no son los apropiados para la afiliación de los asociados potenciales, ya que solo en 3% se asociaron, debido a estos métodos.

5.1.2.3.6 Análisis de la pregunta No 6: un 53% de los asociados contestaron, que no los atendieron con prontitud y que no les explicaron con claridad los pasos para obtener un crédito, haciendo que más adelante tengan que volver a la

sede, para despejar las dudas creadas, lo que le genera una pérdida de tiempo y dinero en los tramites correspondientes.

5.1.2.3.7 Análisis de la pregunta No 7: un 81% de los asociados encuestados dice que hay un problema en la prestación del servicio en la sección de crédito cuyo resultado es la demora en el desembolso de los créditos, creando mala imagen para la organización que repercute en su crecimiento y desarrollo.

Solo un 19% de los encuestados afirman que no hay demoras en el servicio, y que la atención es buena.

5.1.2.3.8 Análisis de la pregunta No 8: de los asociados encuestados, en un 38% afirman que la primera causa de la demora en el desembolso de los créditos, es la falta de recursos para su colocación, lo que representa la falta de gestión administrativa para obtener recursos extremos para suplir esta deficiencia. Así mismo encontramos que un 34% de los asociados contestaron, que otra de las causas en la demora en el desembolso de los créditos, es que no existe un orden secuencial para su realización debido a que los miembros del comité de crédito agilizan las solicitudes de sus amigos, sin tener en cuenta las consecuencias que esto acarrea.

5.1.2.3.9 Análisis de la pregunta No 9: de los asociados encuestados en un 72% afirman no ser comunicados del desembolso de su crédito, lo cual no debería ser así, porque no se le esta dando la importancia de atención al asociado. Solo un 28% dice, que si fueron comunicados pero podemos apreciar que son aquellos que se encuentran cerca de la sede.

5.1.2.3.10 Análisis de la pregunta No 10: el 50% de los asociados encuestados contesto, que el servicio es realmente malo, porque no existe la agilidad y rapidez para su realización, siendo causa para la deserción de la entidad. Sin embargo un 25% opina que ni es ni bueno ni malo y que se debe mejorar este servicio para el bien de la organización.

5.1.2.3.11 Análisis de la pregunta No 11: un 37% de los encuestados sugiere, que se debe buscar nuevos recursos para colocar en créditos, pero también mencionan que esta situación se da por la falta de gestión administrativa.

El 28% de los asociados encuestados sugieren cambiar a los directivos y un 13% de los encuestados afirma que se le debe de dar capacitación al personal para mejorar el servicio de la sección.

5.1.3 Encuesta a Directivos.

5.1.3.1 Ficha técnica

Tabla No 5. Ficha Técnica de las encuestas a directivos

FECHA:	2004
ORGANIZACIÓN	COOPERATIVA DE APOORTE Y CRÉDITO DE LOS TRABAJADORES DEL MUNICIPIO DE VILLAVICENCIO
SECCIÓN	CRÉDITO
LUGAR DE APLICACIÓN DE ENCUESTAS	SEDE PRINCIPAL LUGAR DONDE LABORAN
POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO	DIRECTIVOS
OBJETIVO	Identificar las consecuencias y debilidades de la prestación del servicio, por parte de los directivos
MUESTRA	12 DIRECTIVOS
RESPONSABLE DE LAS ENCUESTAS	ERIKA ALEXANDRA MENJURA
PROYECTISTAS E INVESTIGADORES	SANDRA PATRICIA MARÍN CANDÍA SANDRA LILIANA ROMERO AYALA ERIKA ALEXANDRA MENJURA

FUENTE: Los Autores

5.1.3.2 Resultados de la aplicación de las encuestas

1. ¿Cuándo, aprueban los créditos?

- a. Cada quince días _____
- b. Cada mes _____
- c. Todos los días _____

2. ¿Cuál es la razón?

- a. Presupuesto _____
- b. Tiempo para reunirse _____
- c. Tiempo para estudiar los créditos _____

d. Procedimientos _____

3. ¿Para la aprobación de los créditos se siguen el reglamento establecido?

SI _____

NO _____

4. ¿Ha tenido capacitación en el servicio al cliente?

SI _____

NO _____

5. ¿El servicio que se presta al asociado en la sección crédito, es?

a. Muy Bueno

b. Bueno

c. Malo

d. Muy Malo

6. ¿Cuál es la razón de la disminución de las personas asociadas?

a. Falta de nuevos productos

b. Falta de publicidad

c. Falta de recursos para implementar nuevas estrategias

d. Regular servicio

7. ¿Existe demora en el desembolso de los créditos?

SÍ _____

NO _____

8. ¿Cuál es la razón?

a. Falta de liquidez.

b. Falta de personal capacitado

c. Falta de agilidad en los procedimientos

d. Falta de actualización de los manuales

e. Otras

9. ¿Ha tenido quejas de los asociados por el servicio de la sección de crédito?

SÍ _____
 NO _____

10 ¿Que ha hecho frente a estas quejas?

