



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS

Trabajo de Tesina para optar el Título de
Ingeniero de Sistemas

Tema:

“Plan Estratégico para la administración de recursos Humanos de la cooperativa
Moderna RL Estelí”.

Autores

Br. Faustino Vladimir Alonzo Tórrez.	2005 – 22102
Br. Isaac Gutiérrez Solís.	2005 – 22402
Br. Ronald Josué Lagos Zeledón.	2005 – 22191

Tutor

Ing. José Manuel Poveda.

Estelí, Marzo 2015

Contenido

A. Introducción.....	1
B. Objetivos:.....	2
B.1 General.	2
B.2 Específicos.	2
C. Justificación.	3
D. Metodología.	4
Capítulo I. Análisis de la situación actual de la administración de recursos humanos de la cooperativa Moderna RL Estelí.	7
1.1 Selección y reclutamiento.	7
1.2 Capacitación.	9
1.3 Evaluación del desempeño Humano.	11
1.4 Planes de beneficios sociales.	13
1.5 Higiene y seguridad laboral.	15
1.6 Organización de la cooperativa.	15
1.7 Comunicación	16
1.8 Institucionalidad de la cooperativa	18
1.9 Confianza.	19
1.10 Conclusión del capítulo I.	20
Capítulo II. Estrategias y Acciones dirigida a la administración de recursos humanos de la cooperativa moderna RL Estelí.	24
2.1 FODA.	25
2.1.1 Análisis del ambiente interno.	25
2.1.1.1 Fortalezas:	25
2.1.1.2 Debilidades	26
2.1.2 Análisis del ambiente externo.	27
2.1.2.1 Oportunidades	27
2.1.2.2 Amenazas	27
2.2 Evaluación de factores externos e internos.	28
2.2.1 Matriz de evaluación EFE	28
2.2.2 Matriz de Evaluación EFI	30
2.3 Análisis Estructural del FODA	32
2.3.1 Matriz FODA de Cooperativa Moderna RL Estelí.	32

2.3.2 Estrategias	34
2.4 Matriz de Impacto Cruzado	35
2.4.1 Determinación del área motriz	36
2.4.2 Estrategias Seleccionadas	37
Capítulo III. Plan de acción en la administración de recursos humanos en un periodo de tres años en la cooperativa Moderna RL Estelí.	39
3.1 Enunciados Estratégicos	39
3.1.1 Misión	39
3.1.2 propuesta de Visión	39
3.1.3 Valores Institucionales propuestos	40
3.1.4 Propuesta Organizacional	41
3.2 Estrategias de la cooperativa Moderna RL Estelí	49
3.3 ANÁLISIS FINANCIEROS DE LAS ESTRATEGIAS	69
3.4 Costo-Beneficio	75
E. Conclusión.....	79
F. Bibliografía.....	80
Anexos	81

A. Introducción.

La empresa Financiera “Cooperativa Moderna RL” es una empresa dedicada a brindar un servicio de cuentas de ahorro y crédito, esta empresa tiene ubicada su sede central en la ciudad de Estelí con sucursales en los municipios de la Trinidad y Sébaco. Es una sociedad cooperativa cuyo objeto social es servir las necesidades financieras de sus socios y de terceros mediante el ejercicio de las actividades propias de las entidades de crédito.

Desde su fundación en 1969 hasta la actualidad, la cooperativa Moderna RL ha crecido en la mayoría de los aspectos: Mercado, Servicios, Recursos Materiales y Personal, etc. Sin embargo nunca se había hecho un estudio respecto a sus aspectos organizativos, aun cuando normalmente se generan problemas en la administración de sus recursos humanos, tales como: deserción laboral, desmotivación, cultura verticalista en tomas de decisiones, clima organizacional tenso, entre otros.

Por esta razón se elaboró un plan estratégico para la administración de recursos humanos para el período 2014 – 2017 y para ello, se hizo primeramente un análisis de su situación actual, lo cual fue posible mediante el uso de encuestas, entrevistas y observación directa a todo el personal de la organización.

Lo anterior sirvió de base para la formulación de estrategias, las cuales orientan acciones para tener un mayor desempeño organizacional, analizando los entornos externos e internos de la organización, identificando los recursos y tiempos que se destinará a este proceso, generando prioridades a la cooperativa Moderna RL Estelí.

Finalmente, se propone un plan de acción el cual brinda las metas y objetivos a seguir, estableciendo una guía y asignando responsables para alcanzar los objetivos estratégicos. Con la ejecución de este plan estratégico para la administración de recursos humanos la cooperativa resolverá su problemática principal y con ello los efectos colaterales.

B. Objetivos:

B.1 General.

Elaborar un plan estratégico para la administración de recursos humanos de la cooperativa Moderna RL Estelí, período 2014 - 2017.

B.2 Específicos.

1. Analizar la situación actual de la administración de recursos humanos de la cooperativa Moderna RL Estelí.
2. Determinar Estrategias y Acciones dirigida a la administración de recursos humanos de la cooperativa moderna RL Estelí.
3. Elaborar un plan de acción en la administración de recursos humanos en un periodo de tres años en la cooperativa Moderna RL Estelí.

C. Justificación.

Con la ejecución de este plan estratégico para la administración de recursos humanos en la cooperativa Moderna RL Estelí, la cooperativa tendría como eje central estratégico una dirección de recursos humanos.

La dirección de recursos humanos se encargará de realizar un manual de funciones, fichas ocupacionales, evaluación de desempeño, ejecutará un plan de comunicación, creación de políticas que favorezcan a los trabajadores, mejorar el clima organizacional, crear un sistema de reclutamiento y selección, orientar una óptima inducción, velar por la seguridad de la cooperativa y de los trabajadores y sobre todo intervenir de forma oportuna en las problemáticas que se presenten en la elaboración de las estrategias que se crean conveniente.

Este plan estratégico contempla cinco estrategias que resolvería la problemática de la administración de recursos humanos, proponiendo como eje central la dirección de recursos humanos que facilitaría a la gerencia general y a la asamblea general un análisis de la realidad actual de la cooperativa.

La cooperativa Moderna RL Estelí podrá prever su futuro crecimiento, orientará de manera efectiva su rumbo, permitirá enfrentar los principales problemas y afrontar el cambio en todo su entorno.

D. Metodología.

La metodología de este trabajo de tesina se dividió en tres etapas: primera etapa fue Analizar la situación actual de la administración de recursos humanos, en una segunda etapa se determinaron las estrategias y acciones dirigidas a la administración de recursos humanos y como tercera etapa la elaboración de un plan de acción en la administración de recursos humanos de la cooperativa Moderna RL Estelí.

En la primera etapa se utilizaron tres herramientas de investigación de campo: una encuesta, dos entrevistas y la observación participante. De lo cual las encuestas totales fueron 17 a los trabajadores directos y una entrevista al gerente y otra al encargado del departamento de mercadeo, la observación participante se realizó por tres personas que iban anotando observaciones de las particularidades de la cooperativa.

Se decide utilizar la encuesta para los trabajadores y la entrevista fue realizada al encargado actual de la administración de recursos humanos que ocupa el cargo de responsable de mercadeo así obteniendo las ópticas tanto de la alta gerencia como las de los trabajadores relacionado a la administración de recursos humanos de la cooperativa.

La encuesta fue de tipo poblacional con preguntas abiertas y cerradas, la encuesta estaba compuesta por 50 preguntas que estaban formadas por 10 ejes temáticos a evaluar: 1. Organización de la cooperativa, 2. Capacitación y formación, 3. Comunicación, 4. Desempeño laboral, 5. Representación de la cooperativa, 6. Liderazgo, 7. Poder, 8. Cooperativismo, 9. Confianza, que se procesó en el motor de base de datos Excel 2010.

La entrevista analizó los puntos estratégicos de la administración de recursos humanos, tocando los temas de selección y reclutamiento, inducción, capacitación y seguridad.

En segunda etapa se construyó en cinco procesos:

Primer proceso se procedió a elaborar un análisis FODA para determinar los factores internos y externos de la cooperativa y analizar de forma científica cada particularidad de la cooperativa.

Segundo proceso se procedió a realizar evaluación de los factores externos e internos, con la elaboración de una matriz EFE y EFI el cual toma en cuenta las oportunidades-amenazas y fortalezas-debilidades ambas matrices se evalúa mediante la asignación de un peso y puntuación, si la tasa ponderada está por encima de la media ponderada entonces se toma como factible.

Tercer proceso se realizó un análisis de impacto cruzado donde se ubican las máximas fuerzas o las debilidades y las amenazas que dan lugar a las estrategias maxi-maxi, mini-maxi, mini-mini de las cuales resultaron once estrategias.

Cuarto proceso se procedió con Matriz impacto cruzado para la selección precisa de las estrategias donde se muestra la influencia de cada elemento sobre el sistema generando una matriz de motricidad-dependencia, cada estrategia se ubica en relación a la dependencia-motricidad alcanzando un espacio en el área motriz donde se divide en cuatro cuadrantes: Zona de autonomía, Zona de poder, zona de conflicto y zona de salida, con esta ultima las estrategias que se posicionan ahí son las que se toman para dar salida a la problemática en sí.

Quinto proceso se procede a tomar las estrategias y desarrollarlas con su plan de acción, objetivo general y específico, con su determinado presupuesto y con todo ello dar salida a nuestro plan estratégico para la administración de recursos humanos de la cooperativa Moderna RL Estelí.

En la tercera etapa se elaboraron los enunciados estratégicos que consta de valores institucionales y propuesta organizacional, luego se procede a abordar detalladamente las estrategias previamente resultantes de la anterior etapa para proceder a elaborar un plan de acción por estrategia que en este caso se desarrollan cinco estrategias con metas, objetivo general y específico.

Luego se procede a elaborar un análisis financiero de cada estrategia resultando una totalidad monetaria que la cooperativa debe de invertir para poner en marcha este plan estratégico para la administración de recursos humanos de la cooperativa Moderna RI Estelí.

Como último proceso de esta etapa se realizó un análisis de costo-beneficio para detallar y exponer que es lo que la cooperativa gana en la ejecución de este plan estratégico.

Capítulo I. Análisis de la situación actual de la administración de recursos humanos de la cooperativa Moderna RL Estelí.

1.1 Selección y reclutamiento.

La selección de personal es: "La escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado". Escoger entre candidatos reclutados a los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización. Chiavenato (1999).

La cooperativa Moderna R.L en su proceso de selección hace una convocatoria interna, generalmente quien hace esta convocatoria es el actual encargado de recursos humanos, que es el encargado del departamento de mercadeo, el cual cuenta con una responsabilidad bidireccional, encargándose de recursos humanos y mercadeo, por lo tanto el proceso de selección se hace la convocatoria interna, después es externa, las hojas de vidas son entregadas al encargado de mercadeo y este pasa a hacer el proceso de reclutamiento¹.

Todo proceso de selección comienza con la detección de una necesidad o carencia por parte de la Cooperativa. Debido a ello, la dirección de recursos humanos deberá realizar un análisis del puesto de trabajo a cubrir consistente en describir y registrar sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios. Para que un trabajador cumpla con sus funciones dentro de la organización lo primero que necesita es conocerlas, por tal motivo se hace necesario elaborar un documento en el que se describan las tareas, responsabilidades y requerimientos con los que debe cumplir cada trabajador. Para esto se debe realizar un proceso de inducción.

¹ Anexo N°3: Entrevista aplicada al Gerente General, Pregunta 1.

La finalidad de la Inducción es brindar información general, amplia y suficiente que permita la ubicación del empleado y de su rol dentro de la organización para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma. Hablamos de dos tipos de Inducción:

La primera a nivel Institucional, comprende toda la información general, que permite al empleado conocer la Misión, el proyecto organizacional, la historia, estructura, normatividad y beneficios que ofrece la organización a sus empleados. Esta es responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos y se realiza con una frecuencia mensual.

La segunda, denominada Inducción en el Puesto de Trabajo, hace referencia al proceso de acomodación y adaptación, incluyendo aspectos relacionados con rutinas, ubicación física, manejo de elementos, así como la información específica de la dependencia, sumisión y el manejo adecuado de las relaciones interpersonales en la organización. Con relación a esta última, es responsabilidad del Jefe Inmediato llevar a cabo el proceso de inducción. (Ortega, 2008)

Se puede apreciar que los trabajadores de la cooperativa reciben un proceso de inducción y los cuales expresan que es de gran importancia para así poder realizar su trabajo con comodidad y adaptación, con toda la información necesaria para poderse desarrollar en el área de trabajo². A través de ella se pueden implementar uno de los programas que normalmente se ignoran en la mayoría; que es familiarizar al nuevo trabajador con la cooperativa y con los compañeros de trabajo, su cultura, sus principales directivos, su historia, sus políticas, manuales que existe dentro de la cooperativa.

Este proceso se efectúa antes de iniciar el trabajo para el cual ha sido contratado, evitando así los tiempos y costos que se pierden tratando de averiguar por sí

² **Anexo N°2 Grafico N°3 Proceso de inducción Fuente: Elaboración Propia.**

mismos, en qué cooperativa ha entrado a trabajar, qué objetivos tiene, quién es quien, a quién recurrir para solucionar un problema, cuáles son las actitudes no toleradas, funciones y entre otros.

Dentro del reclutamiento que realiza la empresa³ es muy importante saber el perfil del puesto, si el personal está apto para ejercer el puesto vacante, la cooperativa realiza un reclutamiento interno, revisa el nivel profesional de cada empleado para el puesto de trabajo por tanto si no encuentran un buen perfil dentro de ella se recurre a hacer un reclutamiento externo buscando el perfil requerido para el puesto de trabajo.

1.2 Capacitación.

La capacitación es necesaria porque es un medio para desarrollar fuerzas de trabajo, sirve también para un debido desempeño del puesto. Es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

Objetivos importantes de la capacitación.

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

Formación instrumento para acreditar las cualificaciones y competencias propias de cada uno de ellos y asegurar un nivel de formación, de forma que su obtención

³ Anexo N°3: Entrevista aplicada al Gerente General, Pregunta 6.

acredite con alcance y validez estatal la formación necesaria para alcanzar la cualificación profesional y posibilitar una adecuada inserción profesional. Proporciona de información de carácter específico, de carácter informativo. (Chiavenato, 2007).

Es de gran importancia la capacitación en cada organización de los encuestados el 94% contestan que si reciben de una u otra forma algún tipo de capacitación⁴ ya que en dicha capacitación lo que se pretende es detectar necesidades, alcanzar los objetivos de la organización, determinar los objetivos básicos de la fuerza de trabajo, analizar los problemas. Es de gran importancia resaltar en qué periodo es necesario hacer una capacitación si semanal, mensual, cada 3 meses o cada 6 meses.

El 59 % de los encuestados cree necesario hacer capacitación cada 6 meses, la capacitación es necesaria sólo cuando un empleado carece del conocimiento que se requiere para que realice su trabajo actual o uno nuevo como consecuencia de un ascenso o transferencia.

El administrador notará estas deficiencias durante el transcurso de su rutina de supervisión o durante la evaluación del desempeño, si se tiene un proceso regular de evaluación. Como siempre, debe tenerse en cuenta el hecho que la capacitación puede no resolver el problema. Por ejemplo, un empleado puede recibir capacitación pero el desempeño del programa puede no mejorar, porque el problema real es la falta de recursos, o porque hay una estructura organizativa muy rígida que evita una buena comunicación entre departamentos o por una supervisión inadecuada. También hay que considerar que el problema puede ser que el trabajador no tenga aptitudes para el empleo, y es mejor dárselo a otro.

Es importante recibir una formación previa ya que la cooperativa trata de transmitir a los empleados ciertos conocimientos, habilidades y aptitudes, este es el proceso a través del cual los individuos adquieren experiencia al igual que este proceso da lugar a un cambio de comportamiento y muestra realmente si ha

⁴ Anexo N°1 Grafico N°1: Capacitación para el puesto que se desarrolla Fuente: Elaboración Propia

producido aprendizaje en el individuo. Su principal objetivo es que los empleados realicen mejor su trabajo, al aumentar su rendimiento la cooperativa brinda una formación previa a los nuevos trabajadores que apliquen para cada vacante. Podemos ver que la cooperativa está convencida de la utilidad de la formación con el fin de aumentar la capacidad humana⁵.

1.3 Evaluación del desempeño Humano.

La evaluación es un proceso para medir el rendimiento laboral del trabajador, con el objeto de llegar a la toma de decisiones objetivas sobre los recursos humanos. Las organizaciones modernas utilizan la evaluación del trabajador para determinar incrementos de sueldos, necesidades de capacitación y desarrollo, así como ofrecer la documentación para apoyar las acciones de rotación de personal. En consecuencia, una evaluación bien manejada sirve como instrumento de supervisión y desarrollo de personal.

La evaluación del trabajador, se convierte en un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades del desempeño de un trabajador, es una herramienta de dirección, imprescindible en la actividad administrativa, ayuda a determinar políticas de recursos humanos adecuados a las necesidades de la organización. (Machicao, 2000)

La cooperativa cuenta con un manual de funciones para cada puesto de trabajo la mayor parte de los trabajadores conocen las funciones que debe de realizar, aunque existe un porcentaje mínimo de trabajadores que no saben cuál es el manual de funciones dentro de su puesto de trabajo, esto puede generar un problema ya que el manual de funciones tiene el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la cooperativa también están los objetivos que debe cumplirse en el puesto de trabajo, normas legales, reglamentarias y administrativas que han sido establecidos en el transcurso del tiempo con las

⁵ Anexo N°1 **Grafico N°2** Formación previa. **Fuente:** Elaboración propia

funciones, procedimientos y la forma en que la cooperativa se encuentra organizada⁶.

Los encuestados expresan que la valoración dentro de su puesto de trabajo es un elemento clave para la productividad, el reconocimiento es algo que cualquier empleado busca cuando desempeña sus funciones.

