



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS**

Tesina para optar el Título de Ingeniero de Sistemas

TEMA

**“Propuesta de estrategia organizacional de *la micro
financiera CARUNA R.L.*”**

AUTORES

Br. Rafael Arcángel Rodríguez Palacios	2008 – 21055
Br. Jarid Abiel Sánchez Rodríguez	2008 – 21140

TUTOR

Lic. Víctor Parrales Castillo

Estelí, Junio del 2015

INDICE.

Introducción.....	1
Objetivos.	2
Objetivo general.	2
Objetivos específicos.	2
Justificación.....	3
Metodología.....	4
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.	5
Giro de la empresa.....	5
Elementos de la organización	5
Actividad Comercial.....	7
Estructura organizacional actual.	11
Descripción y análisis de cargos.	12
Nivel académico/profesional.	15
Proceso de Reclutamiento, selección y Contratación.	15
Evaluación del desempeño del Personal.	15
Capacitación y desarrollo humano.	16
Ambiente de Trabajo.....	16
Análisis FODA de la Empresa.....	17
Resumen del Capítulo.....	20
CAPÍTULO II: PROPUESTA DE ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.	21
Enunciados estratégicos propuestos.....	21
Estructura organizacional propuesta.	23
Propuesta de Descripción de Puestos de Trabajo.	24
Propuesta de Normativas.....	48

Reclutamiento.....	48
Selección.....	49
Integración.....	50
Evaluación del desempeño.....	50
Propuesta de Herramienta de Salud Organizacional.....	51
Propuesta de Trabajo en Equipo.....	51
Presupuesto de la Propuesta.....	52
Conclusión.....	54
Recomendación.....	55
Bibliografía.....	56
Anexos.....	57

DEDICATORIA.

*A **Dios** por habernos permitido llegar hasta este punto, que además de su infinito amor y bondad, nos dio sabiduría para lograr nuestros objetivos.*

*A **nuestros padres** por ser el pilar fundamental en todo lo que somos, en nuestra educación tanto académica, como de vida. Por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.*

1. Introducción.

CARUNA R.L., es una cooperativa de ahorro y crédito fundada en octubre de 1993 con el objetivo de brindar productos y servicios financieros como una alternativa para aquellos sectores productivos que no podrían ser atendidos por la banca convencional, principalmente el sector rural.

A pesar de ser una empresa ampliamente conocida a nivel nacional y de estar posicionada de un considerable sector del mercado financiero, la administración del personal se lleva a cabo de una forma muy inapropiada, lo que limita en gran medida su crecimiento organizacional. Actualmente CARUNA R.L. carece de un área específica o simplemente normas y políticas dedicadas a la gestión de operaciones de reclutamiento, selección, admisión, evaluación del desempeño, entrenamiento y remuneración de personal, etc. No obstante, la empresa tiene entre sus planes la expansión de sus instalaciones y con ello prevé un aumento de personal.

Para este efecto se hace necesaria la propuesta de una estrategia organizacional, de manera tal que los lineamientos básicos aquí propuestos, conduzcan a la mitigación o eliminación de los problemas antes mencionados. Lo que al mismo tiempo contribuirá al desarrollo de la empresa.

El estudio está constituido por dos capítulos, en el primero se hace un diagnóstico a la empresa, el cual nos permitirá conocer de forma clara cómo está organizada y cómo se está administrando el recurso humano de la misma, tomando como elementos principales la misión, visión, valores y objetivos organizacionales; se define la actividad comercial y la estructura organizacional actual; el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal; el proceso de evaluación del desempeño personal; la capacitación de los empleados y el ambiente de trabajo. En el segundo capítulo se hace la propuesta de una estrategia organizacional que consiste en la mejora de los enunciados estratégicos, la reestructura del organigrama actual de la empresa, se proponen objetivos organizacionales, se proponen normativas generales para la administración del personal de CARUNA R.L. Sucursal Estelí.

2. Objetivos.

2.1. Objetivo general.

- Realizar una propuesta de estrategia organizacional de la cooperativa de ahorro y crédito CARUNA R.L. Sucursal Estelí.

2.2. Objetivos específicos.

- Describir como está actualmente la estructura organizacional de la cooperativa CARUNA R.L. Sucursal Estelí.
- Analizar las funciones de los cargos en la empresa en estudio.
- Detectar las causas que provocan problemas en la organización actual de la cooperativa.
- Formular una nueva estrategia organizativa acorde con las necesidades y características de la empresa.

3. Justificación.

Implementar la estrategia organizacional que se propone a la cooperativa de ahorro y crédito CARUNA R.L. Sucursal Estelí, favorecerá su desarrollo puesto que dirigirá el elemento más valioso de toda organización: Las Personas. La correcta administración de recursos humanos es fundamental para el desarrollo de cualquier organización.

En primer lugar, la estrategia apunta a la corrección de las debilidades existentes referidas al desempeño de los colaboradores de la empresa; en segundo lugar, tiene la intención de promover su desarrollo a través de la mejora organizacional promoviendo un ambiente de trabajo en donde el individuo se sienta verdaderamente estimulado, capaz para realizar sus actividades de forma eficiente y eficaz.

Esta propuesta parte con la búsqueda precisa de la identificación y contribución del personal de la cooperativa con los objetivos organizacionales que se han establecido para ésta; y sigue con el establecimiento de prácticas proactivas y definidas para los procesos de reclutamiento, selección e Integración; capacitación, evaluación del desempeño, estimulación de las relaciones entre los colaboradores y su seguridad ocupacional, etc. De esta forma se integran los elementos importantes para administración eficiente de los recursos humanos y se considera que con ello se podrá satisfacer los cambiantes requerimientos de esta importante cooperativa nicaragüense.

La eficiencia con la cual CARUNA R.L. pueda ser operada dependerá en una medida considerable de la forma en que su personal pueda ser administrado y utilizado. Su administración requiere del desarrollo de un programa que permita a los empleados ser seleccionados y entrenados para aquellos puestos que sean más adecuados a sus habilidades desarrolladas, lo cual marca la necesidad de realizar esta investigación.

4. Metodología.

El proceso de investigación se llevó a cabo a través de cuatro etapas consecutivas, las cuales se describen a continuación:

4.1. Revisión Documental:

Con el propósito de conocer el campo de investigación se indagó bibliografía y estudios realizados referidos a Estrategias Organizacionales. Estos últimos permitieron hacer una retrospectiva del tema en cuestión. La etapa prácticamente consistió en la revisión, selección y sistematización de estos documentos.

4.2. Selección y aplicación de instrumentos para la recopilación de información.

En esta etapa se construyeron las herramientas ocupadas para la investigación: Entrevistas aplicadas al personal de la empresa considerado clave en el proceso y Observación directa, la cual consistió en visualizar en forma sistémica los hechos o situaciones en función de los objetivos de la investigación. Posteriormente a la validación de estos instrumentos se procedió al levantamiento de la información.

4.3. Análisis de la Información.

La información se procedió a ordenar y analizar a partir de cada uno de los instrumentos antes mencionados y de los indicadores que se identificaron para el estudio. Permitiendo así realizar un análisis de las causas que provocan actualmente problemas en la estructura organizativa de la cooperativa. Esta etapa fue documentada según los objetivos del estudio.

4.4. Elaboración del Informe Final.

Una vez concluida las etapas anteriores se propuso una estrategia organizacional que favorezca el desarrollo de CARUNA R.L. Estelí, donde se define y se documenta una nueva estructura organizacional, el perfil de cada puesto, funciones y procesos. El informe final será entregado a la Universidad Nacional de Ingeniería y a CARUNA R.L. Estelí.

5. CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.¹

5.1. Giro de la empresa.

CARUNA R. L. es una Cooperativa de Ahorro y Crédito con una gran variedad de productos y servicios, sin embargo el “crédito” es su principal giro de negocio. Está diseñada para atender el crédito rural, el micro crédito con mujeres, préstamos personales, de consumo, de mejoramiento y reparación de viviendas, para la pesca, para el café, entre otros. Se encuentra posicionada en el mercado nicaragüense de productos y servicios financieros como una cooperativa de ahorro y crédito que tiene las más bajas tasas de interés para todas aquellas personas que soliciten préstamos y las mejores tasas de interés para los asociados que ahorren en CARUNA, R. L.

5.2. Elementos de la organización:

5.2.1. Misión.

Somos una organización que contribuimos al desarrollo socioeconómico de sus socias y socios, brindándoles productos y servicios financieros, realizando sus actividades con una visión empresarial y según patrones de equidad y auto sostenibilidad.

5.2.2. Visión.

Constituirnos como una cooperativa líder en el país, con prestigio, eficiencia y rentabilidad. Que le permita promover y desarrollar el potencial económico de sus socias y socios, aumentando su número y brindándoles servicios de alta calidad, basándose en la ideología cooperativa, el desarrollo de su capital humano y un impacto económico y social positivo.

¹ Para la realización del Diagnóstico se siguió el proceso metodológico definido en el Inciso 4. En el Anexo N°1, se encuentra uno de los métodos de recopilación de información utilizado.

5.2.3. Valores.

- Ayuda mutua
- Responsabilidad
- Responsabilidad social
- Democracia
- Equidad
- Solidaridad
- Honestidad
- Transparencia
- Esfuerzo propio
- Desarrollo Personal

5.2.4. Recursos.

La cooperativa CARUNA R.L. cuenta con un total de 21 personas trabajando, las cuales se desempeñan en los siguientes puestos de trabajo:

1. Gerencia General
2. Responsable de Cartera y Cobro
3. Contabilidad
4. Analista de crédito
5. Caja
6. Responsable de programas especiales
7. Conserje
8. Gestor de cobro
9. Servicios Cooperativos
10. Guarda de seguridad

5.2.5. Objetivos Organizacionales.

La empresa no tiene definido formalmente sus objetivos. Las metas a nivel interno son poco claras, lo que conducen a la descoordinación de las unidades de trabajo y a ninguna identificación de los colaboradores con la empresa.

Aunque la gerencia general supone algunos objetivos, éstos no están documentados. Por esto, la gerencia general es consultada constantemente por el resto de la estructura organizativa sobre los logros a alcanzar.