- a. Capacitaron a los funcionarios
- b. Le dieron repuesta a los asociados que le presentan las quejas
- c. Realizaron algún diagnostico
- d. Otras

Cuales _____

Tabla No 6 Resultados a la encuesta a los directivos (Consejo de Administración, Gerente, Tesorero)

<i>PREGUNTAS</i>	RESPUESTAS CANTIDAD DIRECTIVOS
1. ¿Cuándo aprueban los créditos? a. Cada quince días b. Cada mes c. Todos los días	 10 2
2. ¿Cuál es la razón? a. Recursos b. Tiempo para reunirse c. Tiempo para estudiar los créditos d. Procedimientos	 12
3. ¿Para la aprobación de los créditos se siguen el reglamento establecido? Sí NO	 5 7

<p>4. ¿Ha tenido capacitación en el servicio al cliente?</p> <p>SÍ NO</p>	<p>5 7</p>
<p>5. ¿El servicio que se presta al asociado en la sección crédito, es?</p> <p>a. Muy Bueno b. Bueno c. Malo d. Muy Malo</p>	<p>3 9</p>
<p>6. ¿Cuál es la razón de la disminución de las personas asociadas?</p> <p>a. Por falta de nuevos productos b. Por falta de publicidad c. Por falta de recursos para implementar nuevas estrategias d. Regular servicio</p>	<p>1 2 6 3</p>
<p>7. ¿Existe demora en el desembolso de los créditos?</p> <p>SI NO</p>	<p>8 4</p>
<p>8. ¿Cuál es la razón?</p> <p>a. Falta de liquidez. b. Falta de personal capacitado c. Falta de agilidad en los procedimientos d. Falta de actualización de los manuales e. Otras</p>	<p>6 2 1 2 1</p>
<p>9. ¿Ha tenido quejas de los asociados por el servicio de la sección de crédito?</p> <p>SÍ NO</p>	<p>4 8</p>

10 ¿Qué ha hecho frente a estas quejas?	
a. Han capacitado a los funcionarios	1
b. Le han dado repuesta a los asociados que le presentan las quejas	6
c. Han realizado algún diagnostico	0
d. No se ha realizado nada	5

FUENTE; Los Autores.

5.1.3.3 Análisis de los resultados

5.1.3.3.1 Análisis a la pregunta No 1: Diez de los directivos encuestados afirman que los créditos se aprueban mensualmente en una reunión que el consejo de administración realiza para esto. Solo dos contestaron que se realiza la aprobación todos los días ya que el Gerente tiene prioridad para aprobar créditos menores de dos salarios mínimos legales y por calamidad domestica, razón por la que hay esta respuesta.

5.1.3.3.2 Análisis a la pregunta No 2: el 67% de los directivos encuestados afirman que la razón fundamental es la falta de recursos para otorgar créditos; solo un 17% dice que es por procedimientos, lo que implica analizar estos procesos en un futuro.

5.1.3.3.3 Análisis a la pregunta No 3: un 58% de los asociados afirma que no se siguen los lineamientos del reglamento, creando una serie de problemas con los asociados por la deficiencia en el servicio ya que no se tiene el orden secuencial de las solicitudes de créditos.

5.1.3.3.4 Análisis a la pregunta No 4: un 67% de los directivos encuestados afirman que los empleados no tienen capacitación en la prestación de servicio al cliente, lo que determina el poco conocimiento de la importancia sobre este tema y sus efectos negativos que representa en la organización.

5.1.3.3.5 Análisis a la pregunta No 5: el 75% de los directivos encuestados afirman que el servicio prestado por los funcionarios de la sección, es bueno; sin embargo, podemos apreciar que los directivos no evalúan a sus empleados, y que sus apreciaciones se dan por las observaciones que realizan cuando llegan a la sede.

5.1.3.3.6 Análisis a la pregunta No 6: el 50% de los directivos encuestados afirman que hay un problema por la falta de recursos y en la captación de ingresos propios, que repercute en la eficiencia de la prestación en el servicio de crédito.

Podemos analizar que existe un problema de recaudo de cartera y que sumado al gran número de asociados, hace que la cooperativa no tenga la capacidad para prestar los servicios.

5.1.3.3.7 Análisis a la pregunta No 7: 67% de los encuestados afirma que existe demora en el desembolso de los créditos y que el servicio no es eficiente y ágil; razones por las cuales, los asociados están desertando de la entidad, creando una imagen negativa tanto al interior como al exterior de organización.

5.1.3.3.8 Análisis a la pregunta No 8: el 50% de los encuestados dice que la demora se debe a la iliquidez por la que esta pasando la entidad y que conjugado por la falta de capacitación en el servicio de los funcionarios, trae graves efectos negativos para la entidad en su imagen corporativa.

5.1.3.3.9 Análisis a la pregunta No 9: el 33% de los directivos encuestados dice que se ha presentado quejas por los asociados con relación al servicio que presta esta sección, pero que han sido esporádicas y sin importancia según su concepto.

5.1.3.3.10 Análisis a la pregunta No 10: el 50% de los directivos encuestados afirma que se le ha dado respuesta a los asociados que presentaron quejas ya sea en forma verbal o escrita.

Y un 48% dice que no se ha realizado nada con respecto a estas quejas dejando de lado un factor fundamental en el crecimiento y desarrollo de la empresa.

5.1.4 Resultados de la Observación Directa.

5.1.4.1 Ficha técnica

Tabla No 7. Ficha Técnica de la Recolección de datos de la Observación

FECHA:	2004
ORGANIZACIÓN	COOPERATIVA DE APOORTE Y CRÉDITO DE LOS TRABAJADORES DEL MUNICIPIO DE VILLAVICENCIO –META.
SECCIÓN	CRÉDITO
LUGAR DE APLICACIÓN	SEDE PRINCIPAL LUGAR DONDE LABORAN
RESPONSABLE DEL PROCESO	ERIKA ALEXANDRA MENJURA
PROYECTISTAS E INVESTIGADORES	SANDRA PATRICIA MARÍN CANDÍA SANDRA LILIANA ROMERO AYALA ERIKA ALEXANDRA MENJURA

FUENTE: Los Autores

5.1.4.2 Resultados de la Observación Directa (Documentación, reuniones, labores diarias, manuales etc.,)

5.1.4.2.1 Estructura Física.

La sede se encuentra ubicada en un sector no comercial, cerca de la Secretaria de Infraestructura lugar en donde labora la mayoría de los asociados a esta entidad cooperativa; y en donde también se observó que la estructura es pequeña y con una presentación regular en su exterior.