Algunos empleados expresan que no solo el rango salarial es lo que importa, sino la motivación que tiene, ya que un empleado que solo le motive el dinero puede desertar rápidamente, es bueno dar estímulos a los trabajadores para que se sientan en confianza ya que son importantes para la cooperativa.

Es de gran importancia que los trabajadores se sientan parte en la cooperativa porque cada uno de ellos no piensa que solo trabaja ahí sino que se sienten parte de la cooperativa como una familia, están bien comprometidos tanto en su trabajo como apropiados de la cooperativa.

En la cooperativa muchos trabajadores sienten que nada obstruye su trabajo y pueden trabajar tranquilamente sin ningún inconveniente esto quiere decir que están satisfecho con el ambiente de trabajo, tienen oportunidades de ascenso, los compañeros de trabajo se respetan mutuamente, tienen buenas relaciones con sus superiores⁷.

La cooperativa realiza evaluaciones al desempeño que ayudan a mejorar notablemente muchos aspectos de cada trabajador además estos ayudan a tomar buenas decisiones, identificar errores que realizan cada uno de los empleados. Pero hay un grupo de empleados que no han recibido esta evaluación quizás por ser nuevos en la cooperativa o por otro factor.

Es importante que realicen evaluaciones porque constituye a una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en una organización moderna, el grupo

⁶ Anexo N°1 **Grafico N°4** Desempeño laboral **Fuente:** Elaboración Propia

⁷ Anexo N°1 **Grafico N°5** Factores que obstruyen el Desempeño **Fuente:** Elaboración Propia

que no recibe las evaluaciones no está recibiendo retroalimentaciones respecto a la manera en que debe cumplir sus actividades y decisiones que deben tomar, además estas evaluaciones mejoran el desempeño de cada trabajador (Werther, 2006).

En la cooperativa tienen oportunidades de desarrollarse profesionalmente, los trabajadores se enriquecen mejoran sus objetivos profesionales, logra sus metas y esto puede llegar a la obtención de mejores niveles para desempeñarse en el puesto de trabajo, desarrollan una buena lealtad para la cooperativa se convierten en un empleado potencial.

Cuando no hay oportunidades de desarrollo pueden producirse renunciaciones porque los empleados consideran que existen mejores oportunidades en otra organización.

Los empleados de la cooperativa están motivados porque ellos tienen posibilidades de un ascenso en la cooperativa, esto quiere decir que pueden subir un peldaño en la estructura de la cooperativa, traslados o reasignaciones y eso hace que los empleados se animen más a seguir dentro de la cooperativa.

1.4 Planes de beneficios sociales.

Un salario insuficiente desmotiva a los empleados que los sufren y puede provocar problemas en la organización. Es importante que el salario de cada empleado sea acorde con sus responsabilidades dado que un salario mal concebido puede llegar a desmotivar. (Pyme, 2008).

Los empleados se sienten muy satisfechos con el salario actual que les paga la cooperativa, el 94% de los trabajadores se sienten satisfecho con su salario⁸.

La Mayor parte de los trabajadores sienten que la cooperativa es un buen lugar para desarrollar sus objetivos, metas, y ambiciones profesionales, esto es muy importante porque quiere decir que los empleados se sienten motivados a seguir

⁸ Anexo N°1 Grafico N°6: Satisfacción Salarial Fuente: Elaboración Propia

adelante un empleado que está satisfecho es un empleado eficiente, mientras que solo uno de los empleados que dicen que no, esto quiere decir que sus metas están desviadas a otras ambiciones como por ejemplo el salario.

La cooperativa no cuenta con políticas que incentiven a los trabajadores lo que provoca que no exista incremento en su rendimiento y toman la decisión de cambiar a otras empresas por falta de incentivos y por no tener beneficios en la realización de un mayor esfuerzo para el crecimiento de la cooperativa.

No existe un plan de estímulo moral en toda empresa es necesario de un plan que estimule a los trabajadores al haber un desequilibrio en la aplicación de los estímulos morales o materiales hay una débil conciencia de la importancia de la misma. Lo cual es una debilidad de la cooperativa ya que los trabajadores no utilizaran plenamente sus capacidades con mayor eficacia y eficiencia ya que los estímulos bien aplicados fomentan las potencialidades de los trabajadores.

En la cooperativa no pagan las horas extras ya que hay trabajadores que por tener que terminar su trabajo se recargan de trabajo y tienen que terminar su trabajo fuera de horas laborales lo que provoca que trabajadores se sientan sobrecargados y sin pagos extras.

Brindan con las prestaciones que son obligatorias por la ley pero no brindan gratificaciones, comidas, transporte, becas educativas, música ambiental, actividades deportivas y comunitarias etc. Si la cooperativa brindara estos elementos motivaría al trabajador y proporcionaría cubrir algunas de sus necesidades, lo que permitiría a la cooperativa atraer y retener a los trabajadores, reducir la fatiga física y psicológica al igual mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

No cuenta con programas de beneficios como pagos por periodos de descanso, almuerzo, enfermedad, vacaciones, días festivos, ausencias por razones personales.

1.5 Higiene y seguridad laboral.

La cooperativa moderna cumple con la ley general de higiene y seguridad del trabajo ley 618 aprobada por la Asamblea Nacional de la republica de Nicaragua, publicada en la gaceta el 19 de abril del 2007.

En la cooperativa Moderna el gerente es el encargado de promover y dar seguimiento a los programas de seguridad, establecidos por la cooperativa, esto no significa que la seguridad sea cuestión de la gerencia o del encargado de cada departamento, la higiene y seguridad debe ser un esfuerzo de todos. Las condiciones seguras benefician principalmente a los empleados expuestos a trabajos que de una forma u otra conllevan riesgos.

La cooperativa moderna es bien segura tiene sus grados de riesgos pero son mínimos en cuanto a la higiene, procura mantener la empresa limpia con un ambiente de trabajo limpio y agradable a sus empleados. La empresa cuenta con un personal de limpieza que mantiene el ambiente limpio. Sus baños, la cocina, las oficinas.

La higiene y seguridad de la cooperativa es de la más óptima, ya que se rige bajo los estándares de ley, por lo tanto este punto está en óptimas condiciones.

1.6 Organización de la cooperativa.

Es de gran importancia que los trabajadores conozcan en un 100% de la misión y visión de la cooperativa ya que la misión de toda cooperativa es el producto y alcance que define el papel de la organización dentro de la sociedad en que se encuentra y significa su razón de ser y de existir se hace mediante la redefinición de la cooperativa. Esto permite que la organización amplíe su ámbito de operaciones y mantenga su sustentabilidad en cuanto a la visión, se refiere a comunicar el sentido y rumbo del negocio, situación futura que la cooperativa quiere alcanzar desde una perspectiva temporal que proporcione el plazo para conseguir los resultados deseados. (Chiavenato, 2007)

De los encuestados el 100% conoce la misión y visión de la cooperativa importante que ellos conozcan el futuro que la cooperativa debe seguir

diariamente y así dedicar la mayor parte de su tiempo y comprometerse al éxito de la cooperativa y trabajar en altas exigencias, al mismo tiempo que son estimuladas a desarrollar sus habilidades y competencias. Esto produce el entusiasmo y provoca las fuerzas para enfrentar desafíos a cambio de la recompensa de la concreción futura de sus anhelos y tener una base común de esfuerzos y coordinación y el trabajo en equipo.

Los factores que motivan actualmente a los trabajadores en la cooperativa son un excelente ambiente laboral, el buen método de aprendizaje, servicio que les brindan a los socios, desarrollo profesional, compañerismo, ascender a otro puesto y mejor salario etc.

El interés particular no está en el desempeño en un puesto o en el comportamiento de la persona que lo ocupa. La motivación debe ser la actividad principal o estratégica en toda organización y el encargado de recursos humanos es la persona responsable que se cumpla a cabalidad cada una de las estrategias o políticas motivacionales de la organización. De esta manera una persona motivada por la organización sentirá esto en todas las metas y objetivos planificados, lo cual hará que la cooperativa sea competitiva.

Se hace evidente que para que exista un proceso motivacional efectivo se deben involucrar los siguientes aspectos.

- Comprender el modelo de necesidades, metas, acción, las influencias, la experiencia y las expectativas.
- Conocer el patrón de necesidades que inicia el movimiento hacia las metas y las circunstancias en las que las necesidades se ven satisfechas.

1.7 Comunicación

La comunicación en una organización es de gran importancia, ya que gracias a ésta el trabajo en equipo es más eficiente, ayuda a tener un armonioso ambiente laboral donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados dentro de las diferentes áreas. En consecuencia, se tiene una alta productividad

en las mismas, lo que se resume en una organización fuerte, sólida y en crecimiento.

En la actividad laboral, de acuerdo con las investigaciones, el 80% de los empleados que fallan lo hace porque no sabe relacionarse con sus compañeros. Gracias a la comunicación, los individuos que integran la organización logran entender su papel dentro de ella, y así ofrecen mejores resultados respecto a su actividad.

Está comprobado que nueve de cada diez problemas entre las personas son el resultado de una mala comunicación. Son tan fuertes los poderes de la comunicación que pueden dar como resultado la larga o corta existencia de una cooperativa. Es tal su influencia que además de ayudar a lograr los objetivos planteados al inicio de un proyecto, también se puede lograr que se formen lazos con otras organizaciones, socios, clientes, proveedores, etc., para acrecentar la productividad de la organización. (Gutierrez, 1988).

En la cooperativa hay un alto porcentaje de comunicación oral lo que ayuda a la cooperativa a que exista un desarrollo adecuado de las actividades y puedan cumplir con los objetivos ya que gran parte de los problemas de efectividad tanto dentro de las organizaciones como en la vida personal, está relacionado con incompetencias que presentamos en la forma de conversar y relacionarlos con otros⁹.

En la comunicación oral es importante tomar en cuenta las palabras, el significado que les damos, el contexto en que se utilizan, y los estímulos sociales que existen. Para que la comunicación sea efectiva se requiere que esta sea precisa, clara y bidireccional.

⁹ Anexo N°1 **Grafico N°9:** Comunicación **Fuente:** Elaboración propia

Se observa que los encuestados de la cooperativa expresan que realizan más reuniones¹⁰ y también se visualiza la utilización de las conversaciones telefónica asistida al personal, es un herramienta innovadora y con rapidez en resolución de consultas, la comunicación oral en la cooperativa es óptima ya que se reflejan varios tipos de los cuales hacen una comunicación efectiva, pero no quiere decir que sea comprensible y retroalimentada para la mejora del clima organizacional.

Se puede observar que en la cooperativa el tipo de comunicación escrita que más usa es memorándum ya que lo usan para recomendaciones e intercambiar diferentes informaciones con los trabajadores de cada área no solo para despido si no para notificarle sobre algo, con esto la cooperativa tiene todos los medios de comunicación escrita tradicional, pero no tiene un muro informativo donde llegue a más personas, en la utilización de murales icono clasistas¹¹.

1.8 Institucionalidad de la cooperativa

Los empleados conocen como está estructurada la cooperativa mientras que solo 2 personas desconocen cómo está estructurada esto genera un problema ya que la estructura de la cooperativa nos ayuda a definir qué se debe hacer y quién debe hacerlo. Además permite la mejor coordinación de todos los integrantes de la cooperativa, así que una buena estructura permite una buena integración.

Según la encuesta realizada los trabajadores dicen que si tienen un organigrama pero en la entrevista que realizamos al gerente general nos dijo “Aun no hay un organigrama establecido”¹² esto quiere decir que los trabajadores no saben cómo está organizada la cooperativa o no tienen conocimientos sobre un organigrama.

Los organigramas son importantes porque en ellos representan los diversos puestos que existen en la cooperativa el nombre de cada uno de ellos, así como también el nombre de quienes ocupan cada cargo, los organigramas son de vital importancia, porque determinan como son las líneas de mando en cualquier

¹⁰ Anexo N°1 **Grafico N°10:** Comunicación Oral **Fuente:** Elaboración Propia

¹¹ Anexo N°1 **Grafico N°11:** Comunicación escrita **Fuente:** Elaboración Propia

¹² Anexo N° 3 **Entrevista aplicada al Gerente General**

organización, por otra parte nos ayuda a visualizar las responsabilidades de cada empleado.

La mayoría de sus empleados no saben dónde está ubicado su puesto de trabajo en relación al organigrama de la cooperativa y esto se debe a que no tienen un organigrama, que les explique los lugares de trabajo más importantes, esto genera un problema porque solo pocas personas saben en qué lugar corresponde su puesto de trabajo¹³.

Para los trabajadores les resulta confortable donde está ubicado su puesto de trabajo, buenas condiciones, bien acondicionado, todo para buscar una buena comodidad del empleado. Es importante que la pantalla esté colocada en frente del operario que la va a usar de manera que la cabeza quede recta, también la cooperativa cuenta con una buena iluminación para no irritar tanto la vista¹⁴.

1.9 Confianza.

El salario es un factor importante para el abandono laboral, pero si analizamos el ambiente, oportunidad de empleo, desarrollarse profesionalmente por lo que se observa es un elemento que está dando pautas para que los trabajadores estén pensando en abandonar la cooperativa y se debe de comenzar a trabajar para que estos pensamientos sean disminuidos en poner el punto sobre la llaga y comenzar a accionar para solucionar estas alarmantes¹⁵.

Los trabajadores tienen mucha confianza en la evolución y situación actual de la cooperativa, siendo esto una fortaleza ya que tener una visión de que mejorara a 6 meses y una situación actual satisfactoria de la cooperativa motiva a los trabajadores para la continuidad de su trabajo dentro de la cooperativa, pero aquí es donde la administración de recursos humanos debe de hacer esta fortaleza en una ventaja y poner en práctica el buen manejo de estos recursos humanos, que

¹³ Anexo N°1 **Grafico N° 12:** Puesto de Trabajo en relación al organigrama **Fuente:** Elaboración propia

¹⁴ Anexo N°1 **Grafica N°13** Posición geográfica puesto de trabajo **Fuente:** Elaboración Propia

¹⁵ Anexo N°1 **Grafico N°19:** Factores de abandono de la cooperativa **Fuente:** **Elaboración propia.**

son indispensable para cumplir la misión y visión de la cooperativa en la vida socioeconómica de la región¹⁶.

Se observa que la cooperativa está en un gran riesgo ya que hay un porcentaje alto que no está ejerciendo su capacidad total, y esto generara que el objetivo que se desarrolle en cada puesto no se cumplan, también generando desmotivación y abandono del puesto¹⁷.

1.10 Conclusión del capítulo I.

Para la realización de un análisis holístico que sirva de punto de partida para la implantación de acciones y medidas correctivas, se utilizara un FODA; ésta es una herramienta esencial que proveerá de insumos necesarios sobre la situación actual de la cooperativa y que a la vez permitirá planear las estrategias de futuro.

Fortalezas:

- Alto nivel profesional del personal que ocupa cargos directivos con una carrera certificada por universidades nacionales.
- Sistemas de pagos en ambas monedas que permiten aumentar la motivación, estamos hablando del dólar y Córdoba, lo cual permite a los trabajadores tener un salario dolarizado y tienen la opción de que su remuneración sea en córdobas a su equivalente en dólar o directamente en dólares.
- Contar con medios necesarios para la capacitación de los trabajadores, la cooperativa cuenta con un departamento de informática, en los cuales tienen data show, computadoras y un auditorio lo que permite hacer capacitaciones al personal y planificarla según tiempo.

¹⁶Anexo N° 1 **Grafico N°20:** Evolución de la cooperativa **Fuente:** Elaboración propia.

¹⁷ Anexo N° 1 **Grafico N° 21:** Capacidad trabajadores **Fuente:** Elaboración propia

- Los trabajadores tienen acceso a créditos, en esta parte es fundamental como los trabajadores puedan tener acceso a estos créditos para fomentar la superación personal y familiar en lo económico y social.
- Posee una sala de espera infantil, ya que hay madres que pueden traer a sus hijos a la cooperativa y así sentir mayor apoyo de parte de esta.
- Posee un área de cocina, aquí los trabajadores pueden traer su comida para calentarla y prepararla y así evitarse el tiempo de ir a su casa permitiendo economizar este gasto de transporte y optimizar la relación entre los trabajadores en la hora del almuerzo.

Oportunidades

- Crecimiento de los sectores productivos de la economía del país, especialmente del Sector Financiero y el de Cooperativas en general, con el consiguiente incremento de la demanda por nuevos productos y servicios.
- Crecimiento del ingreso y del empleo, incrementándose también el gasto de la población que demanda nuevos servicios y productos.
- Crecimiento del Producto Bruto Interno proyecciones favorables en los próximos años.
- Interés del sector privado en invertir en asociaciones para negocios y compartir el riesgo.
- Desarrollo de nuevos sistemas de tecnología de información y comunicaciones que mejoren los procesos de las cooperativas.

Debilidades

- Escases de estrategias para la gestión del capital humano, ya que son claves para poner metas y logros en este punto y sobre todo medir los avances y retrocesos orientados a los objetivos de la cooperativa.
- No se cuenta con personal preparado para sustituir los puestos claves de la alta gerencia.

- Paternalismo y poca exigencia a la hora de realizar las evaluaciones del desempeño y resultado del trabajo, este modelo hace que la cooperativa tome formas de creación de dependencia sobre otros que pueden hacer algo y lo realizan y no se fomenta la enseñanza directa del que hacer de las cosas específicas de cada puesto.
- No existe un plan de estimulación moral hacia los trabajadores.
- No tienen una política de puerta abierta que permita a cualquier trabajador entrar en la puerta del superior para consultas y demás preguntas comunes en el área laboral, ya que la tradición burocrática limita esta interacción más directa con los superiores y viceversa.
- No posee un plan de comunicación donde permita fluidez tanto de forma directa como indirecta, que permita tener siempre informado al personal sobre las situaciones de la cooperativa.
- Carece de un plan de evaluación de desempeño que de forma precisa en que área se está teniendo problemas para dirigir estrategias y acciones para solucionar problemáticas u optimizar algún proceso que este por debajo del promedio de desempeño.