5.3. Actividad Comercial.

Básicamente CARUNA R.L. Estelí se dedica a la administración de Cuentas de Ahorro, Gestión de Créditos y Prestación de algunos servicios financieros. A continuación una breve descripción de cada uno de éstos:

5.3.1. Cuentas de Ahorro:

5.3.1.1. Cuenta de Aportación.

Se refiere a la participación económica o financiera de los asociados mediante la adquisición de Certificados de Aportación, cuyo fin es la formación del capital social de la cooperativa.

5.3.1.2. Cuenta de Ahorro Ordinaria.

Se denomina Cuenta de Ahorro al convenio celebrado entre CARUNA, R. L. y una o varias personas, mediante el cual, el primero acepta recibir de los segundos, fondos en calidad de depósitos responsabilizándose de la custodia y manejo de dichos fondos, así como el reintegro de los mismos al presentar los formularios de retiros firmados por el cuenta-habiente y la libreta de ahorro que le fue entregada para el manejo y control de los depósitos, retiros e indicaciones de los intereses devengados y otros cargos.

La cuenta de Ahorro Ordinario se define como un depósito que gana intereses, con fondos sujetos a retiro por medio de libreta de ahorro.

5.3.1.3. Cuenta de Ahorro Escolar.

Permite organizar, planificar y garantizar los ahorros para la educación de los hijos (as), orientada para estimular al estudiante en el hábito y la disciplina del ahorro, desarrollar el sentido de la responsabilidad, de madurez personal y del espíritu cooperativo y la solidaridad social, apoyados (as) por sus progenitores, tutores o representante legales.

5.3.1.4. Cuenta de Ahorro Navideña.

Está diseñada como una cuenta de ahorro especial orientada a fomentar el ahorro familiar, incentivando principalmente a niños y jóvenes para que puedan contar con recursos económicos en la temporada navideña, esta cuenta brinda la oportunidad a los socios realizar ahorros mensuales.

5.3.1.5. Cuenta de Ahorro Vacacional.

Es un producto que permite a nuestros asociados planificar y ahorrar para las vacaciones, mucho antes de que lleguen, esta cuenta permite realizar depósitos de manera programada de acuerdo a la capacidad de ahorro de nuestros asociados y asociadas, quienes deberán definir la frecuencia y el monto que quieren destinar para sus próximas vacaciones.

5.3.1.6. Certificado de Depósitos a Plazos.

Son títulos nominativos emitidos por CARUNA, R. L. los cuales sirven como documento comprobatorio del acuerdo entre ambas partes para su reintegro posterior por el monto, plazo e interés pactados, incluyendo cláusula de mantenimiento del valor, previa presentación de dicho título a CARUNA, R. L.

5.3.2. Crédito:

5.3.2.1. Crédito Pecuario.

Consiste en el financiamiento a pequeños y Medianos Ganaderos. Se otorga crédito para capital de trabajo (novillos de desarrollo, engorde, retención de vientres, alimentación y sanidad animal) y compra de maquinaria y equipo pecuario.

5.3.2.2. Crédito Agrícola.

Consiste en el financiamiento a pequeños productores de granos básicos y otras actividades agrícolas, se financia: Compra de semilla y agroquímicos, mano de obra y compra de maquinaria agrícola.

5.3.2.3. Crédito Comercio.

Consiste en el financiamiento a pequeños y Medianos Comerciantes, se financia: Compra de Materia Prima / Insumo, Compra de Inventarios (productos terminados), Compra de equipo y Adquisición de activo fijo.

5.3.2.4. Crédito Personal.

Se otorga crédito al sector asalariado, el capital es de libre disponibilidad para: Consumo, educación, salud y recreación.

5.3.2.5. Crédito Vivienda.

Este crédito consiste en el financiamiento de mejora y ampliación de viviendas a los asociados de la cooperativa.

5.3.3. Servicios.

5.3.3.1. Servicio de Protección al Asociado y Asociada.

Es un sistema de protección que brinda al asociado, la garantía y respaldo sobre su préstamo y/o ahorro.

Actualmente ofrece tres servicios de protección: Protección sobre el Ahorro, Protección sobre Crédito y Protección de Gastos Fúnebres.

5.3.3.2. Remesas Nacionales.

Consiste en el envío y pago de dinero en córdobas y/o dólares a nivel nacional. Se permite enviar o recibir dinero desde una cuenta en un Banco nacional propia de CARUNA R. L, hacia cuentas en otros bancos del Sistema Financiero Nacional Nicaragüense.

Una orden puede ser bilateral, dirigida de una cuenta a otra cuenta y a un solo banco, o multilateral dirigida a dos o más cuentas de uno o más bancos.

5.3.3.3. Seguros INISER.

Este servicio se refiere a la adquisición de los siguientes seguros de INISER:

- Seguro obligatorio de responsabilidad civil por daños a terceros.
- Seguro de obligaciones de accidentes personales de transporte a pasajero privado.
- Seguro de responsabilidad civil obligatoria y accidentes personales para transportistas.
- Seguro obligatorio de responsabilidad civil de licencia profesional.
- Seguro de responsabilidad civil de licencia ordinaria.

5.3.3.4. Otros servicios: Pago de Cheques Fiscales, Pago de Pensión Reducida a Jubilados, Compra y Venta de Divisas.

5.4. Estructura organizacional actual.

CARUNA R.L. Estelí, tiene una estructura organizativa definida (Véase Figura N° 1). Existen tres niveles de mando:

Nivel I: Gerencia General

Nivel II: Contabilidad, Servicios Corporativos y el Responsable de Cartera y Cobro.

Nivel III: Caja, Conserje, Guarda de Seguridad, Servicios Generales, Captaciones, Ahorro, Aportaciones, Servicio, Analista de Crédito, Responsable de Programas Especiales y Gestores de Cobro.

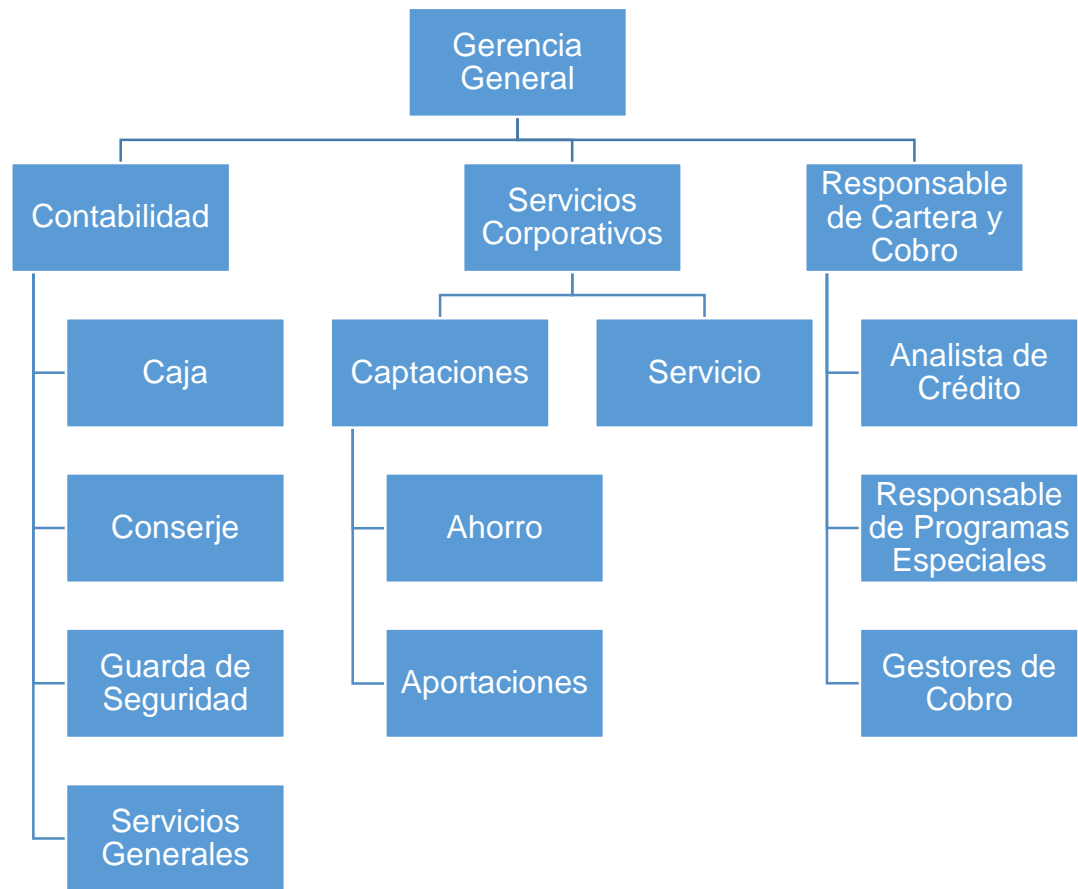


Figura N° 1. Organigrama actual CARUNA R.L, Estelí. **Fuente:** La Empresa.

Se sigue una jerarquía de tipo vertical, en la cual cada trabajador sigue orientaciones del jefe único e inmediato. Por lo tanto, la cadena de mando es corta y no así los tramos de control.

El organigrama fue formalmente aprobado por el director de CARUNA R.L. Y debido a que representa gráficamente las unidades administrativas que conforman la empresa así como sus relaciones de jerarquía o dependencia, es clasificado de tipo Integral.

5.5. Descripción y análisis de cargos.

A continuación se definen los cargos y funciones que actualmente se ejercen en la cooperativa:

Puesto	Función General
Gerencia General	Es responsable ante el Gerente Regional de la eficiente administración de la sucursal, así como de formular y ejecutar los planes operativos de la sucursal, para ello programa, organiza, regula, registra y controla, de acuerdo con las normas y políticas fijadas, las actividades de los departamentos y áreas.
Contabilidad	Velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones establecidas para el manejo de la contabilidad.
Servicios Corporativos	Brindar a los asociados los servicios de apoyo en información general, operaciones de red, así como afiliación y retiro de socios.
Responsable de Cartera y Cobro	Coordinar las acciones para la gestión, otorgamiento y recuperación de créditos, así como velar por el buen funcionamiento administrativo y operativo del área.