5.1.4.2.2 Estructura Interna.

Encontramos que la distribución de las oficinas es inadecuada ya que no presenta una relación en sus áreas de trabajo, lo que genera el desorden que se puede apreciar a simple vista y que sumado a la mala disposición en las herramientas de trabajo y la falta de una sala de espera para los clientes, lleva a que los servicios no se presten adecuadamente.

5.1.4.2.3 Flujo del personal

Como la estructura no es la adecuada y las diferentes secciones no están interrelacionadas, encontramos que el flujo de personal no es óptimo, pues, se

contrapone con su funcionamiento generando una pérdida de tiempo y movimientos en cada actuación de los funcionarios.

5.1.4.2.4 Orden y Disposición de Herramientas

Se presenta un regular orden de las maquinas y equipos, apreciando que son obsoletos y no apropiados para la realización de las tareas que llevan a cabo, cada uno de los funcionarios.

5.1.4.2.5 Presentación del personal

La presentación es regular; no poseen una uniformidad en su aspecto y la actitud de los funcionarios frente a los clientes no es la más apropiada, por lo que se aprecia que todos los asociados van directamente a consultar o presentar sus quejas al Gerente congestionado los espacios y generando malestar con las personas que están allí para otras cosas.

5.1.4.2.6 Atención al asociado

Es claro que la atención al cliente es regular, pues los funcionarios al ver la congestión no tienen la iniciativa de ayudar a contestar las inquietudes de los asociados y solo esperan que el Gerente las resuelva, para no entrar en enfrentamientos con los asociados, ya que no están capacitados para atenderlos.

5.1.4.2.7 Equipos y su Tecnología

Se aprecia que se tienen equipos de baja tecnología y que los paquetes contables no presentan las condiciones apropiadas para este tipo de entidades, generando resultados no propios de una gestión de control y calidad suficiente para establecer un progreso y desarrollo de una institución con grandes fortalezas.

5.1.4.2.8 Organización de la Sección de crédito

No se refleja unas condiciones apropiadas para esta sección de crédito, y por lo tanto los funcionarios no tienen los equipos y las herramientas suficientes para llevar a cabo una relación propicia de un buen servicio hacia los clientes. El espacio de esta sección no es insuficiente para realizar una buena gestión de servicio y por lo tanto los asociados reflejan su malestar en el momento de solicitarlo.

5.1.4.2.9 Tramites que realiza el asociado para obtener un crédito.

Se pudo apreciar que los asociados llegan a las instalaciones con el fin de solicitar el servicio de crédito, para lo cual tiene que adelantar los siguientes pasos o trámites:

1. El asociado llega a la sección de crédito para solicitar información al respecto.
2. Deben esperar, según el turno que le corresponda.
3. El asociado, es informado por los funcionarios de la sección sobre los requisitos necesarios para el crédito, quienes lo envían a hablar con el Gerente para la entrega del formulario.
4. Por lo general, los asociados deciden hablar con el Gerente, para que le ayude con la aprobación.
5. Se solicita a la secretaria, turno para que el Gerente lo atienda.
6. Espera el tiempo correspondiente, según el turno.
7. El Gerente lo envía a tesorería para que solicite la información contable de sus aportes y deudas correspondientes.
8. La Tesorera le solicita al Auxiliar Contable, que le imprima los estados de cuenta correspondientes.
9. El Gerente explica los estados de cuenta al asociado y le expresa la posibilidad de acceder al crédito; así mismo le dice la cantidad de aportes que debe tener depositados para la aprobación del crédito.
10. Si el asociado tiene la posibilidad de acceder al crédito y necesita depositar aportes, entonces debe de ir a la sección de tesorería para realizarlo.
11. La Tesorera realiza el respectivo comprobante y lo envía a la caja para su respectivo depósito.
12. Con el comprobante, el asociado pasa a Contabilidad para que lo incluyan en el sistema contable y le aparezca el respectivo depósito.

13. De nuevo hay que solicitar que lo atienda el Gerente para que le entregue el formulario.
14. El Gerente le da la orden a la Secretaria para que le entregue el formulario de solicitud de crédito al asociado (anexo 1).
15. Al recibir el formulario, el asociado debe diligenciarlo y anexar todos los documentos solicitados.
16. Si el crédito es por un monto mayor de un millón de pesos, debe solicitar a la tesorera que le tramite el correspondiente Data crédito.
17. Para ello debe consignar el respectivo valor en la caja.
18. Para la entrega de este documento, hay que esperar dos días.
19. A los dos días la Tesorera entrega la data crédito y le explica si tiene la opción de seguir con los trámites; luego, en este momento el asociado despeja dudas sobre el diligenciamiento del formulario.
20. Si, es así debe hacer llegar el formulario y los documentos a la sección de crédito, que lo revisa si está bien diligenciado.
21. Los funcionarios de esta sección, anexan los estados de cuenta a cada solicitud de crédito y se los envían a los miembros del comité para su aprobación.
22. Si el crédito es menor de quinientos mil pesos, el desembolso lo aprobará el Gerente.
23. Si es mayor de esta cantidad; los documentos son revisados por el comité de crédito, para realizar su aprobación o rechazo del mismo.
24. Las solicitudes de créditos que fueron aprobadas por el comité, las hacen llegar a la sección de crédito entre ocho a diez días después de la reunión, debido a que el secretario se demora en la realización del acta.
25. En esta sección, son revisados los documentos y realizan los respectivos pagares y anexos de garantías.
26. La sección de crédito envía los documentos aprobados para su desembolso a tesorería.