Amenazas

- Empresas en el territorio con mejores condiciones laborales y salariales que hacen que los trabajadores busquen estas opciones y así creando inestabilidad laboral en la cooperativa.
- Situación económica del país que hace que se limiten la adquisición de los recursos financieros generando una lenta liquidación y remuneración y el movimiento de la cooperativa hace que cada vez se agudice y crear crisis financiera.
- Falta de inversiones extranjeras que permitan una mejor dinámica financiera en el poder adquisitivo.

- Precios internaciones de productos de exportación en estados especulativos, ya que la cooperativa trabaja con pequeños y medianos productores.
- Volatilidad de los precios internacionales podría exportar inflación.
- El sistema financiero en Nicaragua es muy dinámico, constantemente nuevas empresas incursionan en el mercado además de diversificar una gama de productos que compiten directamente con los servicios que ofrece la Cooperativa Moderna RL

Capítulo II. Estrategias y Acciones dirigida a la administración de recursos humanos de la cooperativa moderna RL Estelí.

Partiendo del análisis anterior se plantea los elementos que contiene el análisis FODA que orienta a las estrategias y acciones a tomar en el curso de esta propuesta de plan estratégico de la administración de recursos humanos.

Este plan es uno de los mecanismos que tiene un Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano para analizar la identificación con los objetivos organizacionales, la lealtad y vinculación de los trabajadores con su lugar de trabajo, si se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados con la organización en la que trabajan, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma, lo cual permite materializar la política laboral en su integración con la gestión de las entidades y el cumplimiento de sus proyecciones estratégicas.

Para el cumplimiento de las estrategias es necesario de una buena Dirección de Recursos Humanos que consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzando los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (Chiavenato, 2007)

2.1 FODA

2.1.1 Análisis del ambiente interno.

2.1.1.1 Fortalezas:

- ❖ F1: Alto nivel profesional del personal que ocupa cargos directivos con una carrera certificada por universidades nacionales.
- ❖ F2: Sistemas de pagos en ambas monedas que permiten aumentar la motivación, estamos hablando del dólar y Córdoba, lo cual permite a los trabajadores tener un salario dolarizado y tienen la opción de que su remuneración sea en córdobas a su equivalente en dólar o directamente en dólares.
- ❖ F3: Contar con medios necesarios para la capacitación de los trabajadores, la cooperativa cuenta con un departamento de informática, en los cuales tienen data show, computadoras y un auditorio lo que permite hacer capacitaciones al personal y planificarla según tiempo.
- ❖ F4: Los trabajadores tienen acceso a créditos, en esta parte es fundamental como los trabajadores puedan tener acceso a estos créditos para fomentar la superación personal y familiar en lo económico y social.
- ❖ F5: Posee una sala de espera infantil, ya que hay madres que pueden traer a sus hijos a la cooperativa y así sentir mayor apoyo de parte de esta.
- ❖ F6: Posee un área de cocina, aquí los trabajadores pueden traer su comida para calentarla y prepararla y así evitarse el tiempo de ir a su casa permitiendo economizar este gasto de transporte y optimizar la relación entre los trabajadores en la hora del almuerzo.

2.1.1.2 Debilidades

- ❖ D1: Escases de estrategias para la gestión del capital humano, ya que son claves para poner metas y logros en este punto y sobre todo medir los avances y retrocesos orientados a los objetivos de la cooperativa.
- ❖ D2: No se cuenta con personal preparado para sustituir los puestos claves de la alta gerencia.
- ❖ D3: Paternalismo y poca exigencia a la hora de realizar las evaluaciones del desempeño y resultado del trabajo, este modelo hace que la cooperativa tome formas de creación de dependencia sobre otros que pueden hacer algo y lo realizan y no se fomenta la enseñanza directa del que hacer de las cosas específicas de cada puesto.
- ❖ D4: No existe un plan de estimulación moral hacia los trabajadores.
- ❖ D5: No tienen una política de puerta abierta que permita a cualquier trabajador entrar en la puerta del superior para consultas y demás preguntas comunes en el área laboral, ya que la tradición burocrática limita esta interacción más directa con los superiores y viceversa.
- ❖ D6: No posee un plan de comunicación donde permita fluidez tanto de forma directa como indirecta, que permita tener siempre informado al personal sobre las situaciones de la cooperativa.
- ❖ D7: Carece de un plan de evaluación de desempeño para dirigir estrategias y acciones para solucionar problemáticas u optimizar algún proceso que este deficiente.
- ❖ D8: No tienen un organigrama que permita tener bien claros los canales de comunicación, información y tener una visión general de la cooperativa para así tener una mayor identificación con la cooperativa.

2.1.2 Análisis del ambiente externo.

2.1.2.1 Oportunidades

- ❖ O1: Crecimiento de los sectores productivos de la economía del país, especialmente del Sector Financiero y el de Cooperativas en general, con el consiguiente incremento de la demanda por nuevos productos y servicios.
- ❖ O2: Crecimiento del ingreso y del empleo, incrementándose también el gasto de la población que demanda nuevos servicios y productos.
- ❖ O3: Crecimiento del Producto Bruto Interno proyecciones favorables en los próximos años.
- ❖ O4: Interés del sector privado en invertir en asociaciones para negocios y compartir el riesgo.
- ❖ O5: Desarrollo de nuevos sistemas de tecnología de información y comunicaciones que mejoren los procesos de las cooperativas.

2.1.2.2 Amenazas

- ❖ A1: Empresas en el territorio con mejores condiciones laborales y salariales que hacen que los trabajadores busquen estas opciones y así creando inestabilidad laboral en la cooperativa.
- ❖ A2: Situación económica del país que hace que se limiten la adquisición de los recursos financieros generando una lenta liquidación y remuneración y el movimiento de la cooperativa hace que cada vez se agudice y crear crisis financiera.
- ❖ A3: Falta de inversiones extranjeras que permitan una mejor dinámica financiera en el poder adquisitivo.
- ❖ A4: Precios internaciones de productos de exportación en estados especulativos, ya que la cooperativa trabaja con pequeños y medianos productores.
- ❖ A5: Volatilidad de los precios internacionales podría exportar inflación.
- ❖ A6: El sistema financiero en Nicaragua es muy dinámico, constantemente nuevas empresas incursionan en el mercado además de diversificar una

2.2 Evaluación de factores externos e internos.

2.2.1 Matriz de evaluación EFE

Este instrumento es utilizado para la evaluación de factores externos, el cual toma en cuenta las Oportunidades y Amenazas que posee la cooperativa Moderna RL Estelí. La matriz EFE se evaluará mediante la asignación de un peso y puntuación a cada una de las oportunidades y amenazas, considerando que la mayor oportunidad y mayor amenaza tendrán un mayor peso.

	PUNTUACIÓN
• Amenaza Mayor	1
• Amenaza Menor	2
• Oportunidad Menor	3
• Oportunidad Mayor	4
MEDIA PONDERADA	2.5

Tabla1: Matriz de evaluación EFE

La estimación del peso será asignado de manera tal que la sumatoria sea igual a 1. El total ponderado es obtenido de la multiplicación del peso con la puntuación, si este es mayor a 2.5 será considerado apropiado. En la Tabla se presenta la matriz de evaluación de Factores Externos.

FACTORES	PESO	PUNTUACIÓN	T. PONDERADO
OPORTUNIDADES			
O1: Crecimiento de los sectores productivos de la economía del país, especialmente del Sector Financiero y el de Cooperativas en general, con el consiguiente incremento de la demanda por nuevos productos y servicios.	0,08	4	0,32
O2: Crecimiento del ingreso y del empleo, incrementándose también el gasto de la población que demanda nuevos servicios y productos	0,12	4	0,48
O3: Crecimiento del Producto Interno Bruto proyecciones favorables en los próximos años	0,11	3	0,33
O4: Interés del sector privado en invertir en asociaciones para negocios y compartir el riesgo.	0,15	3	0,45
O5: Desarrollo de nuevos sistemas de tecnología de información y comunicaciones que mejoren los procesos de las cooperativas.	0,12	4	0,48
AMENAZAS			
A1: Empresas en el territorio con mejores condiciones laborales y salariales que hacen que los trabajadores busquen estas opciones y así creando inestabilidad laboral en la cooperativa.	0,08	1	0,08
A2: Situación económica del país que hace que se limiten la adquisición de los recursos financieros generando una lenta liquidación y remuneración y el movimiento de la cooperativa hace que cada vez se agudice y crear crisis financiera.	0,05	1	0,05
A3: Falta de inversiones extranjeras que permitan una mejor dinámica financiera en el poder adquisitivo.	0,06	2	0,12
A4: Precios internaciones de productos de exportación en estados especulativos, ya que la cooperativa trabaja con pequeños y medianos productores.	0,08	1	0,08
A5: Crecimiento de los índice de desempleo en la zona.	0,09	1	0,09
A6: El sistema financiero en Nicaragua es muy dinámico, constantemente nuevas empresas incursionan en el mercado además de diversificar una gama de productos que compiten directamente con los servicios que ofrece la Cooperativa Moderna RL	0,06	2	0,12
TOTALES	1		<u>2,6</u>

Tabla 2: Matriz de evaluación de Factores Externos.

El resultado de evaluación de la matriz de factores externos, indica que la Cooperativa Moderna RL Estelí, puede aprovechar más las oportunidades y minimizar las amenazas que están en su entorno del mercado donde opera, ya que el total ponderado es 2.6 y está por encima de la media ponderada que tiene un valor de 2.5.

2.2.2 Matriz de Evaluación EFI

En la elaboración de la Matriz EFI se tomó en cuenta las fortalezas y debilidades de la cooperativa Moderna RL Estelí. La matriz EFI se evaluará mediante la asignación de un peso y puntuación a cada una de las oportunidades y amenazas, considerando que la mayor fortaleza y mayor debilidad tendrán un mayor peso. Los criterios de evaluación son los siguientes:

	PUNTUACIÓN
• Debilidad Mayor	1
• Debilidad Menor	2
• Fortaleza Menor	3
• Fortaleza Mayor	4
MEDIA PONDERADA	2.5

Tabla 3: Matriz de evaluación EFI

Al igual que la matriz EFE, la estimación del peso será asignado de manera tal que la sumatoria sea igual a 1. El total ponderado es obtenido de la multiplicación del peso con la puntuación, si este es mayor a 2.5 será considerado apropiado.

FACTORES	PESO	PUNTUACIÓN	T. PONDERADO
FORTALEZAS			
F1: Alto nivel profesional del personal que ocupa cargos técnicos y directivos, ya que las personas que laboran en la cooperativa tienen en su mayoría una carrera certificada por universidades nacionales.	0.18	4	0.72
F2: Sistemas de pagos en ambas monedas que permiten aumentar la motivación, estamos hablando del dólar y Córdoba, lo cual permite a los trabajadores tener un salario dolarizado y tienen la opción de que su remuneración sea en córdobas a su equivalente en dólar o directamente en dólares.	0.1	3	0.3
F3: Contar con medios necesarios para la capacitación de los trabajadores, la cooperativa cuenta con un departamento de informática, en los cuales tienen data show, computadoras y un auditorio lo que permite hacer capacitaciones al personal y planificarla según tiempo.	0.14	4	0.56
F4: Los trabajadores tienen acceso a créditos, en esta parte es fundamental como los trabajadores puedan tener acceso a estos créditos para fomentar la superación personal y familiar en lo económico y social.	0.15	4	0.6
F5: Posee una sala de espera infantil, ya que hay madres que pueden traer a sus hijos a la cooperativa y así sentir mayor apoyo de parte de esta.	0.06	3	0.18
F6: Posee un área de cocina, aquí los trabajadores pueden traer su comida para calentarla y prepararla y así evitarse el tiempo de ir a su casa permitiendo economizar este gasto de transporte y optimizar la relación entre los trabajadores en la hora del almuerzo	0.03	3	0.09
DEBILIDADES			
D1: No se elaboran estrategias para la gestión del capital humano, ya que son claves para poner metas y logros en este punto y sobre todo medir los avances y retrocesos y así actualizar las estrategias y acciones en busca de los objetivos de la cooperativa.	0.04	1	0.04
D2: No se cuenta con personal preparado para sustituir los puestos claves, ya que la cooperativa si hace falta un trabajador que está en un puesto clave el proceso se detiene y esto sucede que a la falta de capacitación de crear trabajadores multidisciplinarios que puedan suplir por momentos o días este puesto y así no se paralizaría el proceso producción de la	0.07	0	0
D3: Existe paternalismo y poca exigencia a la hora de realizar las evaluaciones del desempeño y resultado del trabajo, este modelo hace que la cooperativa tome formas de creación de dependencia sobre otros que pueden hacer algo y lo realizan y no se fomenta la enseñanza directa del que hacer de las cosas específicas de cada puesto.	0.06	1	0.06
D4: No existe sistematicidad en la estimulación moral que haga la armonía y clima laboral más óptimo, estimulando los logros y apoyando en los errores	0.04	2	0.08
D5: No tienen una política de puerta abierta que permita a cualquier trabajador entrar en la puerta del superior para consultas y demás preguntas comunes en el área laboral, ya que la tradición burocrática limita esta interacción más directa con los superiores y viceversa.	0.03	2	0.06
D6: No posee un plan de comunicación donde permita fluidez tanto de forma directa como indirecta, que permita tener siempre informado al personal sobre las situaciones de la cooperativa	0.04	1	0.04
D7: Carece de un plan de evaluación de desempeño que de forma precisa en que área se está teniendo problemas para dirigir estrategias y acciones para solucionar problemáticas u optimizar algún proceso que este por debajo del	0.02	1	0.02
D8: No tienen un organigrama que permita tener bien claros los canales de comunicación, información y tener una visión general de la cooperativa para así tener una mayor identificación con la cooperativa.	0.04	1	0.04
TOTALES	1	1	2.79

Tabla No. 4: Matriz de evaluación de Factores Internos.

El resultado de evaluación de la matriz de factores internos, indica que la Cooperativa Moderna RL Estelí, puede aprovechar más las oportunidades y minimizar las amenazas que están en su entorno del mercado donde opera, ya que el total ponderado es 2.79 y está por encima de la media ponderada que tiene un valor de 2.5.

2.3 Análisis Estructural del FODA

En el proceso de la planeación estratégica de la cooperativa Moderna RL Estelí es imprescindible utilizar la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, debilidades, Amenazas), porque es una herramienta analítica, para obtener un diagnóstico preciso del análisis del ambiente interno y externo, el cual tiene por objetivo la formulación de estrategias, que ayuden a alcanzar los objetivos planteados del estudio.

2.3.1 Matriz FODA de Cooperativa Moderna RL Estelí.

A partir del análisis de la situación el resultado de la Cooperativa, se tomaron los componentes que se combinan en la matriz de impacto cruzado, donde se ubican las máximas fuerzas o las debilidades y las amenazas, que dan lugar a las estrategias maxi-maxi, mini-maxi, maxi-mini, mini-mini.

En la Tabla se presenta el análisis FODA detallado, para luego realizar la evaluación, mediante la herramienta de análisis Matriz de Motricidad-Dependencia que determina la relación que existe entre cada estrategia, por medio de valores, que generaran la zona de motricidad.

Posteriormente de elegidas las estrategias que apoyaran el cumplimiento del objetivo general, se realizara su plan de acción y táctico, para tener el control sobre cada una de ellas al momento de su implementación.

<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Factores Internos</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 20px auto;">Factores Externos</div> </div>	Fortalezas	DEBILIDADES
	F1: Alto nivel profesional del personal	D1: Escases de estrategias para la gestión del capital humano.
	F2: Sistemas de pagos en ambas monedas	D2: No se cuenta con personal preparado para sustituir los puestos claves de la alta gerencia
	F3: Contar con medios necesarios para la capacitación de los trabajadores.	D3: Paternalismo y poca exigencia a la hora de realizar las evaluaciones del desempeño y resultado del trabajo.
	F4: Los trabajadores tienen acceso a créditos,	D4: No existe un plan de estimulación moral hacia los trabajadores
	F5: Posee una sala de espera infantil,	D5: No tienen una política de puerta abierta.
	F6: Posee un área de cocina.	D6: No posee un plan de comunicación.
	D7: Carece de un plan de evaluación de desempeño.	
	D8: No tienen un organigrama.	
OPORTUNIDADES	F-O	D-O
O1: Crecimiento de los sectores productivos de la economía del país.	E1: Destinar espacio físico de auditorio para realizar procesos de capacitación e interrelación entre los trabajadores para que compartan sus experiencias laborales. (F1,F3, F6,O1,O2,O3)	E3: Capacitar a los trabajadores en liderazgo empresarial y en el desarrollo y funcionamiento de diferentes puestos claves.(D2,D3O1,O2,O3)
O2: Crecimiento del ingreso y del empleo	E2: Establecer una dirección de Recursos Humanos en la cooperativa. (F1, F2, F3, O1, O2)	E4: Crear un sistema eficiente de evaluación al desempeño laboral en todos los niveles. (D3,D7,O2)
O3: Crecimiento del Producto Interno Bruto.		E5: Realizar encuentros y reuniones periódicas entre todo el personal. (D4,D5, O1,O2,O3)
O4: Interés del sector privado en invertir.		E6: Establecer un plan de comunicación de forma directa e indirecta sobre temas de interés y de información general.(D6, O1,O2,O3)
O5: Desarrollo de nuevos sistemas de tecnología de información y comunicaciones.		E7: Diseñar un organigrama que se adecue a sus funciones y actual organigrama de la cooperativa.(D8,O2)
		E8: reelaborar manual de funciones de los puestos claves en el funcionamiento de la cooperativa.(D8,O1,O2,O3)
AMENAZAS	F-A	D-A
A1: Empresas en el territorio con mejores condiciones laborales y salariales.	E9: Establecer políticas que incentiven a oportunidades de la cooperativa hacia los trabajadores. (A1, F2, F4, F5, F6)	E10: capacitación al personal sobre manual de funciones(A1, A2, D3, D5).
A2: Situación económica del país que hace que se limiten la adquisición de los recursos financieros.		E11: Establecer estrategias sobre el empoderamiento de la situación actual de la cooperativas en el ámbito nacional e internacional (A5, A6, D5,D8).
A3: Falta de inversiones extranjeras que permitan una mejor dinámica financiera en el poder adquisitivo.		
A4: Precios internacionales de productos de exportación en estados especulativos.		
A5: Crecimiento de los índice de desempleo en la zona.		
A6: El sistema financiero en Nicaragua es muy dinámico, constantemente nuevas empresas incursionan en el mercado.		

a No.5 Análisis FODA Fuente: Elaboración Propia.