Caja	Facturar y llevar un control diario de los productos y servicios ofrecidos por la cooperativa.
Conserje	Garantizar la limpieza y buena presentación de las áreas de la cooperativa (oficina de gerencia, cartera y cobro, servicios corporativos, contabilidad, caja, etc.).
Guarda de Seguridad	Garantizar la seguridad de las personas, del edificio y los bienes de la CARUNA R.L., Estelí.
Servicios Generales	Se encarga de proporcionar oportuna y eficientemente, los servicios que requiera CARUNA R.L. Estelí en materia de comunicación, transporte, reproducción de documentos, limpieza, vigilancia y el suministro de mantenimiento preventivo y correctivo al mobiliario y equipo de oficina.
Captaciones	Es el encargado de coordinar actividades de atracción a nuevos clientes, da seguimiento e incita a las personas a establecer alguna relación con CARUNA R.L. ya sea a través de la creación de una cuenta, solicitud de crédito o la adquisición de certificado de aportación.
Ahorro	Se ocupa de la asistencia al convenio celebrado entre CARUNA, R. L. y el cuenta habiente, mediante el cual, el primero acepta recibir de los segundos, fondos en calidad de depósitos responsabilizándose de la custodia y manejo de dichos fondos.
Aportaciones	Da atención directa al proceso de aportación económica-financiera de los asociados mediante

	la adquisición de Certificados, cuyo fin es la formación del capital social de la cooperativa.
Servicio	Brindar a los asociados los servicios de apoyo en información general, operaciones de red, así como afiliación y retiro de socios.
Analista de Crédito	Atender las solicitudes de crédito de los clientes de la cooperativa, analiza su capacidad de pago, valida los requerimientos y coordinar las acciones para la gestión y otorgamiento de los créditos.
Responsable de Programas Especiales	Coordina el programa de Emprendimiento de Jóvenes, planes de trabajo con la alcaldía Municipal de Estelí, programas para familias afectadas, acción universitaria, deporte, cultura y medio ambiente a beneficio de la comunidad.
Gestores de Cobro	Efectúa actividades de análisis, seguimiento y control de cartera de conformidad con las políticas y reglamento de créditos establecidos.

Aunque a nivel general, se conoce la función de cada puesto de trabajo, en esta institución no se ha hecho un análisis concreto sobre cada uno de los cargos de su estructura organizativa – no existen fichas ocupacionales – es decir un análisis referido a las funciones, requerimientos y características que debe reunir una persona para desempeñar eficazmente ese puesto.

Lo anterior trae perjuicios a la organización ya que las unidades son pocas comunicativas entre sí, existe sobre carga de trabajo de los empleados, realización de funciones repetitivas que generan costo para la institución e incertidumbre sobre el desarrollo de estrategias futuras.

5.6. Nivel académico/profesional.

En CARUNA R.L. Sucursal Estelí, los empleados que ejercen sus puestos son profesionales titulados, ya que es un requerimiento implícito que se maneja al ser contratados. Algunos de ellos cuentan con experiencias previas respecto al giro de negocio.

El hecho de no contar con un responsable del personal de la empresa trae como consecuencia un inadecuado seguimiento y control de las asignaciones y funciones orientadas, en vista que es la gerencia de forma directa la que orienta, dirige y toma la decisión sobre las diversas necesidades que tiene la empresa para crear cada puesto de trabajo.

5.7. Proceso de Reclutamiento, selección y Contratación.

La empresa sigue un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal; sin embargo, no está documentado. En un principio, se reciben las hojas de vida y documentos, luego se cita a entrevista.

El gerente propietario es quien realiza la entrevista y realiza la selección del postulante al cargo. Para su selección y contratación éste lo decide a su criterio personal en referencia a las necesidades del cargo.

5.8. Evaluación del desempeño del Personal.

La cooperativa no cuenta con una estrategia de evaluación al desempeño que le permita verificar la ejecución del trabajo de los empleados, sus habilidades y destrezas con la que realizan sus tareas.

Cuando se requiere alguna evaluación, ésta se hace de manera informal. En caso de incumpliendo se realiza alguna amonestación mediante un memorándum. Si el problema persiste, el colaborador es despedido.

5.9. Capacitación y desarrollo humano.

La sucursal como tal no cuenta con un proceso de capacitación del personal, pero capacita cuando se requiere a sus empleados a nivel central (Managua). Por ejemplo, esto sucede para el proceso de inducción de personal, el cual tiene una duración de una semana; ocurre lo mismo cuando se tienen necesidad de actualización sobre leyes y/o regulaciones dictadas por el gobierno.

En caso de capacitaciones especializadas basta con la asistencia del jefe inmediato, en caso contrario se solicita apoyo a nivel central y lo que suele suceder es la asistencia de personal que ocupa el mismo puesto en otra sucursal, preferiblemente del norte del país.

El esfuerzo de superación y mejora continua, está basado en la propia decisión personal de los empleados y en consideración a sus propios recursos.

5.10. Ambiente de Trabajo.

La institución está construida especialmente para este tipo de negocio, cuenta con cajas de atención al cliente, cubículos de servicio personalizado, una bodega con caja fuerte. El mobiliario de ésta es especial para el resguardo de papelería, certificados y dinero en efectivo. Así mismo cuenta con los departamentos del primer y segundo nivel de la estructura organizativa.

El espacio de las aéreas de trabajo es relativamente pequeño y es incómodo. No hay espacio para relaciones informales de comunicación entre los colaboradores. Aunque el clima no es hostil, se considera hermético, además de la tensión que produce la naturaleza del negocio.

Principalmente se generan situaciones de conflicto por el desarrollo de funciones asignadas de forma repentina de parte de cualquiera de los jefes (no se sigue las líneas de autoridad), o a falta de balance entre las cargas de trabajo entre los colaboradores. Inclusive se generan situaciones difíciles cuando se realizan tareas repetitivas a causa de desorden en las líneas de autoridad y comunicación.

5.11. Análisis FODA de la Empresa.

5.11.1. FORTALEZAS:

- **F1.** Los indicadores de comportamiento responsable de CARUNA, R.L., se analizan a través de categorías de elevada relevancia, tales como la calidad de los productos, servicios que se ofertan, y la capacitación en temas de seguridad laboral, para todos sus empleados.
- **F2.** Cuenta con una estrategia de negocio claramente definida que ha sido clave para el éxito de sus años, la cual radica en la forma responsable de trabajar con actores sociales, económicos y lograr aportaciones de sus socios.
- **F3.** Es la cooperativa más grande del país, lo que le permite difundir el prestigio con el que ya cuenta: “Responsabilidad Social Compartida”, la cual supone, además del logro de los objetivos económicos, la aportación de beneficios al individuo, a los colaboradores y a la comunidad.
- **F4.** Ha manejado con ética la imagen de los productos y servicios crediticios que ofrece a sus socias, (os) y beneficiarios, y la publicación de los mismos en los diferentes medios publicitarios.
- **F5.** Como parte de las políticas públicas, promueve el derecho y acceso a la información, patrocina, y se involucra directamente en campañas sociales, culturales, ambientales, educativas y de beneficio a la comunidad.

5.11.2. DEBILIDADES:

- **D1.** La empresa no tiene definido formalmente sus objetivos. Las metas a nivel interno son poco claras, lo que conducen a la descoordinación de las

unidades de trabajo y a ninguna identificación de los colaboradores con la empresa.

- **D2.** En esta sucursal es notable la carencia de liderazgo: La gente al mando no tiene liderazgo y ejercen el control por la naturaleza de sus cargos. Suelen generar desconfianza entre sus subordinados.
- **D3.** Sus colaboradores están desmoralizados, han perdido el ánimo por la falta de reconocimiento a su valor tanto profesional como personal, así como también de las respuestas pertinentes, oportunas y apropiadas de parte de las autoridades.
- **D4.** Desconocimiento de Funciones: A falta de fichas ocupacionales para cada uno de los puestos de la estructura organizacional o cualquier otro documento que manifieste las tareas asignadas a cada colaborador, éstos desconocen el alcance de su área de trabajo.

5.11.3. AMENAZAS:

- **A1.** Mejores ofertas salariales para los trabajadores de CARUNA R.L. por parte de otras entidades financieras del departamento, principalmente de instituciones bancarias con las que resulta difícil competir.
- **A2.** El Gobierno de Nicaragua, junto a representantes del sector privado, sindicatos y trabajadores, están en constante anuencia para establecer incrementos salariales en este sector económico, los cuales generalmente no se ajustan a las condiciones del sector cooperativo.
- **A3.** Nacimiento de nuevas cooperativas. El Gobierno de Nicaragua auspicia en su programa de gobierno la formación de cooperativas, por ello,

Nicaragua es el país de Centroamérica con el mayor número de cooperativas.

5.11.4. OPORTUNIDADES:

- **O1.** CARUNA R. L. coordina acciones educativas con entidades universitarias para fortalecer el pensum académico de estudiantes que optaron por carreras orientadas a la producción agropecuaria, que en un futuro fortalezcan el universo cooperativo en Estelí.
- **O2.** Existe un constante crecimiento económico del departamento de Estelí.
- **O3.** CARUNA R.L., promueve y coordina con jóvenes relevos de cooperativas, y les auspicia capacitación e intercambio centroamericano en temas relacionados a la preservación de algunas zonas verdes de las comunidades rurales y nuevas formas de organización para el fomento cooperativo en Nicaragua. La identificación de estos jóvenes con la institución es una oportunidad para la renovación, transferencia, promoción, etc. de personal.

5.12. Resumen del Capítulo.

CARUNA R.L Sucursal Estelí es una cooperativa exitosa con veintidós años de haber sido fundada que se dedica a la administración de cuentas de ahorro, gestión de créditos y prestación de algunos servicios financieros.

Esta empresa ha definido algunos elementos organizativos tales como la misión, visión y valores; sin embargo, como parte de esos elementos es necesario definir formalmente objetivos organizacionales que conduzcan a la coordinación de sus unidades de trabajo e identificación de los colaboradores de la empresa. Es notable en particular la carencia de liderazgo y desmotivación entre los empleados; esto último, a causa generalmente del desconocimiento o malversación de funciones de los puestos de trabajo.