27. Para lo anterior, la Tesorera solicita mensualmente al Revisor Fiscal los estados financieros para verificar los recursos que posiblemente ingresarán por los descuentos enviados a la Alcaldía.
28. El desembolso de los créditos aprobados, se realizará de acuerdo a la cantidad de dinero que ingrese a tesorería de la entidad por los descuentos correspondientes al mes anterior que se realizan por nómina y que en muchos casos se demoran en la Tesorería de la Alcaldía, por lo que retarda aun más el desembolso de los créditos aprobados que se alcancen a cubrir con los dineros recibidos.
29. Los demás créditos aprobados que no se pueden desembolsar por falta de recursos, tienen que esperar su turno hasta el siguiente mes.
30. Si es desembolsado, la Tesorera hará los respectivos cheques que son enviados a la Gerencia para su revisión y firma correspondiente.
31. Los documentos son devueltos a la sección de Tesorería para realizar la entrega del cheque.
32. La tesorera realiza la respectiva libranza, para la tesorería de la Alcaldía.
33. Al saber el asociado que le fue autorizado el desembolso, debe traer los codeudores para la firma de los documentos de garantía y para la entrega de la libranza para que la radique en tesorería municipal.
34. Realizado lo anterior, le será entregado el cheque el cual tendrá que ir a la respectiva entidad bancaria para su desembolso.
35. Fin del trámite.

Es claro que los trámites para el desembolso de un crédito son demasiados, y que el asociado tiene que ir más de diez veces a la sede para realizar las respectivas consultas; tiene que ir mínimo dos veces a la Alcaldía y tiene que hacer largas filas para el pago de aportes y del datacrédito lo que genera una pérdida de tiempo y dinero para los asociados a esta entidad.

Entonces, calculando el tiempo hasta el desembolso, claro está siempre y cuando la solicitud del crédito haya sido aprobada y este dentro de las que se van a girar en ese mes; estamos hablando de por lo menos cincuenta días para su realización, si la Alcaldía gira los dineros de los descuentos por nómina.

5.1.4.2.10 Relación y gestión administrativa de los Órganos de Administración, hacia la sección de crédito.

Se pudo observar que los funcionarios de esta sección trasladan las inquietudes de los asociados al Gerente, quien responde ante los interrogantes y quejas de cada uno de ellos convirtiendo su puesto de trabajo en un sitio totalmente ocupado, creando un problema de congestión de asociados que tienen que esperar hasta dos horas para ser atendidos, situación que los indisponen y en muchos casos no esperan su turno y se van.

Resulta evidente, que el proceso de conformación del grupo de trabajo por parte de la Gerencia no fue el más apropiado; lo que genera un ambiente laboral no propicio para el desarrollo de las funciones encomendadas que repercute en el servicio que se presta a los asociados y por ende en el desarrollo de la organización.

Sumado a esto, se aprecia que la formación del personal no llena las exigencias o requisitos mínimos o necesarios para ocupar los puestos de trabajo de la sección cuya función es la de atender a los asociados quienes son el factor fundamental para el crecimiento de la empresa.

Se pudo apreciar en la documentación, que existe correspondencia de las diferentes secciones hacia la Gerencia, en donde los funcionarios han solicitado programas de capacitación y están dispuestos a recibir los cursos fuera del horario de trabajo con el fin de mejorar su desempeño; solicitudes que nunca ha tenido respuesta por el Consejo de Administración, ya que para ellos esto representa un costo y no una inversión como lo aprecian varios autores del tema.

Al analizar las actas del Consejo de Administración, se pudo apreciar que fue aprobada la compra de una caja para que se depositen las sugerencias, la cual observando las instalaciones no se vio por ningún lado de la sede; lo que hace pensar que la Gerencia no aprecia la importancia de analizar las quejas del cliente ya que cada reclamo debería ser tratado como algo muy apreciado, pues representa una oportunidad para que la organización establezca puntos débiles del servicio, para que adelante las correcciones pertinentes para convertirlas en fortalezas.

También se pudo apreciar dentro de la documentación, que no existe datos sobre reuniones con empleados y que el Consejo sólo llama a los funcionarios para hacerles reclamos sobre algo de sus funciones, pero nunca para motivarlos por su buen desempeño en el respectivo cargo, lo que determina que no hay

condiciones que los motiven y que por el contrario se ven ignorados por los entes de dirección y de control.

Ahora, es más preocupante lo que pasa en las reuniones de los directivos que aprueban los créditos y en la documentación que envían los funcionarios de la sección para su análisis y aprobación; pues muchas veces los directivos no pueden realizar las reuniones por falta de documentación como los estados financieros y en otros casos no tienen en cuenta el orden y fecha del recibido de la solicitud de crédito para su aprobación, por favorecer a los amigos. Además, se pudo constatar que la documentación exigida al asociado en muchos casos no está completa, lo que lleva a crear desconcierto entre los asociados que son compañeros de trabajo y que por supuesto se informan entre ellos sobre todo lo relacionado con los trámites.

En estas reuniones del comité de crédito por lo general son aprobadas todas las solicitudes, sin contar con los recursos disponibles para cubrirlos y cuando son enviadas a la Tesorera para su desembolso se crea un problema que es causado por los Consejeros del comité, quienes al salir de la reunión les informan a los asociados interesados que se acerquen a la sede para que llenen los documentos de garantía y les giren sus respectivos cheques de Gerencia.

Pero es más desconcertante, la falta de control por parte de los órganos respectivos, pues hasta el momento no se ha realizado ninguna sugerencia o apreciación sobre estos hechos, más cuando en muchas ocasiones asisten a las reuniones que realizan los Órganos de Administración, sin que haya algún documento que determine una reclamación o inquietud al respecto.