Según el Análisis FODA, resultaron 11 estrategias, de las cuales se seleccionaran todas aquellas que cumplen con los objetivos. Mediante la matriz de impacto cruzado, se establecerá la matriz de motricidad dependencia para conocer la relación entre cada estrategia.

2.3.2 Estrategias.

- E1: Destinar espacio físico de auditorio para realizar procesos de capacitación e interrelación entre los trabajadores para que compartan sus experiencias laborales. (F1, F3, F6, O1, O2, O3).
- E2: Establecer una dirección de Recursos Humanos en la cooperativa. (F1, F2, F3, O1, O2).
- E3: Capacitar a los trabajadores en liderazgo empresarial y en el desarrollo y funcionamiento de diferentes puestos claves. (D2, D3, O1, O2, O3).
- E4: Crear un sistema eficiente de evaluación al desempeño laboral en todos los niveles. (D3, D7, O2).
- E5: Realizar encuentros y reuniones periódicas entre todo el personal. (D4, D5, O1, O2, O3).
- E6: Establecer un plan de comunicación de forma directa e indirecta sobre temas de interés y de información general. (D6, O1, O2, O3).
- E7: Diseñar un organigrama que se adecue a sus funciones y actual organicidad de la cooperativa. (D8, O2).
- E8: reelaborar manual de funciones de los puestos claves en el funcionamiento de la cooperativa. (D8, O1, O2, O3).
- E9: Establecer políticas que incentiven a oportunidades de la cooperativa hacia los trabajadores. (A1, F2, F4, F5, F6).
- E10: capacitación al personal sobre manual de funciones (A1, A2, D3, D5).
- E11: Establecer estrategias sobre el empoderamiento de la situación actual de la cooperativas en el ámbito nacional e internacional (A5, A6, D5, D8).

2.4 Matriz de Impacto Cruzado

Para la selección precisa de las estrategias, se plantea la matriz de impacto cruzado, que es donde se muestra la influencia de cada elemento sobre el sistema propuesto, los valores para la medición son los siguientes:

	VALOR
Sin relación	0
Relación de influencia baja	1
Relación de influencia media	2
Relación de influencia alta	3

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	MOTRICIDAD	
												ABSOLUT A	RELATIV A
E1	0	3	1	2	0	3	1	0	3	0	3	16	10,19%
E2	3	0	1	2	1	0	0	2	1	1	1	11	7,01%
E3	1	2	0	3	1	3	3	2	3	0	1	18	11,46%
E4	1	2	2	0	0	1	3	2	1	0	0	12	7,64%
E5	1	1	2	0	0	2	2	3	2	1	2	14	8,92%
E6	2	0	2	1	0	0	1	3	2	0	1	11	7,01%
E7	3	1	2	3	1	1	0	2	0	1	0	14	8,92%
E8	1	1	2	2	3	3	3	0	2	1	0	18	11,46%
E9	3	3	1	1	1	1	1	1	0	1	2	13	8,28%
E10	2	2	1	3	1	3	2	2	1	0	0	17	10,83%
E11	1	2	1	1	1	2	1	3	0	1	0	13	8,28%
ABSOLUT A	17	15	14	17	8	17	16	17	15	5	10	157	
RELATIV A	10,8 3%	9,5 5%	8,9 2%	10,8 3%	5,1 0%	10,8 3%	10,1 9%	10,8 3%	9,5 5%	3,1 8%	6,3 7%		100,00 %
DEPENDENCIA													

Tabla 6: Matriz de Motricidad-Dependencia Fuente Elaboración Propia.

Encontrados los valores en la matriz de impacto cruzado, se procede a la construcción de la matriz de Motricidad-Dependencia, aquí se determinará el Área Motriz de las estrategias como se muestra en la Tabla N° 6.

2.4.1 Determinación del área motriz

Después de realizada la puntuación con la relación que existe entre cada estrategia en los ejes horizontales y verticales de la matriz Motricidad-Dependencia, se obtuvieron las coordenadas para graficar cada cuadrante que representa lo siguiente:

Variables	Dependencia	Motricidad
E1	10,83%	10,19%
E2	9,55%	7,01%
E3	8,92%	11,46%
E4	10,83%	7,64%
E5	5,10%	8,92%
E6	10,83%	7,01%
E7	10,19%	8,92%
E8	10,83%	11,46%
E9	9,55%	8,28%
E10	3,18%	10,83%
E11	6,37%	8,28%

Tabla 7: Dependencia – Motricidad Fuente: Elaboración Propia.

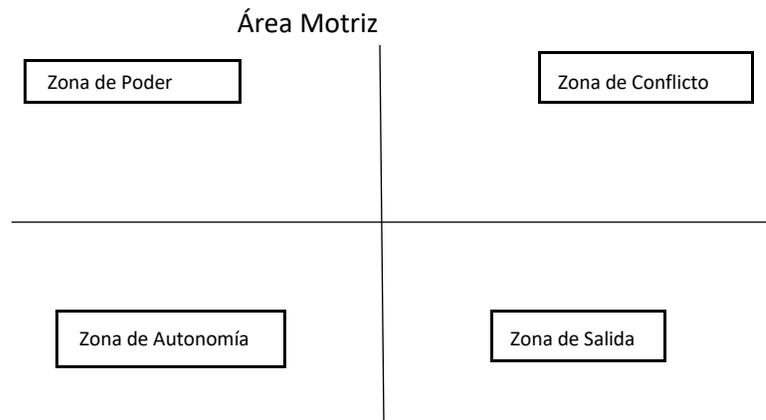


Figura 22: Área Motriz Fuente: Elaboración Propia.

2.4.2 Estrategias Seleccionadas.

Para las estrategias seleccionadas a continuación de tallaremos los cuadrantes

- **I Cuadrante:** Baja Motricidad, Baja Influencia. En esta zona se produce baja influencia del sistema sobre el elemento y baja influencia del elemento sobre el sistema. En este caso hay dos estrategias.

E5: Realizar encuentros y reuniones periódicas entre todo el personal.

E11: Establecer estrategias sobre el empoderamiento de la situación actual de la cooperativas en el ámbito nacional e internacional.

- **II Cuadrante:** Alta Motricidad, Baja influencia. Este cuadrante constituye, alta influencia del sistema hacia el elemento y baja influencia del elemento hacia el sistema, es decir que si su aplicación se lleva a cabo se obtendrán fuertes impactos en los demás elementos del sistema, por eso se denomina zona de poder. En consideración a este estudio las estrategias que se implementaran son las siguientes:

E3: Capacitar a los trabajadores en liderazgo empresarial, en el desarrollo y funcionamiento de diferentes puestos claves.

E10: Capacitación al personal sobre manual de funciones.

- **III Cuadrante:** Alta Motricidad, Alta Influencia. Este cuadrante constituye, alta influencia del sistema hacia el elemento y alta influencia del elemento hacia el sistema que solo se encontró una estrategia.

E1: Destinar espacio físico de auditorio para realizar procesos de capacitación e interrelación entre los trabajadores para que compartan sus experiencias laborales.

E8: Crear manual de funciones de los puestos en el funcionamiento de la cooperativa

- **IV Cuadrante:** Baja Motricidad, Alta Influencia. Este cuadrante constituye, baja influencia del sistema hacia el elemento y alta influencia del elemento hacia el sistema, es por ello que se ha decidido implementar las siguientes estrategias: E2: Establecer una dirección de Recursos Humanos en la cooperativa.

E7: Diseñar un organigrama que se adecue a sus funciones y actual organicidad de la cooperativa.

E4: Crear un sistema eficiente de evaluación al desempeño laboral en todos los niveles.

E9: Establecer políticas que incentiven a oportunidades de la cooperativa hacia los trabajadores.

E6: Establecer un plan de comunicación de forma directa e indirecta sobre temas de interés y de información general.

Capítulo III. Plan de acción en la administración de recursos humanos en un periodo de tres años en la cooperativa Moderna RL Estelí.

3.1 Enunciados Estratégicos.

3.1.1 Misión.

Cooperativa moderna tiene la siguiente misión.

“Mejorar los niveles de vida de la Familia, promoviendo una mentalidad empresarial y de auto-sostenibilidad financiera, a través de los productos de ahorro y crédito, basado en principios cooperativistas”.

Y se ha redefinido la misión de la siguiente manera:

“Promover el espíritu en nuestra cooperativa, guiado por estándares financieros de calidad internacional teniendo como resultado el bienestar de nuestros socios y trabajadores. Promover la auto sostenibilidad financiera y operativa de nuestra cooperativa, brindando servicios de calidad a nuestros asociados y beneficios adicionales, fruto del esfuerzo común. Garantizar la seguridad de los familiares de nuestros asociados y trabajadores, protegiendo y salvaguardando sus bienes contra lo inesperado, a través de nuestros servicios de calidad brindados con rapidez y honestidad”.

3.1.2 propuesta de Visión.

“Ser una Cooperativa Modelo en Nicaragua, financieramente sólida, moderna, accesible y emprendedora del Desarrollo Empresarial con Calidad Humana”.

3.1.3 Valores Institucionales propuestos.

- **Transparencia**

Proveer información objetiva y oportuna al socio, evitando comunicar situaciones que impliquen conflictos de interés.

- **Equidad**

Acceso a todos los socios y tratamiento acorde con los comportamientos.

- **Confianza**

Buen trato e interés de beneficiar al socio y relaciones de cooperación con trabajadores e instituciones.

- **Lealtad**

Identificación plena con los intereses de la institución.

- **Innovación**

Mejora continua de la responsabilidad, adaptación y creación de nuevos productos.

- **Vocación de servicio**

Actitud positiva en la amabilidad, agilidad e iniciativa con socios y trabajadores.

- **Eficiencia**

Rapidez de servicio y buen uso de los recursos asignados.

3.1.4 Propuesta Organizacional.

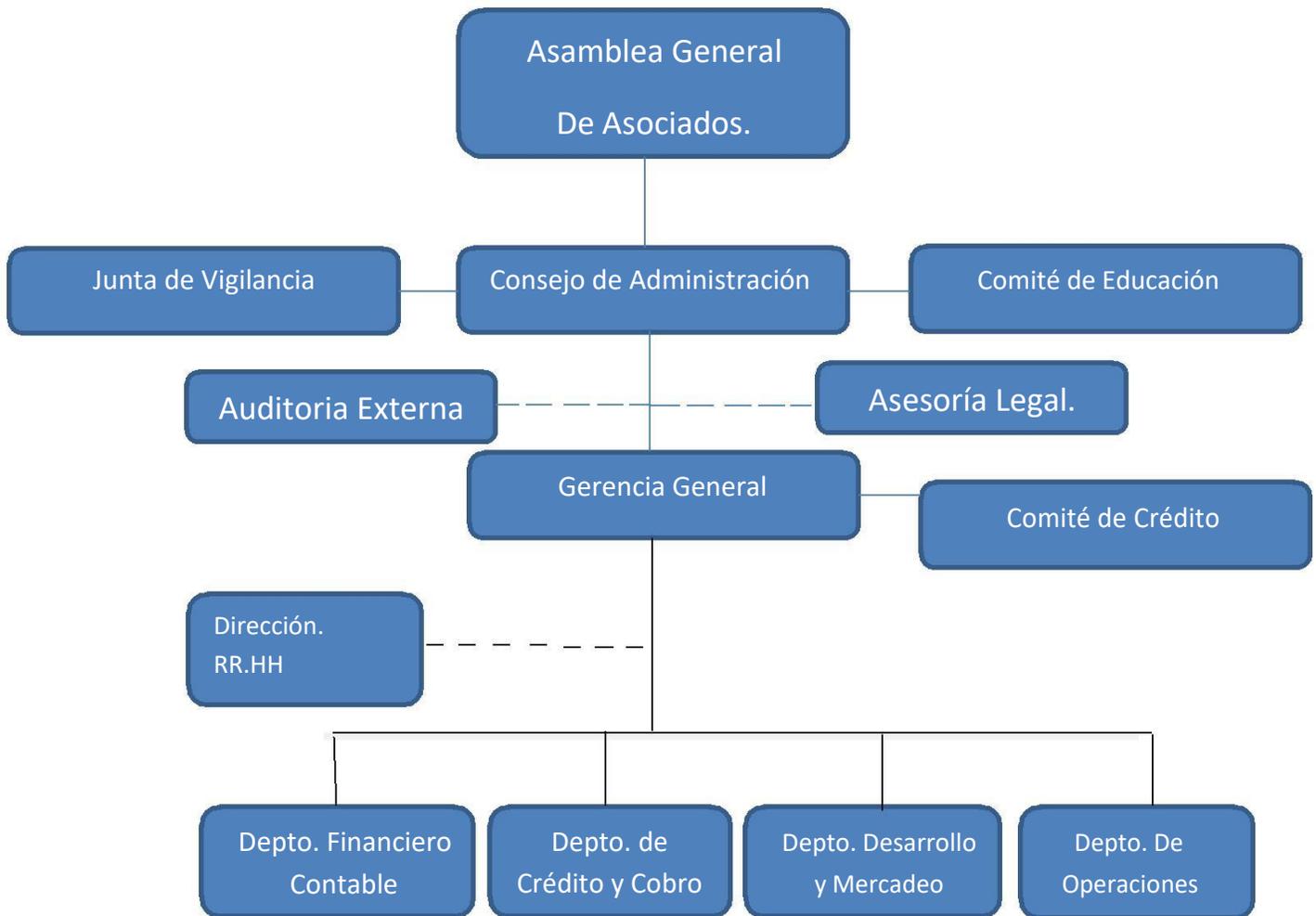


Figura No. 23 Propuesta de Organigrama **Fuente:** Elaboración Propia

3.1.4.1 Fundamento de la propuesta organigrama.

El organigrama es la base para la elaboración de las descripciones de puestos, los objetivos, las obligaciones y las competencias de cada cargo, evitan problemas dentro del equipo de trabajo que, como bien se sabe, forma parte de la cooperativa moderna.

En el organigrama se describen todos los trabajos que deben de realizarse en un puesto determinado, así como los objetivos correspondientes, una semana laboral no tiene más de 37 o 40 horas. Si la descripción del puesto llega a sumar más horas es que es necesario crear un nuevo puesto, aunque sea a media jornada.

Según el artículo 9 de la ley 499 de las cooperativas en Nicaragua, se dice:

“La constitución de las cooperativas será decidida por Asamblea General de Asociados, en la que se aprobará su Estatuto, se suscribirán las aportaciones y se elegirán los miembros de los órganos de dirección y control de las mismas. Al constituirse, los asociados, deberán tener pagado al menos un 25% del capital suscrito en el caso de las cooperativas tradicionales y de cogestión.”

La asamblea general según el organigrama es la cabeza principal de la cooperativa por lo tanto va según su nivel jerárquico en alto nivel.

En el artículo 40 de la ley de las cooperativas muestra:

“A la fecha del cierre del ejercicio, el Consejo de Administración presentará un informe sobre la gestión realizada, que junto con el estado financiero y el informe de la Junta de Vigilancia, serán sometidos a la Asamblea General de Asociados para su aprobación. De dichos informes y estado financiero se remitirá una copia a la Autoridad de Aplicación.”

Según nuestro organigrama el consejo está vinculado tanto a la junta de vigilancia que según el artículo pasa los informes y estos serán sometidos por la asamblea general.

El comité de educación tiene su función por tanto va en el organigrama de la cooperativa se encargan de convocar a la asamblea general y los demás empleados elaboran el presupuesto de ingresos y gastos del ejercicio económico para el cual ha sido elegido.

La auditoría externa es parte del staff del consejo administrativo que tiene por objeto averiguar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados, expedientes y documentos y toda aquella información producida por los sistemas de la organización.

Asesoría legal también es un staff del consejo administrativo resuelve los problemas que pueden surgir en la empresa.

Una gerencia general en el organigrama que conecta con la asamblea general, la dirección de recursos humanos que es un staff de la gerencia general, ayuda a los trabajadores en sus problemas o cualquier dificultad que los trabajadores tengan dentro de la cooperativa.

La gerencia general tiene sus departamentos, financieros registra en los libros elabora pólizas, un departamento crédito lleva las cuentas por cobrar, un departamento de operaciones realiza ventas detecta necesidades de los clientes y un departamento de desarrollo realiza un programa de publicidad y comportamientos con los clientes.

Con esto podemos fundamentar cada una de los cuadros de nuestra propuesta de organigrama y lo importante que es cada departamento para la empresa, realiza funciones de suma importante para mantener una estabilidad dentro de ella.

3.1.4.2 Cargos existentes en la cooperativa moderna

En la cooperativa moderna RL Estelí actualmente están estos cargos: Concejo Administrativo, está compuesta por 4 personas es una de las formas que puede adoptar el órgano de administración y de representación de una sociedad mercantil.

Los miembros del Consejo son antes que nada administradores, que quedan sometidos por tanto al régimen general propio de éstos. La organización interna del consejo puede ser libremente acordada por cada sociedad. No obstante, existen una serie de elementos obligatorios en casi todas las legislaciones.