Otra debilidades relevantes de CARUNA R.L. Estelí, es la deficiente estructura organizativa, lo que genera conflictos de áreas, irresponsabilidades, acumulación de trabajo y desorden, etc.

Es importante señalar que la cooperativa no tiene formalmente establecido un proceso de reclutamiento, selección y contratación. Las capacitaciones dependen directamente de CARUNA R.L. a nivel central. En la empresa no existe un sistema de evaluación de desempeño y gestión de clima organizacional.

6. CAPÍTULO II: PROPUESTA DE ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.

Basado en el análisis de la situación actual expuesto en el capítulo anterior y en correspondencia con los objetivos de esta investigación, a continuación se hace la propuesta de una nueva estrategia organizacional, la cual consta de la mejora de los enunciados estratégicos ya formulados por la empresa, la propuesta de objetivos organizacionales y una nueva estructura organizativa que incluye la creación del puesto de Responsable de Recursos Humanos, la creación de fichas ocupacionales para éste y las principales líneas jerárquicas, la propuesta de normativas y el valor total de la inversión.

6.1. Enunciados estratégicos propuestos.

Se realiza mejora a la Misión y Visión de la Organización, incluyendo en la primera el concepto de sinergia – refiriéndose a la participación activa y concertada de los colaboradores de la empresa –, y en la segunda, se promueve el liderazgo como base de la ideología de cooperativismo y desarrollo de capital humano, quedando de la siguiente manera establecidas:

6.1.1. Misión.

Somos una organización sinérgicamente comprometida al desarrollo socioeconómico de sus socias y socios, brindándoles productos y servicios financieros, realizando sus actividades con una visión empresarial y según patrones de equidad y auto sostenibilidad.

6.1.2. Visión.

Constituirnos como una cooperativa líder en el país con prestigio, eficiencia y rentabilidad, que le permita promover y desarrollar el potencial económico de sus socias y socios, aumentando su número y brindándoles servicios de alta calidad, basándose en la ideología cooperativa, el liderazgo y desarrollo de su capital humano, un impacto económico y social positivo.

6.1.3. Valores.

Así mismo se hace la propuesta de un nuevo valor institucional: **Desarrollo Personal**. Es importante reconocer que este término ya formaba parte de la visión de la empresa, sin embargo no había una vinculación con los valores establecidos. De esta forma el valor apunta a la estima y capacitación de cada uno de los individuos de CARUNA R.L. Estelí y por ende a su motivación y productividad.

- Ayuda mutua
- Responsabilidad
- Responsabilidad social
- Democracia
- Equidad
- Solidaridad
- Honestidad
- Transparencia
- Esfuerzo propio
- Desarrollo Personal

6.1.4. Recursos.

En este punto se propone el puesto de “Responsable de Recursos Humanos” con la finalidad que apoye los asuntos referidos a la administración del personal de la empresa: reclutamiento, selección, capacitación, clima laboral, salario e higiene y seguridad ocupacional. Quedando éstos de la siguiente manera:

1. Gerencia General
2. Responsable de Cartera y Cobro
3. Contabilidad
4. Analista de crédito
5. Caja
6. Responsable de programas especiales
7. Conserje
8. Gestor de cobro
9. Servicios Cooperativos
10. Guarda de seguridad
11. Responsable de Recursos Humanos

6.1.5. Objetivos Organizacionales.

- Estar a la vanguardia del comportamiento cooperativo ético y respetuoso con los trabajadores y el medio ambiente.
- Ser líder del mercado cooperativo a nivel social en todo el departamento de Estelí.
- Utilizar tecnologías informáticas que garanticen un control y seguimiento de la gestión del negocio y ventajas competitivas con respecto a la competencia.
- Fortalecimiento de procesos empresariales orientados a satisfacer el interés del cliente.
- Generar y mantener en toda la organización una cultura de servicio al cliente interno y externo con altos estándares de calidad.

6.2. Estructura organizacional propuesta.

Se propone a la empresa una estructura organizativa (ver figura 2) en la que se toma como base el principio de la división del trabajo, para lo cual se le otorgan facultades y se le exigen responsabilidades precisas a cada empleado.

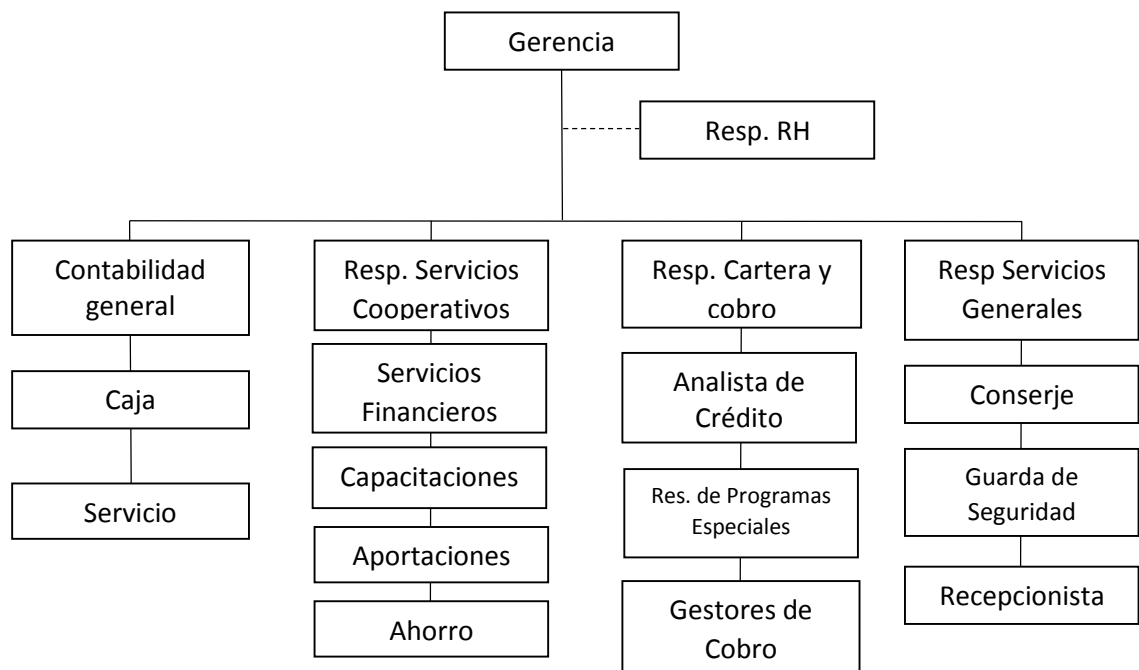


Figura 2. Estructura Empresarial Propuesta. **Fuente:** Elaboración Propia.

Además esta nueva estructura abre paso a la descentralización de las tareas y toma de decisiones, refiriéndose a las decisiones particulares del trabajo propio de cada colaborador. Como se puede observar, se propone la creación del staff de Recursos Humanos.

Uno de los propósitos de incluir al Responsable de Recursos Humanos, es lograr la combinación y la unidad de esfuerzos, bien integrados y balanceados entre todos los departamentos de la empresa para cumplir los objetivos y metas de la misma.

Esta estructura organizacional cumple con los principios de organización: División del trabajo, departamentalización, jerarquización y coordinación. Según nuestra propuesta, las cargas de trabajo serán ejecutadas de forma lógica y cómoda por los trabajadores de cada uno de los departamentos al que pertenecen, lo que conducirá a su especialización, ya que las funciones para cada área estarán bien definidas.

6.3. Propuesta de Descripción de Puestos de Trabajo.

Aunque en el Capítulo I se hizo una descripción de cada puesto de trabajo de CARUNA R.L. Sucursal Estelí, se considera necesario definir las funciones generales y específicas, subordinación y autoridad en referencia a otros puestos, años de experiencia y requisitos para ocupar los mismos.

Es por ello que se plantea a la gerencia de la organización, que a través del responsable de Recursos Humanos que aquí se propone, desarrollar a corto plazo un manual de funciones. Su propósito será proporcionar información de todas las funciones específicas, requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el puesto exige para poder desempeñarlo adecuadamente.

Algunos beneficios de su elaboración serán:

- Permitirá superar la duplicidad, las superposiciones e interferencias que existen actualmente en el cumplimiento de funciones en CARUNA R.L. Estará orientando a la eficiencia y eficacia.

- Permitirá a los trabajadores de la empresa realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien (Véase en el diagnóstico que este aspecto es una de las principales debilidades de la organización).
- El personal conocerá su ubicación, dependencia, jerarquía, responsabilidad y requisitos mínimos para el cargo específico.
- Contribuirá a realizar el seguimiento, la evaluación y el control de las actividades de cada órgano.
- Permite a los jefes inmediatos, responsable de recursos humanos u otro, distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto.

Debido a que en un Manual de Funciones se definen las competencias básicas y transversales necesarias para cada puesto, este servirá de fuente de información básica para la gestión de los recursos humanos de la CARUNA R.L. Sucursal Estelí.

Finalmente, como punto de partida para este aspecto de la propuesta, se elaboró la ficha ocupacional del primer y segundo nivel de la estructura orgánica, así como también del Responsable de Recursos Humanos:

- Gerencia de la Sucursal
- Contabilidad General
- Servicios Corporativos
- Cartera y Cobro
- Responsable de Servicios Generales
- Responsable de Recursos Humanos.