Algunas veces los asociados realizan reclamaciones por escrito y por lo general las contestaciones fueron tardías y con una actitud defensiva por parte de los Órganos de Administración, que en muchos casos tienden a amonestar a los asociados que realizan estas quejas.

Para concluir lo analizado de la información que pudimos apreciar y de los hechos que a diario se realizan al interior de la entidad; podemos decir que existe un **alto grado de responsabilidad** de los Órganos de Administración empezando por el Representante legal que siendo la cabeza visible y quien desarrolla la gestión administrativa enfocada a la proyección de la entidad; no crea las condiciones apropiadas para lograr la satisfacción del cliente que es el punto de partida para buscar el crecimiento de la organización, a partir de la eficiencia y optimización de los recursos para que sea rentable la empresa con clientes satisfechos que atraen como consecuencia otros consumidores, en este caso nuevos asociados.

El Consejo de Administración debe exigir al Gerente que adelanten propuestas de proyectos de mejoramiento en los procesos críticos y que establezcan controles operativos como guía para la ejecución de las metas y las estrategias trazadas con el fin de lograr los objetivos y los principios cooperativos.

5.1.4.2.11 Aspectos relevantes de los reglamentos y procedimientos, para el trámite de los créditos.

Se pudo apreciar que existen manuales de la sección de ahorro y crédito que fue cerrada en años anteriores, los cuales se presentaron para su aprobación ante el Departamento Administrativo de Cooperativas DANCOSIAL, cuando era el órgano de control de estas entidades; hecho que fue en el año de 1994, cuando el Consejo de Administración los revisó y los aprobó para la puesta en marcha de la misma.

Debido a que las nuevas normas de 1998, reglamentaron bajo unos rangos los aportes irreducibles para desarrollar la actividad financiera, que generó cambios en la estructura de las organizaciones, pues aquellas que no cumplían los requisitos exigidos tenían que pasar a constituirse como de aporte y crédito, lo cual trae consigo la formación del comité de crédito como órgano que tiene como objeto procurar el desarrollo social y la prosperidad económica de todos los asociados; que se debe crear y aprobar según la reglamentación estatutaria de la entidad y que fue llevada a cabo con el acuerdo No 003 de 1999 (anexo 2) y que dentro de los muchos objetivos encontramos el de facilitar la prestación del servicio, para dar cumplimiento a los principios cooperativos; lineamientos que no se están llevando a cabo en la práctica de las funciones por parte de los responsables.

En el artículo 4 del reglamento, encontramos que se debe elaborar y desarrollar un programa de crédito, el cual no se encuentra establecido por ningún lado según la información que se pudo obtener, lo que conduce a pensar que el comité no realiza las funciones encomendadas, fomentando la desorganización en la sección de crédito y creando consecuencias para la entidad.

Así mismo, no aparece un libro de actas que según el artículo 6 se debe llevar, sin embargo, se transcribe los registros de las reuniones en el computador para su posterior presentación al Tesorero quien realiza los respectivos desembolsos de los créditos aprobados.

Por lo anterior el reglamento del comité de crédito no se ha realizado, al igual que el manual de procedimientos y procesos, como lo estipula el artículo 10, inciso 2.

No se han diseñado e implementado, porque según los directivos, al Gerente se le asignó esta responsabilidad y hasta el momento no ha sido entregado algún documento.

Cabe aclarar: que dentro de las respuestas dadas por los funcionarios en las encuestas anteriores, a la pregunta -¿Existe reglamento o manual en la sección de crédito?, a la cual respondieron afirmativamente; se pudo constatar que ellos hacían referencia a los manuales que se presentaron para la aprobación de la sección de ahorro y crédito que fue desmontada, dejando en claro que confunden el reglamento del comité de crédito con el de la sección, cuyas condiciones de funcionalidad son totalmente diferentes al modelo estructural actual que se rige bajo otra normatividad y unos parámetros totalmente distintos establecidos por las disposiciones de la Superintendencia de Economía Solidaria, por las normas legales y estatutarias las cuales fueron reformadas según las directrices del gobierno, para su aplicación.

Podemos concluir, que al no existir manual de procedimientos para el trámite y aprobación de los créditos, la entidad procede bajo los pasos mencionados en el punto anterior, los cuales se han dado por la necesidad de realización de este proceso y por las condiciones que ha implementado los Órganos de Administración para poner en marcha el servicio de crédito. Por lo que se concluye que la funcionalidad de la sección está practicando a la deriva, porque, no tienen procesos definidos y los funcionarios no son los más capacitados sobre el tema.

6. RESULTADOS

6.1 MATRIZ DOFA

Tabla No 8 Matriz Dofa

PROBLEMA	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
DEFICIENCIA EN EL SERVICIO QUE PRESTA LA SECCIÓN DE CRÉDITO A SUS ASOCIADOS	* NO SE HAN IMPLEMENTADO POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PARA LA SECCIÓN DE CRÉDITO	EXISTE LA POSIBILIDAD DE APOYO ESTATAL PARA EL DESARROLLO DE ESTA EMPRESA POR QUE LOS ASOCIADOS SON ÚNICAMENTE TRABAJADORES Y EMPLEADOS DEL ESTADO	FACTIBILIDAD PARA APOYAR PROYECTOS DE MEJORAMIENTO POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS.	
	* FALTA DE PERSONAL CAPACITADO PARA LA ATENCIÓN EN ESTA ÁREA	LA CAPACITACIÓN POSIBLE, QUE SE LES PUEDE OTORGAR AL PERSONAL DE LA SECCIÓN DE CRÉDITO	LA RELACIÓN DIRECTA QUE EXISTE DE LOS ASOCIADOS, CON EL EMPLEADOR	LA ENTRADA AL MERCADO DE COOPERATIVAS DE TODA ÍNDOLE
	* BAJO NIVEL DE INCENTIVOS Y DESPREOCUPACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS DE LA SECCIÓN. * FALTA DE SENTIDO DE PERTENENCIA	LA POSIBILIDAD DE AFILIAR A UN GRAN NUMERO DE PERSONAS QUE TIENE EL MERCADO POTENCIAL	LA FIDELIDAD DE LOS CLIENTES ANTIGUOS PARA CON ESTA ENTIDAD	EL DESARROLLO EN EL SERVICIO DE LAS ENTIDADES BANCARIAS