También cuentan con un comité de Crédito compuesta por 4 personas, que se encarga de la administración de riesgos integral de la institución, conformado por personas que manejan recursos, la dirección de negocios, la administración de riesgos, tesorería y asesoría jurídica.

El comité de crédito serializa en una reunión, donde los asesores presentan los proyectos de su campamento frente a una comisión, que los evaluará de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos por el comité.

Y por último tienen una junta de Vigilancia compuesta por 3 personas, la cual tiene por objeto, examinar la contabilidad, inventario, balance y otros estados financieros y las demás atribuciones que se establezcan en el estatuto y en el reglamento. Deberá especialmente presentar un informe a la Junta General de Socios, acerca de sus actuaciones, y los resultados de sus revisiones.

No podrá la Junta de Vigilancia intervenir en los actos del Consejo de Administración y del Gerente.

3.1.4.3 Tipo de organigrama propuesto

Realizamos un organigrama mixto para la cooperativa moderna RL, este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de tráfico de información. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

3.1.4.4 Descripción del Organigrama Propuesto.

Dirección Recursos Humanos

Crea las condiciones organizacionales para lograr una cultura de responsabilidad y de evaluación permanente, conjugando la calidad del desempeño con la productividad de los recursos humanos.

Vela por el cumplimiento de las normas técnicas en la gestión de los recursos humanos, elabora los informes que sean requeridos y en general cumplir todas las funciones.

Distribuir las funciones y tareas de la unidad de recursos humanos.

Depto. Financiero Contable:

Elabora pólizas y registra en libros todos los movimientos contables, auxilia en depuraciones de cuentas, revisa los cortes de caja parcial que sean entregados a través del personal de taquilla.

Reportar el depósito diario por concepto de ventas a la subdirección de servicios turísticos.

Depto. Crédito y Cobranzas

Coordina y supervisa el proceso de recuperación de cuentas por cobrar y verificar su registro, propone estrategias y diseña controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar.

Supervisa y valida las notas de crédito y cargo de acuerdo con la normativa aplicable también lleva el control documental y electrónico de los clientes acreditados.

Depto. De operaciones

Responsable de establecer contacto cuando se realiza una venta, con el objetivo de detectar las necesidades del cliente, se encarga de realizar los cálculos de pérdida, presión y capacidad del sistema para aquellos proyectos que lo requieran.

Depto. Desarrollo y mercadeo

Elabora y lleva a cabo experimentos de marketing, observa y analiza el comportamiento de los clientes y selecciona y programa medios de publicidad.

Gerencia general

Nombra a los empleados en común acuerdo con el consejo de administración, es el que organiza la cooperativa, ordena el pago de gastos ordinarios, girar cheques y firmas comprobantes.

Se encarga de dirigir y ubicar a los empleados exigiendo el cumplimiento, responsabilidad y además trabaja armónicamente con el consejo.

Asesoría legal

Promueve soluciones a problemática que puedan surgir en el ámbito laboral, hacen tramite de convenios y contratos, Consulta sobre la propiedad intelectual y aspectos legales de la transferencia de tecnología.

Realiza una asistencia a asociación con relación a sus clientes.

Comité de crédito

Autorizan el otorgamiento de crédito de conformidad con las reglas de operación, propone los lineamientos para la atención de la clientela preferencial y de los intermediarios que operen micro créditos.

Sancionan los programas de crédito productos o tipo de crédito así como las estrategias de atención para el desarrollo de nuevas líneas de crédito

Auditoria externa

Revisa los sistemas de contabilidad y de control interno, recomendando las mejoras consecuentes, examina la información financiera y de operaciones.

Revisa la economía y efectividad de operaciones incluyendo los controles no financieros de la organización.

Comité de Educación

En toda Cooperativa es obligatorio el Comité de Educación, tiene la responsabilidad de impulsar permanentemente la capacitación integral de todos los socios de la Cooperativa y de los miembros de la Comunidad donde funciona.

Esta capacitación y formación debe contemplar todos los aspectos necesarios para el desarrollo, fortalecimiento de la Cooperativa como empresa económica de interés social y administración democrática.

Consejo de administración

Elabora planes y proyectos para el desarrollo de las actividades económicas y sociales de la cooperativa, elabora el presupuesto de ingresos y gastos del ejercicio económico para el cual ha sido elegido.

Junta de vigilancia

Tiene a su cargo controlar el funcionamiento de la Cooperativa en lo económico, social y cultural.

Señala los acuerdos con el consejo y el procedimiento para que los socios puedan examinar los libros, inventarios y balance, Vigilan porque los socios cumplan sus obligaciones estatutarias y no violen las normas legales, Sera responsable del cumplimiento de sus funciones ante la asamblea general de socios a la cual rendirá un informe.

Asamblea general

Examina, aprueba o desaprueba las cuentas.

Atiende las quejas que se presenten contra los administradores o empleados con el visto bueno de la junta de vigilancia, además recibe informes presentados por los organismos y cargos de la cooperativa referente al desarrollo de sus funciones

3.2 Estrategias de la cooperativa Moderna RL Estelí.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito están, por su misma naturaleza, en la base de la pirámide financiera, cerca de los clientes que son sus socios, que en muchos casos son personas de menores ingresos y que tienen dificultad de acceso a los servicios financieros. Las Cooperativas son claves para la democratización financiera y por ello debemos promover su fortalecimiento y expansión de una manera armónica y consistente con las mejores prácticas en el manejo de instituciones financieras.

La cooperativa moderna RL Estelí debe de implementar un sistema eficiente para la evaluación del desempeño, establecer políticas de convivencia y de estímulos morales para el personal, crear un plan de comunicación de forma directa e indirecta y establecer políticas que incentiven a oportunidades de la cooperativa hacia los trabajadores.

Con anhelo de obtener resultados satisfactorios en la planeación estratégica de la cooperativa Moderna RL Estelí, se realizara un plan de acción para dar salida a la problemática de la mala administración de recursos humanos en la cooperativa y por ello se han seleccionado 5 estrategias claves contando con matriz de objetivos, acciones e indicadores, responsables y recursos. El siguiente paso detallaremos el plan de acción para cada estrategia seleccionada.

3.2.1 Estrategia 2 “Establecer una dirección de Recursos Humanos en la cooperativa”.

Con esta estrategia la cooperativa lograra tener un área específica, destinada y calificada para la administración de recursos humanos que permitirá a la cooperativa lograr el cumplimiento de este plan estratégico, siendo este el punto medular del éxito y de la existencia de la misma cooperativa.

Metas:

- Compromiso de los empleados.
- Verificar el trabajo de la cooperativa para desempeñar las actividades y funciones de cada trabajador.
- Fortalecer las relaciones entre empleado-empleador.
- Poner las reglas de la empresa para tener un mejor comportamiento y disciplina.
- Mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de la cooperativa, así como también, ahorrarles esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.
- Contar con una buena seguridad para mantener la confianza en el área de trabajo.

OBJETIVO GENERAL	ESTRATEGIA	TÁCTICA	POLÍTICA
<p>Generar una eficiente administración de recursos humanos en la cooperativa RL. Estelí.</p>	<p>E2 Establecer una dirección de Recursos Humanos en la cooperativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apoyo de los altos niveles directivos. ➤ contar con una fuerza laboral capaz de aceptar el cambio y motivados a desarrollarse continuamente. ➤ Contratar una persona altamente calificada para el puesto. 	<p>Servir a las necesidades de la cooperativa y de los trabajadores.</p>

Tabla No. 8 Objetivo General Estrategia 2 **Fuente:** Elaboración Propia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS(1)	ACTIVIDADES	RECURSOS	PERIODO	RESPONSABLE	INDICADOR
Lograr un rendimiento del capital humano dentro de la cooperativa a través de modelos que permitan el desarrollo y crecimiento (profesional y personal) de los trabajadores.	Realizar Normas, reglas o políticas sobre lo que se puede o no hacer. Realizar evaluaciones el desempeño del personal, señalar sus faltas, errores o bajo rendimiento, y proponer mejoras y soluciones.	✓ .Impresión de documentos de normas, reglas y políticas. ✓ Evaluador del desempeño.	Corto Plazo y largo plazo	➤ Encargado del área de recursos humanos.	Cambios en el rendimiento de los trabajadores desarrollando habilidades y conocimientos teniendo un impacto Positivo en las tareas a realizar. Definición de responsabilidades.

Tabla No. 9 Objetivo específico 1 Estrategia 2. **Fuente:** Elaboración Propia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS(2)	ACTIVIDADES	RECURSOS	PERIODO	RESPONSABLE	INDICADOR
<p>Utilizar técnicas de análisis y resolución de problemas y trabajo en equipo fortaleciendo las áreas de trabajo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar Histogramas de los trabajadores 2. recolectar de datos de todos los trabajadores. 3. Crear un Diagrama de relaciones. 4. Realizar reuniones con todos los trabajadores. 	<p>✓ Impresión de documentos.</p>	<p>Corto Plazo y largo plazo</p>	<p>➤ Encargado del área de recursos humanos.</p>	<p>Incentivar, liderar, promover la comunicación interna y convertir los problemas en oportunidades.</p>

Tabla No. 10 Objetivo específico 2 Estrategia 2 **Fuente:** Elaboración Propia.

3.2.2 Estrategia 7 “Diseñar un organigrama que se adecue a sus funciones y actual organicidad de la cooperativa”.

Toda organización, empresa y cooperativa debe de tener un ordenamiento jerárquico, conocer los canales de información entre otras, que esto lo permite de una forma más ordenada y precisa un organigrama funcional y adecuado a la documento se desarrollaran.

Metas:

- Conocer cuáles son los factores que determinan la estructura organizacional.
- Establecer orden y disciplina en el funcionamiento de la cooperativa.
- Descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupa su propia posición.
- Identificar el talento que necesita ser añadido a la cooperativa.
- Determinar las áreas fundamentales de la empresa perfectamente definida y atendida, conociendo quién es el responsable de la ejecución de cada tarea o área.
- Mostrar la dependencia y los subalternos de cada cargo con sus relaciones directas e indirectas.
- Gestionar el crecimiento de la cooperativa de forma ordenada.

OBJETIVO GENERAL	ESTRATEGIA	TÁCTICA	POLÍTICA
Implementar organigrama adecuado para las funciones de la cooperativa.	E7 Diseñar un organigrama que se adecue a sus funciones y actual organicidad de la cooperativa.	➤ Apoyo de los altos niveles directivos.	Brindar una imagen formal de la cooperativa constituyendo un elemento técnico valioso para hacer análisis organizacional.

Tabla No. 11 Objetivo General Estrategia 7 Fuente: Elaboración Propia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS(1)	ACTIVIDADES	RECURSOS	PERIODO	RESPONSABLE	INDICADOR
<ul style="list-style-type: none"> • Transmitir de forma gráfica y objetiva la composición de la cooperativa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer con exactitud las relaciones e interrelaciones de las unidades de cada área o departamento 2. Homogenizar el empleo de nomenclatura, líneas, figuras y composición. 	Impresión de documentos.	Corto Plazo	➤ Encargado del área de recursos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> • Precisión. • Sencillez. • Uniformidad. • Presentación. • Vigencia

Tabla No.12 Objetivo Específico 1 Estrategia 7 Fuente: Elaboración Propia.

3.2.3 Estrategia 4 “Crear un sistema eficiente de evaluación al desempeño laboral en todos los niveles”.

Con esta estrategia la cooperativa Moderna RL Estelí lograra tener un sistema eficiente de evaluación del desempeño laboral en los trabajadores de la cooperativa.

Metas:

- Introducir una política en la cooperativa de métodos de evaluación del desempeño hacia los trabajadores.
- Incentivar a los trabajadores sobre sus metas y logros.
- Que tengan una mayor representación con la identidad de la cooperativa.
- Fortalecer el estímulo moral de todos los trabajadores-
- Analizar el desempeño y avances laborales en todos los trabajadores.
- Reimplantar estrategias sobre la administración de recursos humanos.

OBJETIVO GENERAL	ESTRATEGIA	TÁCTICA	POLÍTICA
<p>Implementar un sistema de evaluación del desempeño en los trabajadores de la cooperativa moderna RL Estelí.</p>	<p>E4: Crear un sistema eficiente de evaluación al desempeño laboral en todos los niveles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseño e implementación de la evaluación al desempeño por el encargado de la administración de recursos humanos ➤ Apoyo de los altos niveles directivos. ➤ Comprensión de la función de evaluación por todos los trabajadores. 	<p>Mejoramiento de la administración de recursos humanos que optimice la satisfacción laboral de los trabajadores.</p>

Tabla No. 13 Objetivo General Estrategia 4 Fuente: Elaboración Propia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS(1)	ACTIVIDADES	RECURSOS	PERIODO	RESPONSABLE	INDICADOR
<p>Evaluar el desempeño de todos los puestos según funciones y actividades en la cooperativa Moderna RL. Estelí.</p>	<p>Comunicar y poner en marcha el plan de evaluación del desempeño.</p> <p>Seleccionar el método de evaluación y preparación del procedimiento.</p> <p>Fijar fecha periodicidad de la evaluación.</p>	<p>✓ .Impresión de documentos de métodos de evaluación al desempeño.</p>	<p>Corto Plazo y largo plazo</p>	<p>➤ Responsable de recursos humanos.</p>	<p>Método de evaluación del desempeño y evaluadores del desempeño propios de la cooperativa.</p>

Tabla No. 14 Objetivo Especifico 1 Estrategia 4 Fuente: Elaboración Propia.

3.2.4 Estrategia 9 “Establecer políticas que incentiven a oportunidades de la cooperativa hacia los trabajadores”.

Con la estrategia siguiente posibilitara la relación con todos los trabajadores y el buen trato que deben prodigarse que con sabiduría, virtud y firmeza desempeñan y dotando de valores morales y éticos a los trabajadores de la cooperativa. Tomando conciencia, por el trabajador, de la utilidad de su trabajo; el afán de obtener satisfacción de éste y de la aplicación creadora de sus aptitudes espirituales y físicas; el deseo de conquistar el respeto de la colectividad a que pertenece, la aspiración a triunfar en la emulación del trabajo. Los estímulos, tanto morales como materiales en las actividades laborales sobre su desempeño y logros adquiridos demuestra el empeño que el trabajador tiene por la empresa. Fortaleciéndose en la mejora continua de la existencia de dicha empresa.

Metas:

- Fortalecer la comunicación y las relaciones interpersonales e interinstitucionales.
- Fomentar y estimular el desarrollo profesional y técnico de los trabajadores.
- Generar en los trabajadores manifestaciones evidentes de un trato digno y de calidad efectiva, eficiente, ética y segura.
- Fortalecer la capacidad institucional para el impulso de acciones orientadas a la mejora continua.
- Identificar a los trabajadores de la cooperativa que se destacan por participar en procesos innovadores, de mejora continua y seguridad en su área laboral que inciden en la calidad de los servicios.
- La existencia de un sistema de capacitación que brinde a todos por igual la posibilidad de desarrollar plenamente sus capacidades.

OBJETIVO GENERAL	ESTRATEGIA	TÁCTICA	POLÍTICA
Fortalecer los valores esenciales para la convivencia y el mejoramiento de la calidad de vida del talento humano en la cooperativa.	Establecer políticas de convivencia y de estímulos morales sobre el desempeño y logros.	<ul style="list-style-type: none"> • Discutir Manual de Políticas de convivencia. • Manual de Procedimientos. • Políticas de desempeño laboral. • Evaluación al desempeño • Capacitación al personal 	Existencia de un clima laboral caracterizado por la fraternidad, la colaboración, la ayuda mutua, el respeto entre todos los integrantes del colectivo particularmente las relaciones entre jefe y subordinado la disciplina y la legalidad. Mejoramiento y desarrollo de los recursos humanos.

Tabla No. 16 Objetivo General Estrategia 4 **Fuente:** Elaboración Propia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS(1)	ACTIVIDADES	RECURSOS	PERIODO	RESPONSABLE	INDICADOR
Garantizar un trato equitativo, para contribuir a la formación de valores y modelos de comportamiento socialmente esperados.	<p>Reunión con los trabajadores en estimulación moral y material y su instrumentación práctica</p> <p>Instalar un buzón de quejas y sugerencias en un lugar visible, el cual contara con una dirección de correo electrónico.</p>	Inversión en la compra de buzón para quejas y sugerencias.	Corto Plazo	Gerencia General Administración	<p>Incremento de la satisfacción de los trabajadores de la cooperativa.</p> <p>Equilibrio en la aplicación de los estímulos morales y materiales.</p>

Tabla No. 17 Objetivo Especifico 1 Estrategia 4 Fuente: Elaboración Propia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS(2)	ACTIVIDADES	RECURSOS	PERIODO	RESPONSABLE	INDICADOR
<p>Promover un ambiente adecuado para la convivencia, el orden y el bienestar laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar sobre convivencia. • Crear normas de convivencias. • Crear deberes de convivencia laboral • Implementar manual de convivencia laboral. 	<p>✓ Inversión en las capacitaciones</p> <p>✓ Inversión en el manual.</p>	<p>Corto Plazo</p>	<p>➤ Gerencia General</p> <p>➤ Administración recursos humanos</p>	<p>Construir un ambiente de trabajo agradable, fomentando el respeto y las buenas relaciones en el desempeño laboral.</p>

Tabla No. 18 Objetivo Especifico 2 Estrategia 4 Fuente: Elaboración Propia.

3.2.5 Estrategia 6 “Establecer un plan de comunicación de forma directa e indirecta sobre temas de interés y de información general”.

Los expertos aseguran que gran parte del desarrollo y supervivencia de una empresa viene determinada por la imagen que proyecta hacia el exterior y el interior. Para gestionar y lograr una valoración positiva de la cooperativa Moderna RL Estelí es recomendable la puesta en marcha de un plan de comunicación Interna.