HOJA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS CARUNA R.L.				
Cargo	Gerente de Sucursal			
Ubicación en la estructura organizativa	Coordinación y Operación			
Dependencia jerárquica	Gerente Regional			
Puestos bajo su mando	a. Administración - Contabilidad b. Servicios Cooperativos c. Responsable de Cartera y Cobro d. Servicios Generales			
Descripción general del puesto	Es responsable de la eficiente administración de la sucursal, formulando y ejecutando planes operativos, para ello programa, organiza, regula, registra y controla, de acuerdo con las normas y políticas fijadas, las actividades de los departamentos y áreas, auxiliándose en cada caso de los responsables de departamento.			
No.	TAREAS	EVENTUAL	FRECUENTE	CONSTANTE
1	Asegura que los libros de Contabilidad sean llevados al día y el estricto cumplimiento en la aplicación de los Procedimientos Contables, Administrativo y Control interno, para que los Estados Financieros emitidos presenten la situación real financiera de la sucursal, conforme los principios de contabilidad generalmente aceptados.		X	

2	Participa en la elaboración del Plan Estratégico y Operativo.	X		
3	Garantiza la elaboración y entrega mensual a los asociados, de los estados de cuenta de aportaciones, ahorro y crédito.		X	
4	Presenta a la Gerencia Regional los informes de resultados, el plan anual de trabajo, las proyecciones financieras y los presupuestos administrativos y de inversiones, en las fechas que se encuentran estipuladas.		X	
5	Somete al Comité de crédito nacional con sus recomendaciones, documentación y requisitos, las situaciones y casos ordinarios y extraordinarios de orden crediticio que estén fuera de sus facultades.		X	
6	Preside el Comité de crédito de la sucursal.		X	
7	Formula y revisa periódicamente las actividades generales de crédito y recuperaciones, administración y finanzas, programas de capacitación, etc. Buscando lograr la unidad de acción entre las diferentes funciones y actividades de la cooperativa.		X	
8	Cuida que se establezcan los sistemas de reportes e informes de contabilidad y estadísticas, más adecuados con el fin de obtener información precisa, sintética y oportuna de las diferentes actividades de la sucursal.			X
9	Analiza los reportes e informes que se le rinden con el fin de controlar, medir y calificar los resultados obtenidos.	X		

10	Representa a la entidad en eventos y acontecimientos públicos por instrucciones de la gerencia regional y/o general.		X	
11	Selecciona y propone al gerente regional el personal que requiere la sucursal de acuerdo con los puestos Establecidos.		X	
12	Promueve en todo el personal las relaciones humanas, motivación y comunicación que faciliten un clima organizacional saludable para el buen desempeño de los cargos.			X
13	Efectúa cualquier otra función que le sea delegada u orientada por la gerencia regional y/o general.	X		
RELACIONES DE TRABAJO				
Internas: Con todas la unidades de la cooperativa y sucursales.				
Externas: Instituciones financieras proveedoras de fondos, Empresas privadas y Gubernamentales y organismos a fines.				
EQUIPO REQUERIDO				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de cómputo y de oficina. 				
PERFIL DEL PUESTO				
REQUISITOS				
Sexo:	Masculino y/o Femenino.			
Edad:	Entre 25 - 45 años, para contratación.			
Educación:	Lic. en Administración de Empresas y/o carrera del área económica.			

Experiencia:	Haber desempeñado cargos de dirección por un tiempo mínimo de tres años preferiblemente en instituciones financieras o cooperativas de ahorro y crédito.	
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de equipo de cómputo y paquetes utilitarios. ▪ Conocimiento sobre tecnologías crediticias por líneas de crédito. ▪ Manejo de la Ley General de cooperativas. ▪ Conocimiento sobre aplicación de políticas y reglamentos crediticios. ▪ Análisis e interpretación de estados financieros. ▪ Capacidad de análisis financiero. ▪ Experiencia en la preparación de informes financieros y técnicos. ▪ Experiencia de tres años en el puesto, de preferencia en instituciones financieras ▪ Facilidad de negociación 		
CARACTERISTICAS PERSONALES		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buenas relaciones interpersonales ▪ Facilidad de integración al trabajo en equipo ▪ Analítico ▪ Persuasivo ▪ Honesto y responsable ▪ Capacidad de liderazgo y comunicación, aporta ideas que ayudan a mejorar el trabajo de los demás miembros del equipo. ▪ Capacidad de tomar decisiones en situaciones difíciles. ▪ Iniciativa y creatividad: Genera y desarrolla ideas nuevas e interesantes, demostrando imaginación e ingenio para el desarrollo de sus actividades. 		
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Revisado por:

Figura N° 3: Descripción de Puesto de Gerencia de Sucursal. **Fuente:** Elaboración Propia.

HOJA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS CARUNA R.L.				
Cargo	Contador			
Ubicación en la estructura organizativa	Coordinación y Operación			
Dependencia jerárquica	Gerente de Sucursal			
Puestos bajo su mando	a. Caja b. Servicios Generales			
Descripción general del puesto	Planificar, dirigir, controlar y coordinar las transacciones financieros y/o contables de la sucursal de la cooperativa; Así como la aplicación de leyes Fiscales, Municipales y Laborales, y presentación de la situación económica financiera de la Cooperativa.			
No.	TAREAS	EVENTUAL	FRECUENTE	CONSTANTE
1	Aplicación del Marco Legal, Leyes Fiscales, municipales y laborales.			X
2	Presentación de informes de la situación económico financiero de la cooperativa.		X	
3	Mantener e implantar procedimientos técnicos contables.			X
4	Procesamiento (sistema contable) o registro en libros auxiliares y principales de las operaciones financieras; Así como el respaldo correspondiente.		X	
5	Respaldo de las operaciones en sistemas magnéticos.		X	

6	Elaboración y presentación del Balance General, Estado de Resultados, Flujo de Efectivo y Estado de Cambios en el Patrimonio.		X	
7	Aplicar el Catálogo y Manual de Contabilidad y solicita modificaciones al mismo.	X		
8	Aplicación de lo establecido en el Manual de Control interno.		X	
9	Revisar y registrar la provisión mensual de intereses por cobrar de la cartera de préstamos.		X	
10	Revisar y registrar la provisión de intereses de las cuentas de ahorro.		X	
11	Aplicación contable de los intereses devengados al final de cada mes (capitalización) a las diferentes cuentas de ahorros, de acuerdo al sistema mecanizado.		X	
12	Elaborar partidas de ajuste al final de cada mes.		X	
13	Elaborar partidas de tipo especial (transacciones diferentes a las comunes).		X	
14	Generar y mantener actualizados los anexos contables de la cartera de préstamos, ahorros y aportaciones.		X	
15	Revisar la elaboración de declaración, Pago a Cuenta y remitirla a las instancias respectivas.		X	
16	Realizar inventario físico de mobiliario y equipo.		X	
17	Llevar control de depreciación de mobiliario y equipo.			X
18	Realizar arqueos de caja y numerario en reserva de forma periódica y sorpresivamente.		X	

19	Elaborar reportes financieros a solicitud de la Gerencia General.		X	
20	Llevar el registro del libro de IVA y preparar los reportes de pagos.		X	
21	Control de los préstamos por pagar y brindar la información financiera necesaria a la gerencia relacionadas con los pagos y las solicitudes de financiamiento ante Organismos de Banca de segundo piso y otras instituciones.	X		
22	Elaborar y presentar declaraciones de renta anualmente.	X		
23	Atender delegados del organismo rector de las cooperativas y organismos a fines.	X		
24	Elaborar reporte de la disponibilidad en Bancos y Financieras. Así como la emisión y custodia de cheques			X
25	Revisar y enviar a pago planillas de sueldo del seguro social.		X	
26	Elaborar conciliaciones bancarias mensualmente		X	
27	Elaborar informe de los vencimientos de los depósitos a plazo y enviarlo a la Gerencia General para su análisis.		X	
28	Revisar todos los documentos elaborados por el auxiliar contable que signifique erogación de dinero y otras transacciones (diferentes cheques)			X
29	Revisar y Autorizar documentos relacionados al otorgamiento de créditos (hoja de liquidación).			X

30	Responsable de aplicar el Manual de Control interno, en lo relacionado con el proceso contable.		X	
31	Otras actividades afines o por delegación de la Gerencia General.	X		
RELACIONES DE TRABAJO				
<p>Internas: Con todas las unidades de la cooperativa a nivel central y con otras sucursales</p> <p>Externas: instituciones Gubernamentales, Alcaldías, instituciones Financieras, y organismos a fines.</p>				
EQUIPO REQUERIDO				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de cómputo y de oficina. 				
PERFIL DEL PUESTO				
REQUISITOS				
Sexo:	Masculino y/o Femenino			
Edad:	No mayor a cuarenta años, para contratación			
Educación:	Contador			
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de equipo de cómputo y paquetes utilitarios. ▪ Conocimiento sobre normativas fiscales y tributarias. ▪ Experiencia en manejo de sistemas contables mecanizados. ▪ Experiencia de tres años en puestos similares, de preferencia en instituciones Financieras del sector micro financiero. ▪ Experiencia en la administración de recursos humanos. ▪ Experiencia en la preparación de informes financieros y técnicos. ▪ Experiencia de tres años en el puesto, de preferencia en instituciones. 				

CARACTERÍSTICAS PERSONALES		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confidente ▪ Analítico ▪ Honestidad ▪ Buenas relaciones interpersonales ▪ Disposición a trabajo en equipo ▪ Responsable 		
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Revisado por:

Figura N° 4: Descripción de Puesto del Contador. **Fuente:** Elaboración Propia.

HOJA DE DESCRIPCION DE PUESTOS CARUNA R.L.				
Cargo	Encargado de Servicios Cooperativos			
Ubicación en la estructura organizativa	Operativo			
Dependencia jerárquica	Gerente de sucursal			
Puestos bajo su mando	a. Servicios Financieros b. Captaciones c. Aportaciones d. Ahorro			
Descripción del cargo	Brindar a los asociados los servicios de apoyo en información general, operaciones de red, así como afiliación y retiro de socios.			
No.	TAREAS	EVENTUAL	FRECUENTE	CONSTANTE
1	Efectuar todo tipo de transacciones generados por la red (depósitos y retiros de cuentas de ahorro, y pago de préstamos)			X
2	Enviar todos los comprobantes de la sucursal al departamento de contabilidad para su autorización (contrafirma)		X	
3	Apoyar a personas sobre información de pago y envío de remesas			X
4	Conciliar cuentas generadas por medio de la red.			X
5	Apertura de cuentas de ahorro en el sistema mecanizado		X	

6	Emitir libretas de ahorro y certificados de ahorro a plazo		X	
7	Brindar información sobre las diferentes líneas de crédito			X
8	ingresar al sistema mecanizado el ingreso de un asociado		X	
9	Elaborar informes mensuales de saldos de ahorro y aportaciones		X	
10	Entrega de cupones a participantes en sorteo y cualquier otro, tipo de promoción que desarrolle la institución.	X		
11	Otras actividades delegadas por el jefe inmediato.	X		
12	Llevar registro de socios delegados y alumnos becados y su participación en las asambleas departamentales.	X		
13	Llevar libros de actas con registros y bajas asociados.			X
14	Llevar el control de los socios activos de las sucursales, su distribución de excedentes y la actualización de las libretas de aportaciones.		X	
15	Confirmar transacciones fuera de línea con otras sucursales		X	
RELACIONES DE TRABAJO				
Internas: Con diversas unidades de cooperativa.				
Externas: Asociados y público en general.				
EQUIPO REQUERIDO				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de cómputo y de oficina. 				
PERFIL DEL PUESTO				
REQUISITOS				

Sexo:	Masculino y/o Femenino.	
Edad:	Veinte años como mínimo para contratación.	
Educación:	Administración de empresas.	
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de equipo de cómputo y paquetes utilitarios básicos (Word y Excel) ▪ Conocimiento sobre manejo de equipo de oficina (fax, fotocopidora). ▪ Habilidad para la atención al cliente y buena facilidad de expresión. ▪ Experiencia de un año, de preferencia en instituciones financieras. 		
CARACTERISTICAS PERSONALES		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buenas relaciones interpersonales ▪ Facilidad para la integración al trabajo en equipo ▪ Honestidad y responsabilidad 		
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Revisado por:

Figura N° 5: Descripción de Puesto de Encargado de Servicios Cooperativos. **Fuente:**

Elaboración Propia.