* *Debilidades*

FUENTE: Los Autores

6.2 MATRIZ DIAGNOSTICO

Tabla No 9. Matriz Diagnostico

CAUSAS (factores o variables)	CONSECUENCIAS	POTENCIALIDADES Y/O FORTALEZAS	ALTERNATIVAS POSIBLES DE SOLUCIÓN
*FALTA DE CAPACITACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS	DEFICIENCIA EN LA ATENCIÓN A LOS ASOCIADOS	EXISTE LA POSIBILIDAD DE CAPACITAR A TODO EL PERSONAL POR MEDIO DE LA EMPRESA DONDE LABORAN LOS ASOCIADOS	CREAR CONCIENCIA EN EL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN E INCENTIVAR EL SERVICIO AL CLIENTE COMO ESENCIA DE DESARROLLO GLOBAL.
*FALTA DE MANUALES Y PROCEDIMIENTOS * ALTA TRAMITOLOGÍA EN LA SOLICITUD DE CRÉDITOS	* PERDIDA EN TIEMPO Y MOVIMIENTOS DE LOS FUNCIONARIOS, QUE GENERA DEFICIENCIA EN LA FUNCIONALIDAD DE LA SECCIÓN DE CRÉDITO *PERDIDA DE TIEMPO DEL ASOCIADO LO QUE GENERA LA DESAFILIACIÓN DEL MISMO	TIENE UN GRAN MERCADO POTENCIAL	FORTALECER LOS PROGRAMAS Y LAS ACTIVIDADES QUE LOS DIRECTIVOS PRESENTEN, MEDIANTE LA CREACIÓN DE UNA UNIDAD DE DESARROLLO Y PROMOCIÓN ESPECIALIZADA Y FINANCIERA
*PASIVIDAD, BAJO SENTIDO DE PERTENENCIA, Y MÍNIMA GESTIÓN DE CALIDAD POR PARTE DE LOS FUNCIONARIOS DE CONTROL *FALTA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	* NO SE LOGRAN LOS OBJETIVOS Y PRINCIPIOS COOPERATIVOS * ESTANCAMIENTO ORGANIZACIONAL	EXISTE UNA NECESIDAD QUE DESPIERTA LA PREOCUPACIÓN EN LOS DIRECTIVOS Y ADMINISTRADORES, POR LO CUAL TIENE ACOGIDA UN PROYECTO DE RESCATE Y PROMOCIÓN DE ESTA SECCIÓN	CREAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ANUAL EN DONDE SE DESARROLLEN PROGRAMAS ENFOCADOS CON EL SERVICIO A LOS ASOCIADOS EN LA BÚSQUEDA DE SU BIENESTAR.

**causas (factores o variables) y consecuencias*

FUENTE: Los Autores

6.3 APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

CALIDAD

✓ ***Cursos de capacitación necesarios sobre los cursos realizados.***

Este indicador nos permite ver la cantidad de charlas o cursos de capacitación que se les han realizado a los funcionarios de la sección de crédito, sobre la importancia de la calidad de la prestación del servicio al cliente y sus ventajas y desventajas para la organización.

FORMULA:

$$\frac{\text{Charlas y cursos de capacitación necesarias}}{\text{Charlas y cursos de capacitación realizados}} = \frac{6 \text{ charlas al año}}{\text{Ninguna}} = 0\%$$

Charlas y cursos de capacitación realizados

Ninguna

Como a los funcionarios no se les ha capacitado sobre este tema y se hace necesario las charlas para suplir esta falencia, se debe por el primer año dar una sesión cada dos meses, es decir, 6 sesiones al año, para mejorar el rendimiento de los funcionarios. El indicador refleja un 0% ya que las no se han desarrollado capacitación alguna para que funcionarios obtengan conocimientos sobre el tema y los apliquen.

✓ ***Programas de motivación necesarias sobre los programas realizados***

Este indicador representa si se han desarrollado programas de motivación para incentivar a los funcionarios de la sección de crédito, con el fin de mejorar el ambiente organizacional y por supuesto el rendimiento del mismo.

FORMULA:

$$\frac{\text{Programas de motivación realizadas}}{\text{Programas de motivación necesarias}} = \frac{6 \text{ programas}}{\text{Ninguno}} = 0\%$$

Programas de motivación necesarias

Ninguno

Como a los funcionarios no se ha realizado programas de motivación y se hace necesario incentivar al personal, se debe por el primer año dar una sesión bimensual, es decir, 6 sesiones al año. El indicador refleja un 0% ya que no se han desarrollado programas de motivación generando poco apoyo a la empresa por parte de los funcionarios.

✓ **Numero de personas necesarias en la sección de crédito sobre el numero de personas actual**

Este indicador representa la cantidad de funcionarios de más, necesarios para prestar un buen servicio a los asociados que solicitan créditos, con el fin desarrollar las políticas y objetivos de la sección.