Lo que se espera es concretar al máximo todos los aspectos relacionados con la comunicación de la cooperativa durante un determinado plazo de tiempo. Pero desde un punto de vista menos general, la principal finalidad del plan es motivar a la plantilla y proyectar una imagen positiva al interior.

Metas:

- Obtener un espacio estable y definido en los canales de comunicación conforme a un plan previo.
- Contribuir a los objetivos generales de la cooperativa.
- Mejorar sus métodos internos de trabajo, su productividad y el bienestar de los implicados.
- generar una imagen corporativa determinada, ajustada a los objetivos, consecuente con su historia y esperanzadora y positiva hacia el futuro.
- Afrontar situaciones de crisis conforme a unos protocolos previos y superarlas con el menor daño posible, y generando al final del proceso sensación de confianza.

OBJETIVO GENERAL	ESTRATEGIA	TÁCTICA	POLÍTICA
<p>Aplicar un Sistema de comunicación profesionalizado de relaciones desde la administración de recursos humanos y bajo las directrices de un estudio sobre el personal, que determinará la redefinición de las relaciones en el trabajo.</p>	<p>E6: Crear un plan de comunicación de forma directa e indirecta sobre temas de interés y de información general.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apoyo de los altos niveles directivos. ➤ Definición de herramientas de comunicación. ➤ Protocolo para situaciones de crisis, preverlas. 	<p>Comunicación abierta y sincera en todos los niveles de trabajo dentro de la cooperativa.</p>

Tabla No. 20 Objetivo General Estrategia 6 Fuente: Elaboración Propia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS(1)	ACTIVIDADES	RECURSOS	PERIODO	RESPONSABLE	INDICADOR
<p>Implementar un sistema de comunicación interno óptimo para la mejora del desempeño laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear un muro informativo. ✓ Recolectar información de los trabajadores o escritos que quieran compartir para el boletín. ✓ crear un boletín informativo mensual. ✓ Establecer un buzón de recomendaciones para la mejora en algún puesto. ✓ Capacitar sobre la buena comunicación efectiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pizarra de playwood. ✓ Cintas adhesivas. ✓ Diseño para el boletín. ✓ Impresión de boletín. ✓ Buzón de recomendaciones 	<p>Corto Plazo y largo plazo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gerencia General. ➤ Dirección de recurso humanos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Boletín. ✓ Aplicación del muro informativo. o. ✓ Listado de asistencia de la capacitación.

Tabla No. 21 Objetivo Específico 1 Estrategia 6 Fuente: Elaboración Propia.

3.2.6 Estrategia 9 “Establecer políticas que incentiven a oportunidades de la cooperativa hacia los trabajadores”.

Con esta estrategia se Ayudara a facilitar la incorporación y permanencia de trabajadores.

Alta rentabilidad, mientras que los empleados disfrutan de grandes ventajas de uso, nos permite mantener una cierta continuidad en la acción para acercarnos a la consecución de un objetivo.

Los incentivos pueden clasificarse en “financieros” y “no financieros”. No obstante, sería más conveniente clasificarlos en “competitivos” y “cooperativos”.

En el caso de la cooperativa moderna no lo realizamos con carácter financiero ni competitivo, queremos hacer que la empresa sea más unida y menos más motivada no por lo financiero sino por el compromiso que tienen con ella.

METAS:

1. Hacer interesante el trabajo y el ambiente de trabajo. Para evitar la apatía y el aburrimiento laboral.
2. Lograr altos índices de satisfacción con los empleados de la empresa.
3. Reconocer el compromiso y la creatividad.
4. Enriquecimiento del puesto de trabajo.
5. Alentar la participación y la colaboración.

OBJETIVO GENERAL	ESTRATEGIA	TÁCTICA	POLÍTICA
<p>Crear un ambiente laboral agradable para los trabajadores que se sientan parte de la cooperativa.</p>	<p>E9: Establecer políticas que incentiven a oportunidades de la cooperativa hacia los trabajadores.</p>	<p>Anunciar a los trabajadores cuando unos empleados se esforzaron al máximo y cumplió las metas del mes.</p> <p>Tratar a los empleados como personas: Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados con el debido respeto y consideración</p> <p>Proporcionar recompensas que sean valoradas</p>	<p>Reconocer cuando alguien realiza un buen trabajo no cuesta nada y puede significar mucho. Hará que el trabajador sienta que su esfuerzo merece la pena, que es parte importante de la empresa y servirá para que continúe trabajando para ayudar al éxito de la compañía.</p>

Tabla No. 22 Objetivo General Estrategia 9 Fuente: Elaboración Propia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS(1)	ACTIVIDADES	RECURSOS	PERIODO	RESPONSABLE	INDICADOR
<p>Estimular a los trabajadores que más se esfuerza no solo con incentivos sino con méritos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Anunciar a los trabajadores que más se esfuerzan que son puntuales en el trabajo. 2. Saber el estado actual económico de los trabajadores 3. Dedicar tiempo para conocer más sobre la vida de sus trabajadores 	<p>✓ Papel bond</p> <p>✓ Encuestas</p>	<p>Largo Plazo</p>	<p>➤ Gerencia General</p>	<p>Con la información adquirida se esperar un 80% de satisfacción para los trabajadores con la empresa.</p>

Tabla No. 23 Objetivo Especifico 1 Estrategia 9 Fuente: Elaboración Propia.

3.3 ANÁLISIS FINANCIEROS DE LAS ESTRATEGIAS.

El estudio de las estrategias ha revelado, que la implementación del presente plan estratégico requiere de realizar inversiones para poder llevar a cabo cada una de los planes de acción de las estrategias. Estas inversiones permitirán que la cooperativa pueda adaptarse a cualquier situación en el periodo de desarrollo de este plan que es entre el 2015 al 2017, permitiendo resolver la problemática en la administración de recursos humanos de la cooperativa Moderna RL Estelí.

A continuación se detallarán los costos e inversiones requeridas para implementar las estrategias antes desarrolladas.

3.3.1 Estrategia 2 “Establecer una dirección de Recursos Humanos de la cooperativa”.

Costos Administrativos¹⁸			
Descripción del Costo	Costo unitario	Cantidad	Costo total
Computadora T.M. Asrock 1150	C\$11,992.72	1	C\$11,992.72
Impresora L210	C\$6,117.65	1	C\$6,117.65
Escritorio estilo L Metálico	C\$4,995.00	1	C\$4,995.00
Archivadora	C\$4,320.00	1	C\$4,320.00
Resma de papel bond	C\$500.00	12	C\$6,000.00
Batería regulador FORZA 750	C\$1,563.10	1	C\$1,563.10
Total			C\$34,988.47

Tabla No. 25 Costos Administrativos Estrategia 2. Fuente: Elaboración Propia¹⁹

¹⁸ Anexo N° 7 Proforma Escritorio y Archivador.

¹⁹ Anexo N° 6 Proforma Cómputos.

El costo total de la implementación de esta estrategia es de C\$ 34,988.47 que permite establecer una oficina para la administración de recursos humanos más un espacio físico que la cooperativa debe de asignar más un gasto en nómina que la cooperativa debe de contratar y asignar para esta área.

Propuesta de gasto de Nomina.

Cargo	cantidad	salario	INSS	IR	Salario Neto
Director de Recursos Humanos	1	C\$9,000.00	C\$360.00	C\$0.00	C\$8,640.00

Inatec	INSS Patronal	Vacaciones	Aguinaldo	Total en Pago	Total de pagos en salario anual
C\$180.00	C\$720.00	C\$4,500.00	C\$9,000.00	C\$14,400.00	C\$132,300.00

Total de pago a tres años	C\$396,900.00
----------------------------------	---------------

El costo total en nómina es de C\$396,900.00 más la inversión en la oficina da un total de C\$34,988.47 eso representa toda la inversión total para tres años C\$431,888.47

Es necesario mencionar que si la cooperativa cuenta con escritorio, computadora e impresora que los gastos se disminuyen y que abarcan nada más que en nómina.

3.3.2 Estrategia 7 “Diseñar un organigrama que se adecue a sus funciones y actual organicidad de la cooperativa”.

Costos Administrativos			
Descripción del Costo	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Impresión de banner en vinil	1	C\$1,200.00	C\$1,200.00
copia de manual de funciones	30	C\$5.00	C\$150.00
Total			C\$1,350.00

Tabla No. 26 Costo Administrativo Estrategia 7 **Fuente:** Elaboración Propia.

Esta estrategia tendrá un costo en su ejecución de C\$1,350.00 para tener en presencia un organigrama funcional, también es necesario mencionar que este gasto se puede disminuir si solo se imprimí varios organigramas en papel bond y se pega en puntos estratégicos en las instalaciones de la cooperativa.

3.3.3 Estrategia 4 “Crear un sistema eficiente de evaluación al desempeño laboral en todos los niveles”.

Costos Administrativos					
Descripción del Costo	Cantidad	Costo unitario	Costo total	No. De veces al año	Costo total por 3 años
✓ .Impresión de documentos de métodos de evaluación al desempeño.	30	C\$5.00	C\$150.00	3	C\$1,350.00
✓ Imprimir el informe final para cada trabajador.	30	C\$7.00	C\$210.00	3	C\$1,890.00
Total	60	C\$12.00	C\$360.00		C\$3,240.00

Tabla No. 27 Costo Administrativo Estrategia 4 **Fuente:** Elaboración Propia.

En esta tabla nos muestra los costes que incurrirían la cooperativa para aplicar esta estrategia, que se plantea ejecutar cada 4 meses, en un total de 3 al año y como nuestra propuesta es hasta el 2017 se ejecutaría en un total de 9 veces dando un

costo total para tres años de C\$ 3,240.00

Con esta implementación la cooperativa lograría llegar a Incentivar a los trabajadores sobre sus metas y logros; que tengan una mayor representación con la identidad de la cooperativa; fortalecer el estímulo moral de todos los trabajadores; analizar el desempeño y avances laborales en todos los trabajadores; Reimplantar estrategias sobre la administración de recursos humanos.

3.3.4 Estrategia 9 “Establecer políticas que incentiven a oportunidades de la cooperativa hacia los trabajadores”.

Costos Administrativos					
Descripción del Costo	Cantidad	Costo unitario	Costo total	No. De veces al año	Costo total por 3 años
Inversión en la compra de buzón para quejas y sugerencias	1	C\$400.00	C\$400.00	1	C\$400.00
Inversión en las capacitaciones	2	C\$1,000.00	C\$2,000.00	3	C\$18,000.00
Inversión en el manual.	30	C\$10.00	C\$300.00	2	C\$1,800.00
Total			C\$2,700.00		C\$18,400.00

Tabla No. 28 Costo Administrativo Estrategia 9 **Fuente:** Elaboración Propia.

Esta tabla nos muestra los costos de la implementación de esta estrategia que será ejecutada por la gerencia general y el administrador de recursos humanos, esta es de constante, con un buzón de sugerencias y quejas permite saber al tanto como está el clima organizacional y tomar acciones sobre el asunto, con las capacitaciones se establecerán oportunidades hacia los trabajadores y permitiendo la cooperativa tener más oportunidades el costo total por tres años es de C\$ 18, 400.00.

3.3.5 Estrategia 6 “Crear un plan de comunicación de forma directa e indirecta sobre temas de interés y de información general”.

Costos Administrativos					
Descripción del Costo	Cantidad	Costo unitario	Costo total	No. De veces al año	Costo total por 3 años
Pizarra de playwood.	1	C\$5,000.00	C\$5,000.00	1	C\$5,000.00
Cintas adhesivas.	60	C\$30.00	C\$1,800.00	1	C\$5,400.00
Boletín informativo.	50	C\$4.00	C\$200.00	12	C\$7,200.00
<u>Total</u>			C\$6,800.00		C\$10,400.00

Tabla No. 29 Costo Administrativo Estrategia 6 **Fuente:** Elaboración Propia.

El costo de la implementación de esta estrategia llega a una cifra en córdobas de C\$10,400.00 en tres años, con esto la cooperativa mejoraría enormemente su comunicación con los trabajadores.

3.3.6 Costo total de la implementación de las estrategias.

Estrategias	Costo total por 3 años
E2	C\$431,888.47
E7	C\$1,350.00
E4	C\$3,240.00
E9	C\$18,400.00
E6	C\$10,400.00
Total	C\$465,278.47

Tabla No. 30 Costo Total de las Estrategias **Fuente:** Elaboración Propia.

El costo total en la implementación de estrategias sería en córdobas **C\$465,278.47** en tres años, lo cual permitiría que la cooperativa mejore significativamente en la administración de recursos humanos.

3.4 Costo-Beneficio.

Estrategia	Costo	Beneficio
E2	C\$431,888.47	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor compromiso de parte de los empleados con la institución. • Verificación del trabajo de la cooperativa para desempeñar las actividades y funciones de cada trabajador. • Fortalecer las relaciones entre empleado-empleador. • Poner las reglas de la empresa para tener un mejor comportamiento y disciplina. • Mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarles esfuerzos y preocupaciones a sus empleados. • Contar con una buena seguridad para mantener la confianza en el área de trabajo.
E7	C\$1,350.00	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer cuáles son los factores que determinan la estructura organizacional. • Establecer orden y disciplina en el funcionamiento de la cooperativa. • Descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupa su propia posición.

		<ul style="list-style-type: none"> • Identificar el talento que necesita ser añadido a la cooperativa. • Determinar las áreas fundamentales de la empresa perfectamente definida y atendida, conociendo quién es el responsable de la ejecución de cada tarea o área. • Mostrar la dependencia y los subalternos de cada cargo con sus relaciones directas e indirectas. • Gestionar el crecimiento de la cooperativa de forma ordenada.
E4	C\$3,240.00	<ul style="list-style-type: none"> • Introducir una política en la cooperativa de métodos de evaluación del desempeño hacia los trabajadores. • Incentivar a los trabajadores sobre sus metas y logros. • Que tengan una mayor representación con la identidad de la cooperativa. • Fortalecer el estímulo moral de todos los trabajadores. • Analizar el desempeño y avances laborales en todos los trabajadores. • Reimplantar estrategias sobre la administración de recursos humanos.

E9	C\$18,400.00	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la comunicación y las relaciones interpersonales e interinstitucionales. • Fomentar y estimular el desarrollo profesional y técnico de los trabajadores. • Generar en los trabajadores manifestaciones evidentes de un trato digno y de calidad efectiva, eficiente, ética y segura. • Fortalecer la capacidad institucional para el impulso de acciones orientadas a la mejora continua. • Identificar a los trabajadores de la cooperativa que se destacan por participar en procesos innovadores, de mejora continua y seguridad en su área laboral que inciden en la calidad de los servicios. • La existencia de un sistema de capacitación que brinde a todos por igual la posibilidad de desarrollar plenamente sus capacidades.
E6	C\$10,400.00	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener un espacio estable y definido en los canales de comunicación conforme a un plan previo. • Contribuir a los objetivos generales de la cooperativa.

		<ul style="list-style-type: none">• Mejorar sus métodos internos de trabajo, su productividad y el bienestar de los implicados.• generar una imagen corporativa determinada, ajustada a los objetivos, consecuente con su historia y esperanzadora y positiva hacia el futuro.• Afrontar situaciones de crisis conforme a unos protocolos previos y superarlas con el menor daño posible, y generando al final del proceso sensación de confianza.
--	--	--

E. Conclusión.

Con el presente trabajo se puede demostrar que la cooperativa presenta diferentes problemas en la toma de decisiones al no contar con una estructura orgánica óptima y no tener un área de recursos humanos eficientemente administrado, lo que impide que haya buena comunicación entre los subordinados y jefes inmediatos, aumento de la deserción laboral y un clima organizacional enriquecido.

Basado en el diagnóstico se propusieron estrategias que le permitirán a la organización establecer los cursos de acción que debe seguir para ser competitiva. Entre las estrategias elaboradas se desarrollaron las siguientes: Establecer una dirección de recursos humanos, diseñar un organigrama que se adecue a sus funciones y actual organicidad, crear un sistema eficiente de evaluación al desempeño laboral en todos los niveles, establecer políticas que incentiven a oportunidades de la cooperativa hacia los trabajadores, establecer un plan de comunicación de forma directa e indirecta sobre temas de interés y de información general.

El Consejo de administración de la Cooperativa debe conocer, entender y aplicar el Plan Estratégico como un proceso de dirección cuyo fin último es compatibilizar la organización con su entorno, de manera que ésta alcance el éxito en el mismo, como una herramienta que le permita proyectarse en el largo plazo, logrando así sus objetivos organizacionales, explotando al máximo sus recursos para lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

El costo total que la cooperativa debe de realizar para el cumplimiento de este plan estratégico es de C\$ 64,890.00, y se tiene que ver este costo como una inversión en la optimización y mejor manejo en el administración de recursos humanos, por lo tanto concluimos que aplicando este plan estratégico la cooperativa resuelve sus problemática en la administración de Recursos humanos.