HOJA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS CARUNA R.L.				
Cargo	Jefe de Cartera y Cobros			
Ubicación en la estructura organizativa	Coordinación y Operación			
Dependencia jerárquica	Gerente de Sucursal			
Puestos bajo su mando	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analistas de Crédito ▪ Responsable de Programas Especiales ▪ Gestores de Cobro 			
Descripción general del puesto	Coordinar las acciones para la gestión y otorgamiento y recuperación de créditos, así como velar por el buen funcionamiento administrativo y operativo del área.			
No.	TAREA	EVENTUAL	FRECUENTE	CONSTANTE
1	Elaborar en coordinación con la gerencia, las metas de colocación y recuperaciones de cartera		X	
2	Aplicar los reglamentos de crédito que regirán tanto los recursos propios como los en administración, así como las políticas, normas y procedimientos para su otorgamiento y recuperación.			X
3	Participar en la presentación de los casos de créditos ante el comité de Crédito y recuperaciones.		X	
4	Coordinar con Asesoría Legal, las acciones a tomar en cuanto a préstamos en mora, así como la revisión de la documentación legal de los créditos.		X	

5	Recomendar a la Gerencia de Sucursal realizar reestructuraciones o ejecución legal de los préstamos en mora según sea el caso.			X
6	Organizar y controlar el flujo de información, supervisar el ciclo desde que se otorgan los créditos, hasta el proceso de recuperación de los mismos, para garantizar la correcta aplicación de los convenios de intermediación financiera con los organismos que aportan los fondos.			X
7	Requerir y suministrar información a la Gerencia y demás unidades administrativas de la cooperativa, para conciliar la información necesaria relacionada con la administración de la cartera de préstamos.		X	
8	Coordinar y participar en los análisis de cartera, mediante información suministrada por las sucursales y recomendar las medidas correctivas correspondientes a la Gerencia general.			X
9	Preparar los informes sobre la cartera de préstamos, tanto de los recursos propios como de los recursos en administración.			X
10	Apoyar a la Gerencia General en los aspectos de su competencia, en sus relaciones con entidades fuentes de financiamiento o de apoyo institucional que contribuya al fortalecimiento y modernización de la cooperativa.		X	
11	Cumplir con otras funciones que le asigne la Gerencia General en concordancia con su cargo.	X		
RELACIONES DE TRABAJO				
Internas: Con todas la unidades de la cooperativa y sucursales.				

Externas: Instituciones financieras proveedoras de fondos, Empresas privadas y gubernamentales y organismos a fines.	
EQUIPO REQUERIDO	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de cómputo y de oficina. 	
PERFIL DEL FUESTO	
REQUISITOS	
Sexo:	Masculino y/o Femenino.
Edad:	No mayor a cuarenta años, para contratación
Educación:	Lic. En Administración de Empresas, contaduría pública y finanzas y/o carrera del área económica, o Ing. Agrónoma.
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de equipo de cómputo y paquetes utilitarios. ▪ Conocimiento sobre tecnologías crediticias por líneas de crédito. ▪ Manejo de ley General de cooperativas. ▪ Conocimiento sobre aplicación de políticas y reglamentos crediticios. ▪ Análisis e interpretación de estados financieros. ▪ Capacidad de análisis financiero. ▪ Experiencia en la preparación de informes técnicos. ▪ Experiencia de tres años en el puesto, de preferencia en instituciones financieras. ▪ Facilidad de negociación. 	
CARACTERISTICAS PERSONALES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buenas relaciones interpersonales ▪ Facilidad de integración al trabajo en equipo ▪ Analítico ▪ Persuasivo 	

▪ Honesto y responsable		
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Revisado por:

Figura Nº 6: Descripción del Jefe de Cartera y Cobros. **Fuente:** Elaboración Propia.

HOJA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS CARUNA R.L.				
Cargo	Responsable de Servicios Generales			
Ubicación en la estructura organizativa	Operativo			
Dependencia jerárquica	Gerente de Sucursal			
Puestos bajo su mando	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recepcionista ▪ Guarda de Seguridad ▪ Conserje 			
Descripción general del puesto	Se encarga de proporcionar oportuna y eficientemente, los servicios que requiera CARUNA R.L. Estelí en materia de comunicación, transporte, reproducción de documentos, limpieza, vigilancia y el suministro de mantenimiento preventivo y correctivo al mobiliario y equipo de oficina.			
No.	TAREA	EVENTUAL	FRECUENTE	CONSTANTE
1	Brinda los servicios, materiales y equipos necesarios a las áreas asignadas.			X
2	Supervisa el ingreso de las compras en las bodegas de suministros y materiales.		X	
3	Supervisa el control de existencias y levantamientos de inventarios.	X		
4	Garantiza la asistencia de transporte a las dependencias correspondientes hacia el resto de sucursales del país.	X		

5	Controla y autoriza los requerimientos de combustible y lubricantes.		X	
6	Realiza mantenimiento preventivo a la flota vehicular.	X		
7	Atiende casos de accidentes de tránsito, multas, placas y otros similares.	X		
8	Vela por la higiene, aseo y condiciones ambientales en las oficinas.			X
9	Elabora informes de trabajo realizado.	X		
10	Realiza otras actividades afines a las anteriores solicitadas por la Gerencia General.			X

RELACIONES DE TRABAJO

Internas: Con todas la unidades de la cooperativa y sucursales.

Externas: Ninguna

EQUIPO REQUERIDO

- Equipo de cómputo y de oficina.
- Equipo para uso de bodega.

PERFIL DEL FUESTO

REQUISITOS

Sexo:	Femenino.
Edad:	No mayor a cuarenta años, para contratación
Educación:	Estudiante de Administración o Técnico Vocacional.

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

- Manejo de equipo de cómputo y paquetes utilitarios.
- Experiencia en la preparación de informes técnicos.
- Preferiblemente con conocimientos básicos de mecánica, electricidad, carpintería, contabilidad y relaciones humanas.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia de dos años en el puesto de preferencia en instituciones financieras. ▪ Facilidad de negociación. 		
CARACTERISTICAS PERSONALES		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buenas relaciones interpersonales ▪ Facilidad de integración al trabajo en equipo. ▪ Facilidad para comunicarse. ▪ Persuasivo ▪ Honesto y responsable 		
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Revisado por:

Figura Nº 7: Descripción del Responsable de Servicios Generales. **Fuente:** Elaboración Propia.

HOJA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS CARUNA R.L.				
Cargo	Responsable de Recursos Humanos			
Ubicación en la estructura organizativa	Operativo			
Dependencia jerárquica	Gerente de Sucursal			
Puestos bajo su mando	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ninguno 			
Descripción general del puesto	Se encarga de proporcionar oportuna y eficientemente, los servicios que requiera CARUNA R.L. Estelí en materia de comunicación, transporte, reproducción de documentos, limpieza, vigilancia y el suministro de mantenimiento preventivo y correctivo al mobiliario y equipo de oficina.			
No.	TAREA	EVENTUAL	FRECUENTE	CONSTANTE
1	Establece y aplica procedimientos y normas de reclutamiento, selección y contratación de los candidatos a los puestos de trabajo.	X		
2	Aplica entrevistas iniciales a los candidatos.	X		
3	Hace análisis de puestos: Determina la naturaleza de cada función del empleado.	X		
4	Crea estrategias para mejorar el desempeño en el trabajo de cada uno de los trabajadores.	X		
5	Promueve y desarrolla buenas relaciones entre los trabajadores, así como la cooperación creativa.		X	

6	Interpreta las normas, políticas y procedimientos de la cooperativa.		X	
7	Velará por desarrollar las capacidades de cada empleado.			X
8	Incrementa y mantiene el buen clima laboral entre los departamentos de CARUNA R.L.			X
9	Desarrolla planes de compensación y maneja el programa de prestaciones a los empleados	X		
10	Elabora las planillas de los empleados para su correspondiente pago.		X	
RELACIONES DE TRABAJO				
<p>Internas: Con todas la unidades de la cooperativa y sucursales.</p> <p>Externas: Proveedores de Servicios para la Administración de Recursos Humanos.</p>				
EQUIPO REQUERIDO				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de cómputo y de oficina. 				
PERFIL DEL FUESTO				
REQUISITOS				
Sexo:	Masculino o Femenino.			
Edad:	No mayor a cuarenta años, para contratación			
Educación:	Licenciado en Administración de Empresas, Ingeniero Industrial o carreras afines.			
	Haber obtenido maestría o postgrado en administración de personal.			