FORMULA:

$$\frac{\text{Numero de personas actuales en la sección}}{\text{Numero de personas necesarias en la sección}} = \frac{2}{4} \times 100 = 50\%$$

Actualmente existen dos funcionarios en la sección de crédito de la entidad, los cuales no tienen la capacitación con relación al servicio al cliente y a esto se suma que no poseen las herramientas necesarias para atender cerca de 100 asociados que al mes van a solicitar créditos y realizar consultas, por lo tanto se hace necesario tener cuatro funcionarios para prestar este servicio. Por lo cual el indicador representa que la nomina se debe aumentar en un 50%.

✓ **Grado de apoyo y participación empleada en decisiones futuras sobre las decisiones presentes**

Este indicador representa el grado de apoyo y participación de los funcionarios en las decisiones futuras de la sección y de la organización, para mejorar el servicio y por supuesto para lograr cumplir con las metas planeadas. El grado implica una medida (alto, medio, bajo, ninguno).

FORMULA:

Grado de apoyo y participación empleada en decisiones futuras Alto
_____ = _____ = Bajo

Grado de apoyo y participación empleada en decisiones presentes Bajo

Actualmente, no hay participación en las decisiones por parte de los empleados debido a que los Órganos de Administración no los tienen en cuenta en sus reuniones y tampoco emplean otro medio para solicitar sus opiniones sobre temas importantes de su sección. El grado de apoyo en las decisiones futuras debe ser alto, si se quiere llegar a mejorar las condiciones actuales de la prestación del servicio, ya que ellos son los que pueden dar información importante de las falencias en la funcionalidad de la sección. Por eso el indicador representa un grado de apoyo bajo en la actualidad, porque no hay participación de los funcionarios en las decisiones de la empresa.

EFICIENCIA

✓ *Numero de clientes a buscar el servicio sobre clientes atendidos*

Este indicador representa la cantidad de asociados que buscan el servicio de créditos frente a los que realmente son atendidos, en otras palabras nos van a indicar que porcentaje de asociados que se deben de atender para cumplir con la prestación eficiente de los servicios.

FORMULA:

Número de asociados atendidos 65
_____ = _____ x 100 = 65%

Número de asociados que buscan el servicio. 100

Lo anterior, indica que al 65% de los asociados se les prestan una buena atención del total de las personas que van a solicitar el servicio, luego el 35% no están bien atendidos, por lo que debe ser la cantidad de asociados que se deben de atenderse con las estrategias a implementar.

✓ **Grado de compromiso y apoyo del empleado a la empresa sobre apoyo de la empresa hacia el empleado**

Este indicador representa, el grado de compromiso de los funcionarios para con la empresa, en relación con la participación activa en el desarrollo de los objetivos y en la funcionalidad de la organización con el fin de lograr el crecimiento deseado, para encontrar el bienestar de todos sus integrantes. Así mismo el apoyo que debe generar la empresa para con los funcionarios en todos los aspectos.

FORMULA:

Grado de compromiso y apoyo del empleado a la empresa

Grado de compromiso y apoyo de la organización hacia el empleado

$$= \frac{\text{Bajo}}{\text{Bajo}} = \text{Bajo}$$

El indicador representa un grado de apoyo de compromiso bajo tanto de los funcionarios con la empresa y de la empresa con los funcionarios; lo que indica que el grado de compromiso para llevar a la empresa hacia el progreso debe ser alto, pues si los funcionarios y directivos se apoyan mutuamente se podrán realizar las metas y políticas que se planean para lograr un buen servicio.

✓ **Grado de incidencia del factor monetario en la motivación sobre el grado de insatisfacción motivación**

Este indicador nos muestra el grado de incidencia del factor monetario en la motivación, es decir, cual es la importancia que tiene para el funcionario los estímulos de remuneración en relación directa con el trabajo que realizan al interior de la sección para cumplir con los propósitos y metas trazadas.

FORMULA:

$$\frac{\text{Grado de incidencia del factor monetario en la motivación}}{\text{Grado de insatisfacción motivacional}} = \frac{\text{Medio}}{\text{Alto}} = \text{Medio}$$

Como veíamos anteriormente el grado de motivación es bajo lo que indica que la insatisfacción es total, ya que no hay estímulos monetarios y de reconocimiento de las labores que realizan los empleados, pues, como se dijo anteriormente solo los solicitan para llamarles la atención con respecto a alguna situación – problema de sus funciones, pero nunca para felicitarlos por su desempeño. Ahora, por lo que se pudo apreciar en las conversaciones con los funcionarios, el factor monetario es un estímulo para seguir laborando en forma eficiente, pero también es importante el reconocimiento de los directivos; por eso el grado de incidencia de este factor, es medio.

7. RECOMENDACIONES.

Es preciso comentar que el diagnóstico, es la piedra angular para todo programa de calidad, en este caso del servicio de la sección de crédito: por eso ante la información recolectada y los resultados obtenidos, podemos realizar algunas recomendaciones para este tema en estudio.