F. Bibliografía

- Albert, C. E. (2011). *Cooperativismo una alternativa de desarrollo*. Quito.
- AlianzaCooperativaInternacional. (1995). Principios y valores cooperativos. *Cooperativismo*, 5.
- Angel. (2011). IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO. *angel-liderazgo*.
- AROCHE, S. F. (2009). Comunicación constante con tu equipo de trabajo, jefes o empleados. *maestrosdeweb*.
- CET. (2008). La importancia de un puesto de trabajo adecuado para evitar problemas físicos. *vitonica*.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Litografia Ingramex.
- ChileEducar. (2006). Area : Resolucion de Problemas. *Educar Chile*, 1.
- General, A. (2007). *Ley 618 Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo*. Managua: La Gaceta.
- Gutierrez, B. (1988). La comunicacion basica de las relaciones publicas. *Trillas*, 10.
- Hernández, I. V. (2012). consejos para cambiar de empleo. *CNN Expansion*, 4.
- Larouse. (2001). *El pequeño Larouse Ilustrado*. Bogota: Printer Colombiana S.A.
- Machicao, M. I. (2000). Evaluacion del trabajador. *Gestion en el tercer Milenio*, 11.
- Nacional, A. (2011). *Ley 499 Ley General de Cooperativas*. Managua: Gaceta.
- Ortega, V. (2008). Proceso de Induccion. 15.
- Pyme, E. (2008). El salario como motivación en la empresa. *Emprende Pyme*.
- Roberto. (2012). Establecer las prioridades en la empresa. *comocrearmiempresa*.
- Tavakoli-Far, N. (2013). Un buen jefe, la clave para un buen negocio. *bbc Mundo*.
- Werther, W. B. (2006). *Administracion de Personal y Recursos Humanos*. Mexico: Edamsa Impresiones.
- willian B. werther, J. (2000). *Administracion de recursos humanos*.

Anexos

ANEXO N°1:

Encuesta aplicada a los Empleados de Cooperativa Moderna RL, Estelí.

Cargo que desarrolla: _____

I. Identificación con la empresa.

1.0 ¿Conoce la misión y visión de la empresa? Marque con una x

Sí___ No___

1.1 ¿cómo se siente con su trabajo actual? Encierre con un círculo 1 como nulo y 5 como optimo, con respecto a

Equipos 1.....2...3....4.....5

Oficina 1....2....3.....4....5

Horarios (entrada, salida) 1....2....3.....4....5

Ambiente laboral 1....2....3.....4....5

1.2 ¿Qué factores le motivan actualmente para trabajar en esta cooperativa?

1.3 ¿Qué condiciones le gustaría que existieran para seguir en esta cooperativa?

II. Capacitación y formación.

2.0 Recibe algún tipo de capacitación

Sí___ No___

2.1 ¿cree necesario capacitación para el puesto que desarrolla?. En caso de no ¿por qué?

Si_____ No_____ por que

2.2 ¿Cada qué periodo cree usted que es necesario una capacitación?

Semanal_____

Mensual_____

3 meses_____

6 meses_____

2.3 ¿Recibió alguna formación previa por parte de la cooperativa para desarrollar su puesto de trabajo?

Sí_____ No_____

2.4 ¿Cree que es necesario un proceso de inducción y adiestramiento para desarrollar cualquier tipo de puesto? en caso de si ¿por qué?

Sí_____ No_____ ¿Por qué?

III. Comunicación.

3.0 ¿Qué medios de comunicación existen en la cooperativa?

Oral _____ Escrito_____ Señas_____ Símbolos_____

3.1 Tipos de comunicación oral.

Reuniones_____ Asambleas_____ Entrevistas_____ Consultas_____

Conversaciones Telefónicas_____ Otras_____

3.2 Tipos de comunicación escrita.

Cartas___ memorándum___ Informes___ Graficas___ Otros_____

3.3 Comunicación con su superior. 1 como nulo y 5 como óptimo.

1.....2.....3.....4.....5

3.4 Relación con los demás empleados.

1.....2.....3.....4.....5

3.5 ¿Conoce los canales de proceso y de

comunicación? Sí___ No___

IV. Desempeño laboral.

4.0 ¿Hay manual de funcionamiento de su puesto?

Sí___ No___

4.1 ¿El equipo tecnológico se adecua a sus

labores? Sí___ No___

4.2 ¿Cree que su trabajo como persona es importante para la empresa?

Sí___ No___

¿Por qué?

4.3 ¿Qué factores obstruyen su desempeño?

4.4 ¿Hay evaluaciones de desempeño? Sí____ No____

4.5 ¿Tienen oportunidades para desarrollarse? Sí____ No____

4.6 ¿Tiene posibilidad de ascenso? Sí ____ No____

4.6 ¿Considera bien la relación de su salario con respecto a su trabajo? Sí____ No____

4.8 ¿Se siente bien con su salario actual? (encerrar con un circulo).
1.....2.....3.....4....5

4.9 ¿Sienten que este es un lugar de trabajo que alienta sus objetivos y ambiciones profesionales? Sí____ No____

V. Organización de la empresa.

5.0 ¿Conoce la estructura de la empresa? Sí____ No____

5.1 ¿La Cooperativa tiene organigrama? Sí____ No____

5.2 ¿En qué lugar se representa su puesto respecto a la organización de la empresa?

5.3 ¿Cree que su puesto de trabajo está bien ubicado físicamente en el local?

Sí____ No____

VI. Liderazgo.

6.0 ¿Cuál es el principal estilo de liderazgo de los directivos? Marcar con una x:
Conductor (imparte indicaciones) (); Protector (apoya el cumplimiento de tareas y el crecimiento) () Racional (dirige mediante preguntas y razonamiento con el subordinado (); Creativo (aplica la intuición, humor, emociones) ()

6.1 ¿Los jefes y gerentes son accesibles y tienen disposición a consultas?

Sí____ No____

6.2 ¿Sienten que la gerencia explica las prioridades de la cooperativa y define expectativas razonables para lograrlas?

Sí____ No____

VII. Poder.

7.0 ¿Quién/es tiene/n el poder?

7.1 ¿Cómo lo ejerce/n?

VIII. Solución de problemas.

8.1 ¿Cómo es el proceso de solución de problemas?

8.2 ¿Si desea mejorarlo, en qué forma podría lograrse?

IX. Grado de conflictividad de la organización

9.0 ¿Cómo evalúa el grado de conflictividad de su organización (bajo, mediano, alto)?

X. Cooperativismo.

10.0 ¿Qué valores encuentra en la cooperativa?

10.1 ¿Qué valores son necesarios para generar un clima óptimo laboral en la cooperativa?

10.2 ¿Qué aportes daría a la cooperativa para su desarrollo?

10.3 ¿Qué es más importante el salario o el ambiente en que se desarrolla?

10.4 ¿Su salario cubre sus necesidades básicas?

Sí___ No___

10.5 Escoja tres factores por los cuales abandonaría la cooperativa coloque en orden de prioridad de 1,2 y 3

Mejor ambiente laboral () Mejor salario () cercanía a su casa () oportunidad de crecimiento () desarrollar su profesión () especialización en otras materias ()
otras _____

10.6 Si la cooperativa necesita de sus servicios en días feriados, tiempo fuera de los horarios laborales ¿Aceptaría?

Si con entusiasmo ____ ` Si pero en contra ____ No ____

XI. Confianza

11.0 ¿Cómo califica la situación actual de la cooperativa?

Buena ____ Satisfactoria ____ Mala ____

11.1 como cree usted que evolucionara la situación de la cooperativa en los próximos 6 meses

Mejorará ____ no mejorara ____ empeorará ____

11.2 ¿cuál es el nivel de utilización de su capacidad hacia la cooperativa? (en porcentaje) _____

11.2 ¿Qué aportes haría para que mejore?

ANEXO N°2:

**Resultados de la Encuesta aplicada a los Empleados de
Cooperativa Moderna RL, Estelí.**

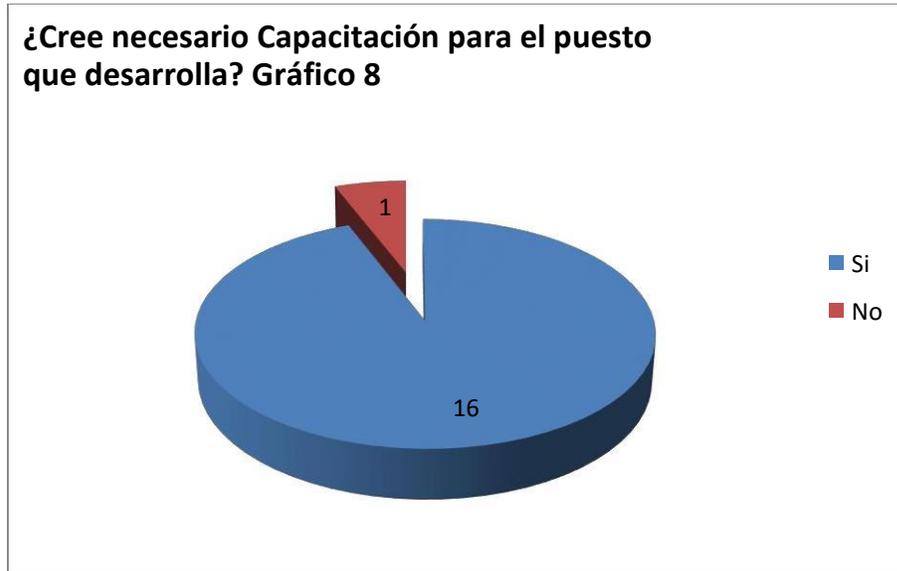


Gráfico N°1: Capacitación para el puesto que se desarrolla. **Fuente:** Elaboración Propia.

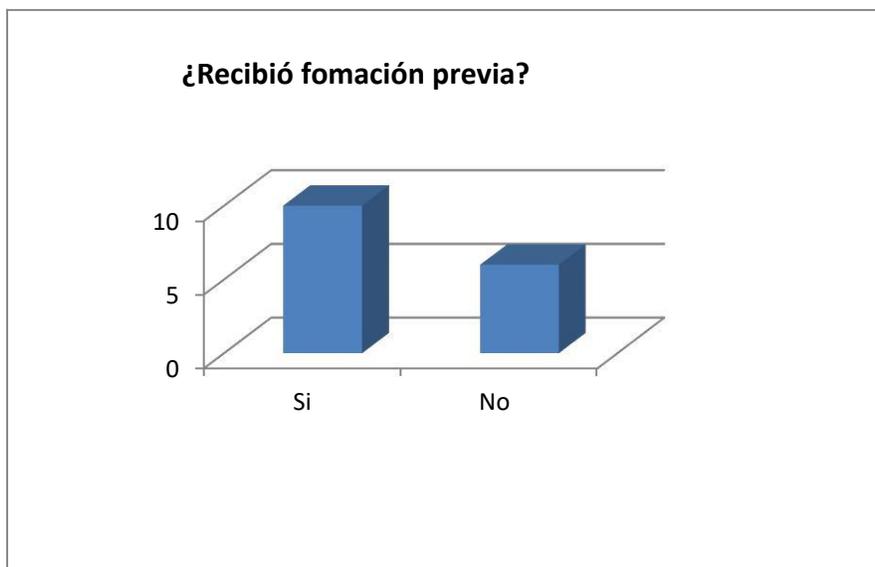


Grafico N°2 Formación previa. **Fuente:** Elaboración propia

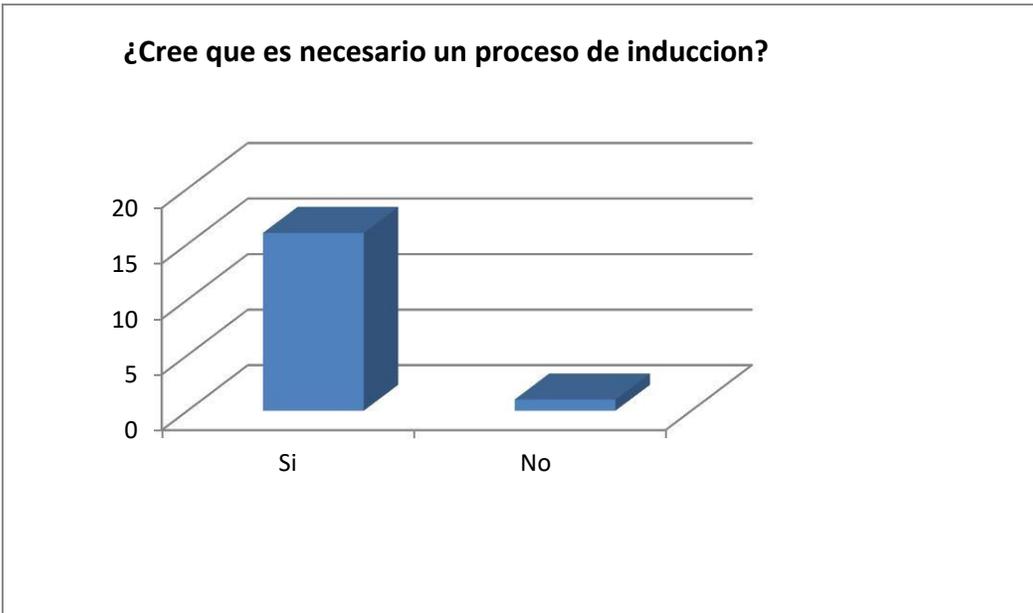


Grafico N°3 Proceso de inducción **Fuente:** Elaboración Propia.

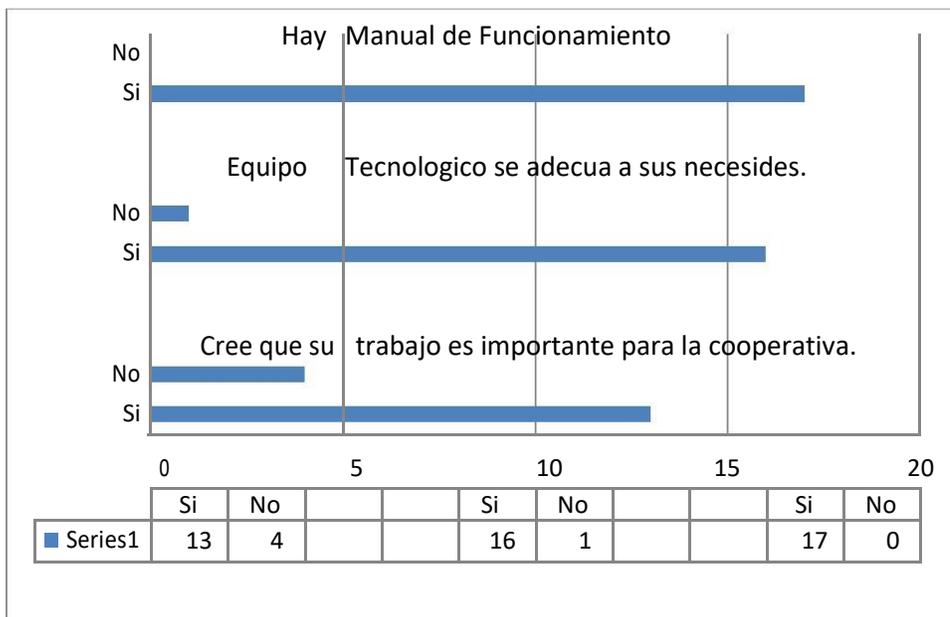


Grafico N°4 Desempeño laboral **Fuente:** Elaboración Propia

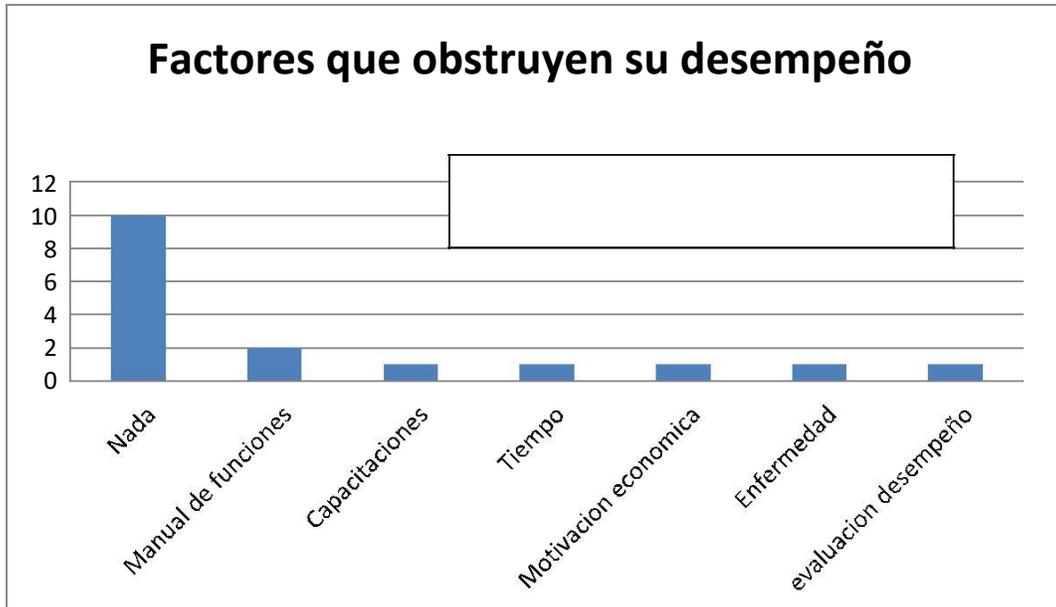


Grafico N°5 Factores que obstruyen el Desempeño **Fuente:** Elaboración Propia



Grafico N°6: Satisfacción Salarial **Fuente:** Elaboración Propia

Lugar de trabajo que alienta sus objetivos

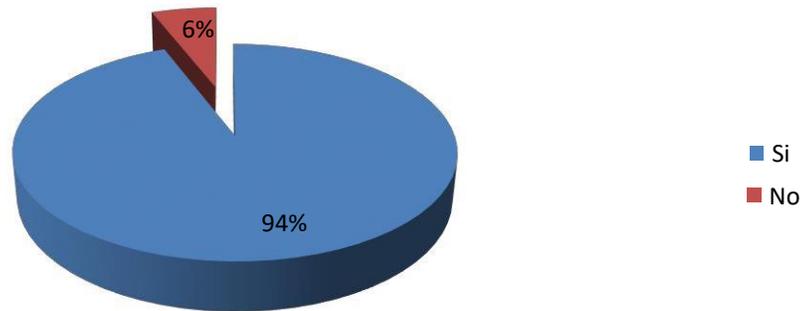


Grafico N°7 El lugar de Trabajo Alienta sus Objetivos **Fuente:** Elaboración Propia.

Como se siente con su trabajo en cuanto a Equipo, Oficina, Horario y Ambiente.