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de equipo de cómputo y paquetes utilitarios. ▪ Experiencia en la preparación de informes técnicos. ▪ Se requiere experiencia de dos años desempeñándose en puestos de trabajos administrando personal o ejerciendo alguna función relacionada con la misma. 		
CARACTERISTICAS PERSONALES		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buenas relaciones interpersonales ▪ Facilidad de integración al trabajo en equipo. ▪ Facilidad para comunicarse. ▪ Liderazgo. ▪ Ingenio para lograr los objetivos de este puesto de trabajo ▪ Persuasivo ▪ Ética Profesional ▪ Responsable 		
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	Revisado por:

Figura N° 8: Descripción de Responsable de Recursos Humanos. **Fuente:** Elaboración Propia.

6.4. Propuesta de Normativas.

6.4.1. Reclutamiento.

- a. Cuando surja la necesidad de llevar a cabo un proceso de reclutamiento, CARUNA R.L. primeramente hará uso de un reclutamiento interno, que consiste en buscar entre los mismos trabajadores a posibles candidatos que se ajusten al puesto vacante.
- b. Todo reclutamiento se iniciara mediante solicitud formal (carta) de la jefatura del cargo vacante hacia el área de recursos humanos.
- c. Se analizaran los documentos y se procederá a agruparlos según su información y requisitos.
- d. En el caso contrario de que la empresa no encuentre un candidato interno adecuado al puesto, ésta hará uso de reclutamiento externo. Pero la política de la empresa limitará este proceso, pues este reclutamiento consiste en que las demás sucursales recomiendan candidatos a la sucursal que tiene la necesidad de reclutar, lo cual es considera como una técnica de reclutamiento.
- e. Como último recurso se hace uso de la publicidad, a través de medios de comunicación como anuncios en periódicos, internet y radio para encontrar candidatos.

Métodos de recolección de datos

En esta cooperativa se hará uso de tres métodos para obtener datos relacionados con los candidatos que se desempeñaran en un determinado cargos, entre las técnicas a utilizar comúnmente por esta sociedad nombraremos:

- a. Entrevista
- b. Cuestionario
- c. Observación Directa

- Con la entrevista el Responsable de Recursos Humanos dejará claro al candidato sus deberes y responsabilidades que le serán otorgadas de acuerdo al área que pretende desempeñar; habrá un intercambio verbal entre éstos. Esta entrevista será estructurada, es decir el entrevistador elabora una lista de preguntas correctamente ordenadas.
- En cuanto al cuestionario, la empresa le entrega al entrevistado una serie de preguntas por escrito y no requiere la presencia del entrevistador. Este método será utilizado para constar con una base de datos de los candidatos en la que se tiene información precisa para la empresa. A futuro se propone esta forma sea aplicada en línea.
- Con la observación la empresa captara la actuación del sujeto. La intención es conocer cómo se desenvuelve el candidato ante las situaciones planteadas.

6.4.2. Selección.

- a. Las personas seleccionadas deberán ser de acuerdo a la filosofía cooperativista de la organización.
- b. Se aplicaran exámenes psicométricos, actitudes y pruebas de conocimientos.
- c. El responsable de recursos humanos y la jefatura del cargo vacante serán las responsable de la conducción del proceso de selección.
- d. Se realizara una investigación al solicitante.

6.4.3. Integración.

- a. Toda persona contratada para realizar una función en esta organización deberá firmar un contrato de trabajo con las correspondientes firmas de aprobación de la directiva de la sede central. Este contrato contendrá toda la información requerida por la ley del trabajo y según las políticas internas de la Cooperativa.
- b. Se contratara por un periodo de prueba de dos meses, este tipo de contratos se denomina "TIEMPO DETERMINADO" y termina sin responsabilidad por parte de la organización en la fecha de término estipulada en el mismo.
- c. Pasado el tiempo de prueba dicho trabajador es evaluado por sus jefes inmediatos mediante la evaluación al desempeño que se realizara cada tres meses.
- d. Si las pruebas de evaluación del desempeño son positivas se procederá a realizarle una contratación indeterminada.

6.4.4. Evaluación del desempeño.

- a. La evaluación del desempeño se aplicara a todos los empleados de la organización trimestralmente. Esta evaluación será aplicada al empleado por parte del responsable de recursos humanos y un acompañante de la evaluación (especialista del área).
- b. Se diseñará un plan de Evaluación al Desempeño (*ver formato de evaluación en ANEXO N° 3*) y se establecerá el periodo de aplicación.

c. Una vez procesado los datos entre los evaluadores, el Responsable de Recursos Humanos realizará un informe. De acuerdo al resultado se elabora un plan de acción, que puede implicar:

- Conserjería
- Readaptación
- Entrenamiento
- Desvinculación y sustitución
- Promoción a otro cargo
- Mantenimiento en el cargo

6.5. Propuesta de Herramienta de Salud Organizacional.

Es indispensable la existencia de evaluaciones dentro de las organizaciones para determinar el comportamiento de los trabajadores ya que éste tiene influencia directa en la productividad y bienestar de la empresa.

Por tal razón se propone a la cooperativa la implementación de una herramienta (*ver formato de evaluación en ANEXO N° 2*) que le permitirá evaluar los factores del clima organizacional como son: conocimiento por parte del personal, desarrollo integral, liderazgo, ambiente social del trabajo, jerarquía, comunicación, condiciones de trabajo.

6.6. Propuesta de Trabajo en Equipo.

Entre las debilidades identificadas en el primer capítulo se distinguió la falta de vinculación entre las unidades de trabajo, centralización, duplicidad y/o sobrecargas de funciones, lo que provoca demoras en el proceso de adopción de decisiones de la cooperativa.

En relación a lo anterior y dado que el trabajo en equipo es una de las condiciones de trabajo, de tipo psicológico, que más influye en los trabajadores de forma positiva pues permite que haya compañerismo, se propone a CARUNA R.L. Sucursal Estelí formar equipos.

Esto con la intención de compartir características de identidad organizacional, la misión y visión de la empresa (identificando el rol que juega cada individuo en su alcance), historia, metas y expectativas, etc. En fin de ejecutar acciones comunes que beneficien a todos los participantes de este modelo de negocio.

Precisamente, algunos de los beneficios que se persiguen son:

- Fortalecer el compromiso con la cooperativa.
- Potenciar el talento de los colaboradores.
- Compartir puntos de vista logrando establecer relaciones sinérgicas y fomentar la amistad entre los empleados.
- Aumentar la calidad de trabajo de los individuos.
- Generar innovación a la empresa.

Serán actividades del responsable de recursos humanos integrar a los colaboradores; analizar sus habilidades, conocimientos, experiencias; definir objetivos comunes; y la correcta asignación de roles.

6.7. Presupuesto de la Propuesta.

A continuación, se presenta el valor total de la inversión para llevar a cabo la propuesta de mejora en CARUNA R.L. Sucursal Estelí. En este punto se contempla los gastos proyectados para la ejecución de diferentes acciones, tal como la contratación del responsable de recursos humanos y los recursos necesarios para desempeñar el nuevo puesto.

Los costos de contratación de la persona que ocupe el puesto de Responsable de Recursos Humanos están compuestos por el salario mínimo y los beneficios sociales:

- a. Se partirá del salario mínimo establecido por el Ministerio del Trabajo, MITRAB en Febrero del 2015, para empleados del Rubro Financiero el cual es de C\$5,799 mensuales.
- b. A este salario hay que sumarle los beneficios que por ley otorga. De esta forma, todo individuo empleado formalmente tiene que ser afiliado al

Instituto Nicaragüense de Seguridad Social, INSS, y por ello su empleador debe realizar una aportación patronal del 18.25% (Facultativo Integral), equivale a C\$1,058.32 mensuales, para hacer un total de C\$ 6,857.32.

Al nuevo puesto, se le debe asignar algunos recursos para el ejercicio de sus funciones. De esta forma, el valor invertido en la compra de equipo de cómputo e impresora, mueble de oficina, papelería y otros equipos (ver detalle en Anexo N°4) es de C\$ 18,000.

El presupuesto estimado para dar inicio a esta propuesta organizativa es de C\$ 24,857.32.

7. Conclusión.

Se realizó la propuesta de una estrategia organizacional a la cooperativa de ahorro y crédito CARUNA R.L. Sucursal Estelí, para ello en un principio se efectuó un diagnóstico con el fin de describir su estructura organizativa actual, se analizaron las funciones de cada uno de los puestos de trabajo que la conforman y se detectaron las causas que provocan algunas situaciones problemáticas entre éstos.

De lo anterior es importante mencionar que la empresa no tiene definido formalmente sus objetivos organizacionales, que la estructura organizacional establecida es incongruente con la realidad del modelo de negocio, siendo ésta demasiado centralizada, y no cuenta con un área que administre sus recursos humanos, los cuales suman veintiún trabajadores. Y aunque a nivel general, se conoce la función de todos ellos, no se ha hecho un análisis concreto referido a sus funciones, requerimientos y características que debe reunir una persona para desempeñar eficazmente ese puesto. La empresa sigue un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, sin embargo, no está documentado; la capacitación de los empleados obedece directamente a la situaciones eventuales orientadas por la sede central en Managua y no se cuenta con una estrategia de evaluación al desempeño que le permita verificar la ejecución del trabajo de los empleados, que tienden a desconocer sus funciones y se encuentran desmotivados.

En base al diagnóstico, se formuló una nueva estrategia organizativa, por lo cual se redefinieron los enunciados estratégicos de la cooperativa, dentro de los cuales se incluye la propuesta de objetivos organizacionales, se rediseñó el organigrama que además propone el puesto de un responsable de recursos humanos y se elaboraron las fichas ocupacionales para los niveles gerenciales de la estructura. También se propuso normativas de reclutamiento, selección e integración; evaluación del desempeño, así como también se propuso una herramienta de salud organizacional y la idea de trabajo en equipo. El presupuesto estimado para dar inicio a esta propuesta organizativa es de C\$ 24,857.32.