- ✓ Establecer programa de capacitación tanto para directivos y funcionarios, que se enfoquen en la importancia del servicio que se presta y sus efectos en la organización.
- ✓ Hacer una revisión a los procedimientos actuales para analizar sus tiempos y movimientos, con el fin de analizar si son los óptimos y eficientes para el proceso de servicio o hay la necesidad de mejorarlos para cumplir con los objetivos y metas trazadas.
- ✓ Analizar los manuales antiguos para ver si son aplicables a las necesidades actuales o si por el contrario hay que realizar la elaboración de unos manuales que delimiten y definan funciones, pero enfocados en el mejoramiento del servicio al cliente.
- ✓ Definir perfiles de los directivos para lograr capacitarlos bajo esos parámetros con el fin de mejorar su actuar administrativo dentro de la entidad, estableciendo programas financieros y operativos que conlleven al crecimiento de la organización en todas sus variables.
- ✓ Propiciar relaciones de integración entre el personal, funcionarios y asociados con el fin de reafirmar el sentido de pertenencia e identidad de los miembros de las diferentes áreas e impulsar el rescate de los valores corporativos en el medio, en que desarrolla la actividad, la entidad.
- ✓ Desarrollar mecanismos o productos de captación de recursos propios para fortalecer la colocación de dineros por medio del servicio del crédito, para atraer a los clientes potenciales de la entidad.
- ✓ Ampliar los horarios de atención y aumentar la nómina de los funcionarios para esta sección; los cuales deberán estar bien capacitados, con el fin de mejorar la rapidez del servicio y a la vez la claridad de la asesoría para con el asociado: siendo factible lo expuesto, porque existe la posibilidad de solicitar personal a la Alcaldía para cubrir esta necesidad.

- ✓ Establecer una organización adecuada y distribución de oficinas, para mejorar el flujo del personal y a la vez el área de espera de los asociados que van a solicitar este servicio.

7.1 OBJETIVOS

7.1.1 Objetivo General.

- ✓ Definir claramente una planeación en donde se establezcan estrategias de mejoramiento que generen la eficiencia en los procesos de atención al cliente y se logre mediante diferentes controles llegar a los resultados esperados, ejecutando para esto pautas y metas encaminadas al desarrollo y crecimiento organizacional.

7.1.2 Objetivos específicos.

- ✓ Analizar la disposición de los funcionarios y directivos en relación con la capacitación del servicio al cliente y su apoyo a las diferentes acciones que se pretende aplicar para mejorar la organización.
- ✓ Identificar las fortalezas que tiene la organización en relación con el mercado potencial que posee y más aun cuando se tiene el apoyo administrativo del ente empleador de los asociados.
- ✓ Delimitar las funciones de los empleados mediante el mejoramiento de los manuales y a la vez establecer los procedimientos adecuados para los procesos.
- ✓ Determinar si es posible aumentar el personal en esta sección para agilizar el servicio y lograr un mayor acercamiento de los asociados hacia la entidad.
- ✓ Redefinir la remuneración laboral según las funciones de los empleados para cada cargo y diseñar mecanismos y estímulos.
- ✓ Establecer programas de bienestar social en general, para con todos los asociados con el fin de aprovechar las relaciones de compañerismo laboral y estimular el sentido de pertenencia para con la entidad cooperativa.

CONCLUSIONES

- ✓ Es claro que las organizaciones de tipo asociativo y en este caso las entidades cooperativas, tienen como finalidad el progreso de sus asociados y más cuando estos, son los propios dueños de la organización y que por lo tanto la prestación del servicio en todas las secciones, deben ser eficientes para lograr el desarrollo y crecimiento deseado.
- ✓ En la sección de crédito de la Cooperativa de Aporte y Crédito de los Trabajadores del Municipio de Villavicencio, la prestación del servicio no es la más adecuada debido a factores fundamentales como la capacitación del recurso humano, tanto de los funcionarios como de los directivos que deberán desarrollar programas encaminados a generar la importancia del servicio al cliente.
- ✓ Se identificó que una de las variables de la demora en el desembolso de los créditos, es la falta de recursos para cubrir con las necesidades de los asociados y que por lo tanto conlleva a que la prestación de este servicio se realice de una manera, no apropiada.
- ✓ Se pudo establecer que las condiciones físicas de las instalaciones, así como también las herramientas o equipos tecnológicos no son los óptimos para desarrollar todas las actividades que se requieren para lograr llevar a cabo las funciones de los empleados directivos.
- ✓ Los manuales no están actualizados y no está siendo utilizado el reglamento del comité de crédito para llevar a cabo la funcionalidad de los diferentes cargos y procedimientos, lo que genera falencias en el servicio a raíz de la falta de control y establecimiento de metas.
- ✓ La entidad en los últimos años ha sido afectada por esta situación debida a que al no ser cubiertas las necesidades de los asociados; estos se retiran llevándose los aportes que representa el capital de trabajo de la organización, disminuyendo así mismo, la posibilidad de crecimiento y desarrollo.

BIBLIOGRAFÍA

ARANGO, Edwin Marín. Como hacer cooperativismo, empresas del futuro. Editorial. Bogotá. Cooimpresos. 1995.

CÉSPEDES SÁENZ, Alberto. Principios de mercadeo. Colombia. Liíto Perlas Impresores. 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Bogotá. Mc Graw Hill. 1984

DESATRICK, R. Cómo conservar su Clientela. El Secreto del Servicio. Caracas. Editorial Legis IESA 1990.

FISHER, L. y NAVARRO V. Introducción a la Investigación de Mercado. México. Tercera Edición., Mc Graw Hill.1994.,

HARRINTONG, James H. Nuevos Temas Empresariales Management Siglo XXI, Administración Total. Santa Fe de Bogotá. McGraw Hill Interamericana. 1997.

HOROVITZ, J. La Calidad del Servicio. A la Conquista del Cliente. Madrid. Editorial Mc Graw Hill.1997.

KOONTZ Harold. Administración "Una perspectiva global." II Edición, México, Mc GRAW- HILL interamericana Editores S.A., 1998. 797 Villavicencio, Octubre 29 del 2001.

SALLANAE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Colombia. Norma 1995.

SEWELL, Carl. Clientes Para Siempre. Santa fe de Bogotá. Mc Graw Hill. Tomo I.1994.

STATON, William J. Fundamentos de Mercadotecnia. México. Mc Graw Hill. 1998.

UNIVERSIDAD, Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Desarrollo Organizacional. Santa Fe de Bogotá. Unisur. 1998.

ANEXOS