8. Recomendación.

- En base a los resultados expuestos en los puntos anteriores, se recomienda a la alta gerencia de la CARUNA R.L. Sucursal Estelí, evaluar a corto plazo para su posterior implementación la estrategia organizacional propuesta.
- De esta forma, se deben organizar acciones que vayan encaminadas a su divulgación de forma respectiva a los puestos de trabajo. Es importante partir tal tarea con la publicación de la redefinición de los enunciados estratégicos: Misión, visión, valores y objetivos organizacionales, así como la presentación de la nueva estructura organizacional. Las acciones de divulgación pueden ser actividades como: capacitación al personal y comunicados de la gerencia.
- Aunque la nueva estructura organizacional promueve la descentralización de las tareas, la facilidad para la toma de decisiones y especialización de cada uno de los puestos de trabajo que la conforma, se recomienda adoptar esta estructura organizacional de forma flexible, con miras a futuros cambios, de los cuales las empresas nunca están exentas.
- Una vez creado el puesto de Responsable de Recursos Humanos, se recomienda a éste además de llevar a cabo las funciones, normas y procedimientos aquí propuestos: Investigar, analizar y desarrollar nuevas tareas en función de la misión y visión de la empresa. Así como definir normas y procedimientos para programas de pasantías, procesos de inducción, promociones de empleados, subsidios, etc. Es decir, esta propuesta está abierta a la innovación y desarrollo de todo lo que en este documento se ha expuesto.

9. Bibliografía.

AlianzaCooperativaInternacional. (1995). Principios y valores cooperativos. *Cooperativismo*, 5.

Aroche, S. F. (2009). Comunicación constante con tu equipo de trabajo, jefes o empleados. *maestrosdeweb*.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.

Dessler, G. (2001). *Administración de Persona*. Mexico: Prentice Hall.

Reyes, A. P. (2005). *Administración de Empresas, Teórica y Práctica*. Mexico: Limusa.

Werther, W. B. (2006). *Administracion de Personal y Recursos Humanos*. Mexico: Edamsa Impresiones.

ANEXOS

ANEXO N° 1.

**FORMATO DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO LABORAL
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CAJA RURAL NACIONAL
CARUNA R.L – SUCURSAL ESTELI**

Nombre del empleador:

Fecha de ingreso:

Tipo de labor:

Puesto:

Nombre del evaluador:

Periodo evaluado:

Aquí se evalúan las principales funciones o actividades y su nivel de cumplimiento utilizando para ello una escala de 1 a 5 puntos:

Insatisfactorio: No llena requisitos.

Abajo del Promedio: Necesita mejorar, en ocasiones no llena los requisitos

Promedio: Constante satisface los requisitos.

Bueno: Con frecuencia excede los requisitos.

Excepcional: Constantemente excede los requisitos.

FUNCIONES / ACTIVIDADES	PUNTAJE	COMENTARIOS DEL EVALUADOR
I. <u>Desempeño de Funciones (60%)</u>		
Producción: <i>Alcance de los resultados esperados generación de informes de acuerdo a lo planificado. Cumplimiento de los objetivos esperados.</i>		

Calidad: <i>Entrega de informes con eficiencia, prontitud. Exactitud y orden en el trabajo. Planificación adecuada e sus tareas.</i>		
Conocimientos del Trabajo: <i>Dominio de las temáticas de empleo y negocio, metodologías participativas. Capacidad para trabajar con grupos comunitarios. Conocimientos y aplicación adecuada de los lineamientos y estrategias del programa.</i>		
Trabajo en equipo: <i>Coopera con los demás para garantizar el logro de los objetivos de la cooperativa. Aporta ideas y sugerencias que contribuyen a mejorar el trabajo de otros.</i>		
Capacidad para trabajar sin supervisión y apoyo: <i>Demuestra una capacidad para emprender actividades por sí solo, dependiendo de una supervisión y apoyo mínimo. Toma decisiones en situaciones difíciles. Se adecua a los cambios.</i>		
Puntaje:		
Sub-total de esta sección:		
<u>II. Características personales (40%)</u>		
Comunicación: <i>utiliza adecuadamente los canales de comunicación. Demuestra calidad y profesionalismo en su comunicación oral y escrita. Sabe escuchar y permita la retroalimentación y crítica con humildad.</i>		

Iniciativa y creatividad: <i>Genera y desarrolla ideas nuevas e interesantes, demostrando imaginación e ingenio para el desarrollo de sus actividades y en la búsqueda de soluciones en situaciones adversas.</i>		
Liderazgo: <i>Encabeza procesos y toma iniciativas, estimulando la participación de otros en la toma de decisiones, demostrando un alto compromiso personal.</i>		
Honestidad y transparencia: <i>Actúa con honestidad y transparencia en el desarrollo de sus funciones. Brinda información veraz. Evita el beneficio personal y actúa con profesionalismo.</i>		
Relaciones interpersonales: <i>Trata a los demás con respeto y empatía. Transmite confianza. Demuestra y mantiene una actitud positiva.</i>		
Puntaje:		
Sub-total de esta sección:		
Puntaje final:		

ANEXO Nº 2.

**FORMATO DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO LABORAL
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CAJA RURAL NACIONAL
CARUNA R.L – SUCURSAL ESTELI**

HERRAMIENTA DE SALUD ORGANIZACIONAL

- a) Edad: _____ años.
b) Sexo: M F
c) Estado civil: Soltero(a) Casado(a)
d) Número de hijos: _____
e) Nivel Académico:

Primaria		Secundaria		Pre universitario		Universitaria		Formación técnica	
----------	--	------------	--	----------------------	--	---------------	--	----------------------	--

- f) Profesión: _____
g) Cargo que ocupa actualmente: _____
h) Tipo de contrato laboral:
 Contratado temporalmente.
 Contratado indefinido.
i) Tiempo de experiencia en la profesión: _____ años.
j) Tiempo que lleva trabajando en la empresa: _____ años.
k) Tiempo que lleva en el mismo cargo: _____ años.
l) Número de horas laborales diariamente: _____

Instrucciones:

En cada inciso aparecerá una serie de posibles respuestas, Marque con una x la que considere adecuada.

ENCUESTA DE CLIMA

1. Las normas, reglamentos y/o procedimientos para el normal funcionamiento de la institución, Ud. considera son:

- Excesiva
- Ajustada a los requerimientos
- Deficiente
- No existe

2. La responsabilidad individual que Ud. desarrolla en su trabajo regular, ha sido asignada de manera:

- Excesiva
- Ajustada a los requerimientos
- Deficiente
- No existe

3. El intercambio de experiencias personales/laborales en grupos interdisciplinarios dentro de su misma área, Ud. lo considera:

- Muy amenazante
- Amenazante
- Poco amenazante
- No siente amenaza

4. El conducir un grupo de trabajo para la realización de un proyecto o actividad específica, es para Ud.:

- Muy retador
- Retador
- Poco retador
- No significa ningún reto

5. Su experiencia laboral en esta institución, Ud. la puede aprovechar en otros ámbitos no sólo laborales (personales, sociales, comunitarios). Considera su trabajo recompensaste:

- Mucho
- Adecuadamente
- Poco
- Nada

6. El manejo de las diferencias y/o la resolución de conflictos por parte de su líder más próximo o grupo líder de adscripción, durante el desarrollo del trabajo regular es:

- Muy satisfactoria
- Satisfactoria
- Poco satisfactoria
- No la satisface

7. La cooperación y la solidaridad entre los miembros de su grupo o área de trabajo, es:

- Alta
- Regular
- Baja
- Ninguna

8. El trabajo que Ud. realiza, cubre sus expectativas:

- Mucho
- Regular
- Poco
- Nada

9. Las relaciones interpersonales en su dependencia, unidad o grupo de trabajo, son:

- Muy agradables
- Agradables
- Indiferentes
- Desagradables

10. Los recursos (humanos, financieros, de dotación e información) que la institución pone a su disposición para el desempeño de su trabajo, son:

- Excesivos
- Adecuados
- Deficientes
- Muy deficientes

11. El sistema de evaluación de su desempeño u actividad en términos de calidad, cantidad y tiempo de dedicación, por parte de su grupo líder formal es:

- Muy excesivo
- Excesivo
- Adecuado
- Insuficiente

12. Usted se siente orgulloso de pertenecer a esta institución:

- Mucho
- Regular
- Poco
- Nada

ANEXO Nº 3.

**FORMATO DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO LABORAL
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CAJA RURAL NACIONAL
CARUNA R.L – SUCURSAL ESTELI**

IDEA DE MODELO DE EVALUACIÓN

No.	Cuestión	Nada	Poco	Regular	Mucho
1	¿Se promueve la colaboración entre el equipo?				
2	¿El o los líderes demuestran un compromiso con la mejora de la organización?				
3	¿Están satisfechos con sus compañeros de trabajo?				
4	¿Los objetivos y la visión de la empresa son claros para todos los empleados?				
5	¿Se cumple con los objetivos propuestos?				
6	¿Tiene los materiales y equipo necesario para hacer el trabajo de manera correcta?				
8	En el trabajo, ¿tiene la oportunidad de hacer lo mejor posible cada día?				
9	En el trabajo, ¿sus opiniones cuentan?				
10	¿Sus compañeros de trabajo están comprometidos en hacer un trabajo de calidad?				
11	¿Se siente a gusto con sus compañeros?				

12	¿Hay problemas de comunicación?				
13	¿Domina usted todo lo relacionado a su trabajo?				
14	¿Se cumple con la mayoría de los objetivos planteados?				
15	¿Se ha mejorado la relación entre los miembros del equipo?				
16	¿Hay mejoras de comportamiento?				
17	¿Se comunican las instrucciones con claridad?				
18	¿Se sienten apoyado por sus gerentes o jefes?				
19	¿Existe motivación por parte del lider?				
20	¿Conoce cuáles son las metas propuestas?				
21	¿Existen pocos conflictos entre los empleados?				

ANEXO N° 4.

**FORMATO DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO LABORAL
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CAJA RURAL NACIONAL
CARUNA R.L – SUCURSAL ESTELI**

INVERSIÓN EN MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA

Elemento	Descripción	Detalle del gasto	Cantidad
Equipo de computo	Equipo necesario para llevar a cabo la labor	Gastos de equipo de oficina	C\$ 10,000
Impresora	Equipo necesario para llevar a cabo la labor	Gastos de equipo de oficina	3,000
Papelería y de utensilios oficina	Equipo necesario para llevar a cabo la labor	Gastos de equipo de oficina	1,000
Mueble de oficina	Equipo necesario para llevar a cabo la labor	Gastos de equipo de oficina	4,000
Total			C\$ 18,000