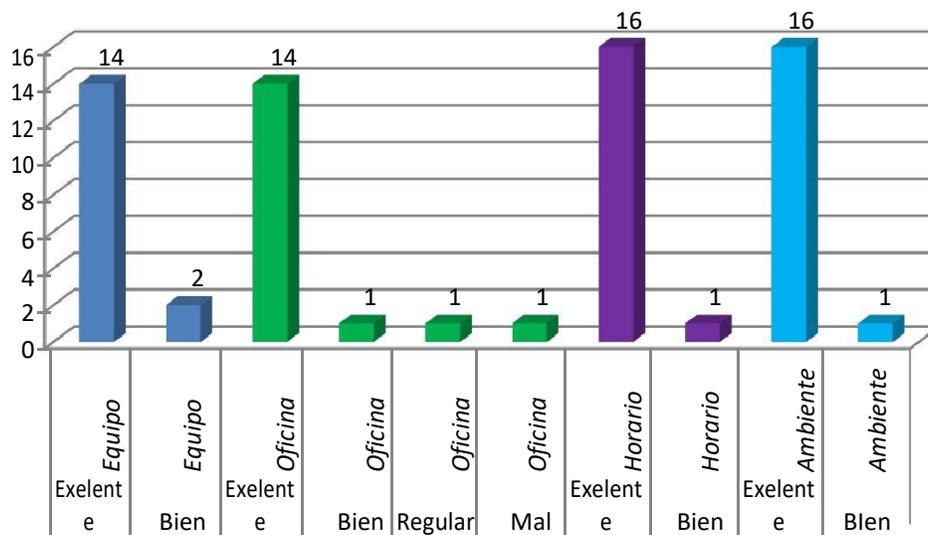


Grafico N°8 Satisfacción del personal con su trabajo. **Fuente:** Elaboración propia.

Medios de comunicacion que existen

■ Oral ■ Escrito ■ Señas ■ Simbolos

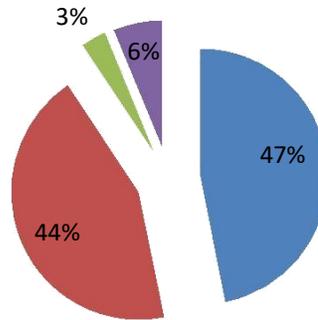


Grafico N°9: Comunicación Fuente: Elaboración propia

Tipos de comunicacion oral

■ Series1 ■ Series2

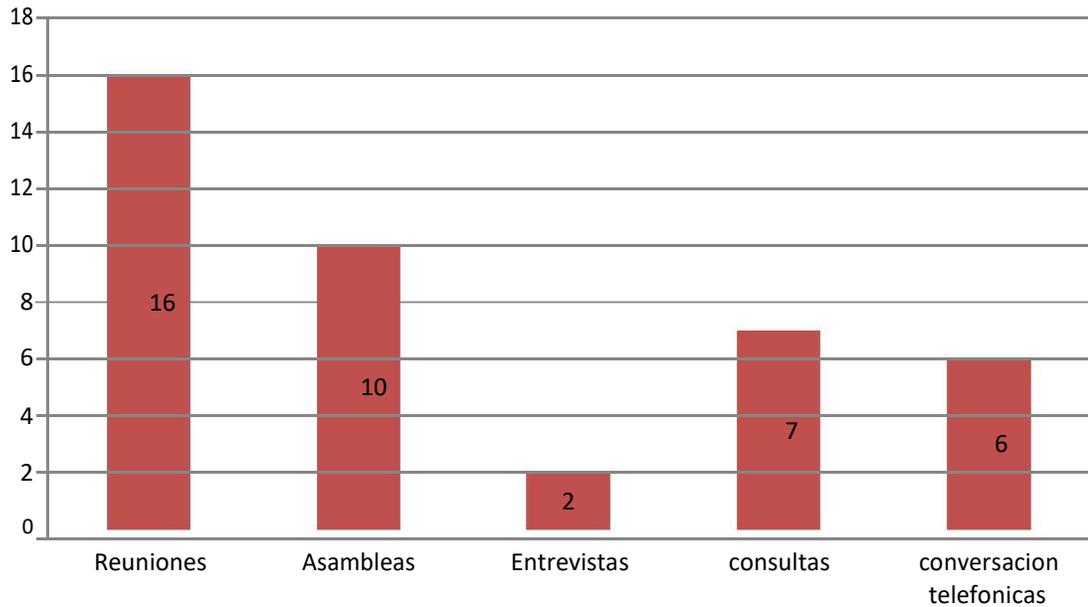


Grafico N°10: Comunicación Oral Fuente: Elaboración Propia

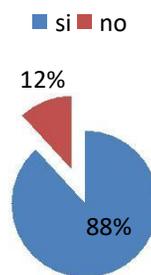


Grafico N°11: Comunicación escrita **Fuente:** Elaboración propia.



Grafico N° 12: Puesto de Trabajo en relación al organigrama **Fuente:** Elaboración propia

¿Puesto de trabajo está bien ubicado?



Grafica N°13 Posición geográfica puesto de trabajo **Fuente:** Elaboración Propia

Principal estilo de liderazgo

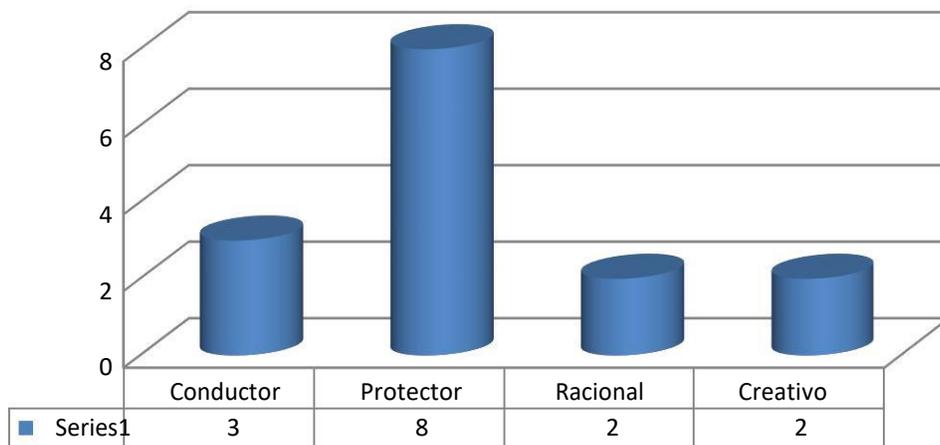


Grafico N°14: Estilo de liderazgo **Fuente:** Elaboración propia.

Quienes tienen el poder y como lo ejercen

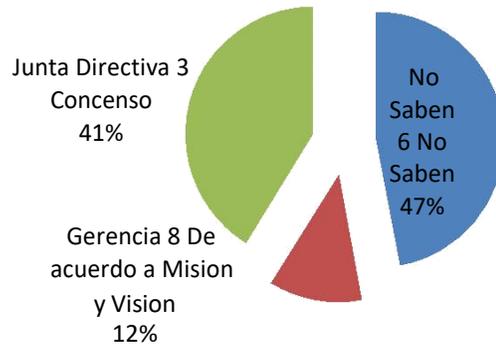


Grafico N° 15 Quienes tienen el poder en la empresa Fuente: Elaboración propia.

Proceso de solución de problemas

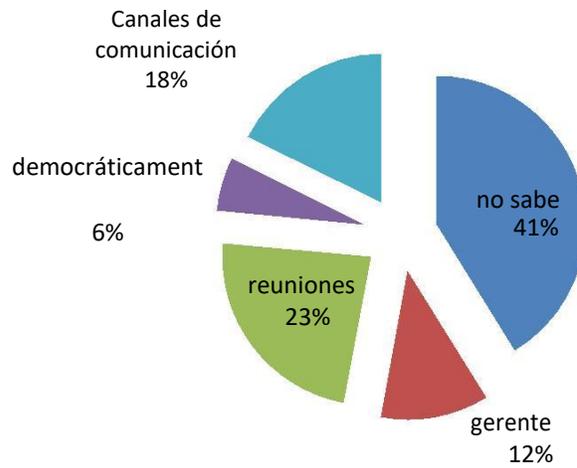


Grafico N°16 Solución de problemas Fuente: Elaboración propia.

Grado de Conflictividad

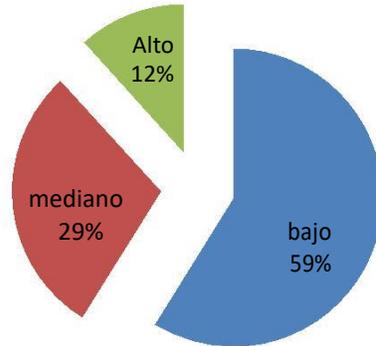


Grafico N°17: Grado de conflictividad Fuente: Elaboración propia

Valores dentro de la cooperativa



Grafico N°18: Valores dentro de la cooperativa Fuente: Elaboración propia.

Factores por lo que abandonaría la cooperativa.

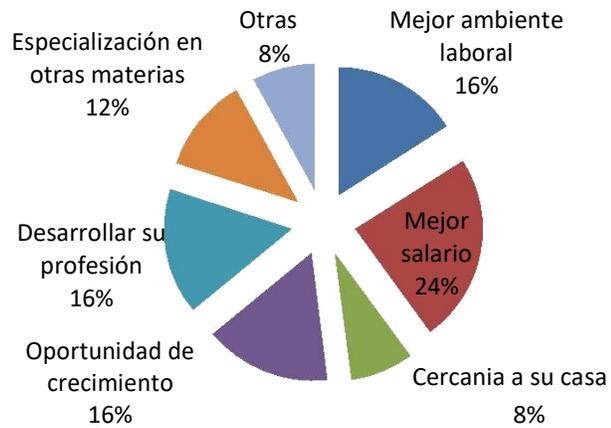


Grafico N°19: Factores de abandono de la cooperativa Fuente: Elaboración propia.

Evolución y Situación actual de la cooperativa

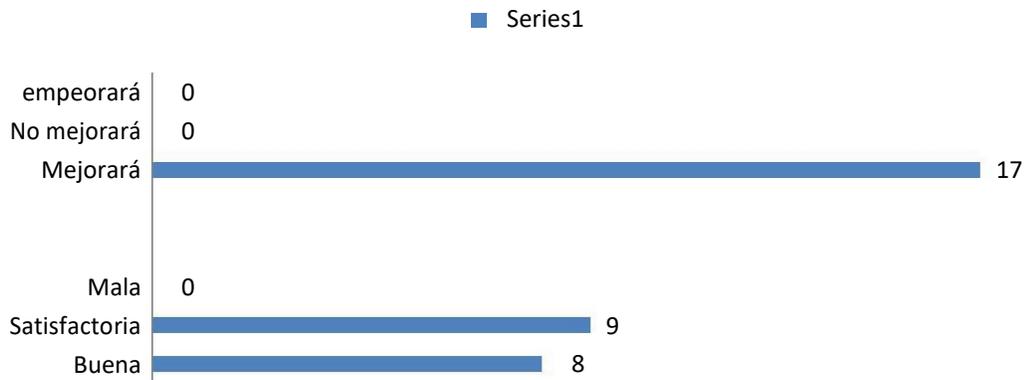
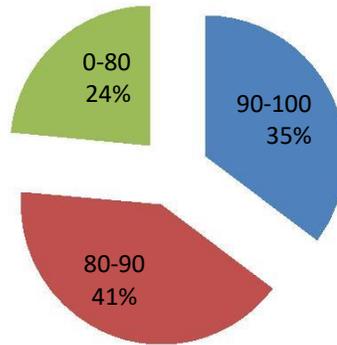


Grafico N°20: Evolución de la cooperativa Fuente: Elaboración propia.

Capacidad actual hacia la cooperativa de los trabajadores.



Grafica N° 21: Capacidad trabajadores Fuente: Elaboración propia

ANEXO N°3:

Entrevista aplicada al Gerente General, Cooperativa Moderna RL, Estelí.

1. ¿Cómo llevan a cabo el proceso de reclutamiento de personal?

En este caso, hacemos el llamado interno de recibir la petición y proporcionar los currículums que encajan con el puesto requerido. Estos se mandan al Gerente de la Delegación correspondiente y él realiza la selección directamente y si no hay un perfil para el puesto recurrimos a un reclutamiento externo.

2. ¿Qué tipo de perfiles son los que más encajan en su sector?

Los puestos más solicitados en el sector son los de caja.

3. ¿Existe un perfil del empleado?

Cuando en la cooperativa buscamos un perfil, valoramos evidentemente la formación y experiencia, pero por encima de esto que esté alineado con nuestros valores: Pasión, pro actividad, equipo, optimismo, mejora continua, persistencia y compromiso.

4. ¿Se piden referencias a las anteriores empresas del candidato?

No es lo habitual. Pienso que si surgen dudas puede ser un punto a tener en cuenta, aunque no me parece vital.

5. ¿Qué recomienda a los trabajadores que se incorporan a un nuevo empleo?

Debemos poner la máxima ilusión en todo lo que hacemos, similar a la que pone un niño ante un nuevo reto. Todos los días son perfectos para hacer algo interesante que mejore los procesos de tu empresa.

6. ¿En qué se fija un seleccionador de personal?

Nos fijamos principalmente en la verdad. No podemos aparentar lo que no somos. Aunque parezca redundante debemos fijarnos en la persona, el currículum es solo un papel donde resumimos nuestra vida profesional, pero las experiencias verdaderamente interesantes están dentro de cada candidato. Si detectamos esto, tenemos a nuestra persona.

7. ¿Son seguras nuestras empresas?

En lo que respecta a la cooperativa moderna, lo que podemos decir es que es muy segura y que día a día crece el interés y los recursos para conseguir no tener accidentes en nuestras instalaciones. Se trata del Objetivo Cero Accidentes.

8. ¿Y cuál es el accidente laboral más común?

Normalmente algunos resbalones de piso mojado pero no tenemos accidentes graves.

9. ¿De qué manera se puede evitar?

Para reducir este tipo de incidencias, hay que hacer poner rotulos sobre precauciones en la cooperativa.

10. ¿Están suficientemente concienciadas la cooperativa en materia de seguridad e higiene?

No, mientras no se logre el Objetivo Cero Accidentes. Algunas compañías que llevan varios sin accidentes con baja nos comentan que no se puede aflojar, que hay que estar continuamente 'dando pedales'. Es difícil crear una cultura empresarial de prevención en seguridad para conseguir cero accidentes, pero más difícil es mantenerse cuando se ha llegado, puesto que las empresas tienden a relajarse. Por lo tanto, nunca es suficiente y siempre necesario.

11. ¿Y cuál cree que es la actitud del trabajador al respecto?

Cuando la dirección de la cooperativa asume la prevención de riesgos laborales como base de su gestión empresarial, todos respondemos adecuadamente a las normas y comportamientos de seguridad.

12. ¿Qué herramientas puede emplear su empresa para mejorar su seguridad?

En primer lugar, se deben cumplir estrictamente los requerimientos legales en temas de seguridad (por ejemplo, evaluaciones de riesgos y planes de prevención).

13. ¿Cuál es a su entender el principal logro en materia de seguridad de los últimos años?

Sin duda, todo el esfuerzo legislativo que se ha hecho para adecuar las actuaciones en tema de seguridad a la actividad empresarial.

14. ¿Existe un protocolo a seguir en caso de un percance en la cooperativa?

Si la empresa tiene un protocolo a seguir.

15. ¿cuenta con un personal de limpieza?

Si.

ANEXO N°4:

Entrevista aplicada al Responsable de Departamento de Mercadeo, Cooperativa Moderna RL, Estelí.

(Transcripción de audio)

1. Proceso de reclutamiento:

Cuando se necesita una persona para un puesto hay dos maneras currículos que vienen a dejarlos y también vía recomendaciones cuando una persona recomienda se trae y revisa el documento.

2. Política de contratación:

No pero se está trabajando. Y se piensa hacer.

3. En caso de las mujeres embarazadas si hay contratación.

No hay normalmente una mujer embarazada no se contrata, y si está embarazada dentro de su trabajo se hace un subsidio para ese caso.

4. Quien realiza la entrevista selección de los candidatos. Normalmente le gerente general

5. Qué tipo de perfiles encajan en cada sector, si hay un perfil de empleado para cada puesto.

Si existe pero no es de estricto cumplimiento, las personas de crédito que conozcas administración contabilidad, porque contabilidad porque tienen que conocer estados de resultados balance general, análisis financiero, que permita evaluar su rentabilidad, en algunos casos para créditos agropecuarios, se necesita conocimiento en tanto a manejo de plantaciones, no es de estricto cumplimiento, y como las personas de caja no meritan un conocimiento mayor, pero es conveniente que manejen algo de contabilidad, en caso de mercadeo es necesario

por parte de diseño gráfico un nivel mayor de exigencia, y gerencia indispensable la administración.

6. Se piden referencia a las demás empresas a los candidatos

Si se piden pero también depende del conocimiento, en algunos casos son socios de la cooperativa o clientes.

7. Que les recomiendan a los trabajadores cuando se reincorpora un nuevo empleo

Hay 2, trabajar en equipo de manera organizada, coordinándose, y la otra tratar lo mejor posible a los socios, buen servicio al cliente

8. Cuando se ingresa un nuevo personal como son las contrataciones

Puede ser contrato indefinido de 1 a 2 meses y después de eso puede que se haga definido.

9. Este es un periodo de prueba pero es remunerado

Si es remunerado

10. Se realizan diagnóstico y capacitación

Si pero con poca frecuencia, más que todo un análisis de desempeño, evalúa el funcionamiento, efectividad en actividades de crédito y demás áreas, cuando es necesario se opta por capacitación

11. Cuando se realiza capacitaciones se cuenta con presupuesto autónomo para capacitación o presupuesto directo.

No hay presupuesto asignado, pero cuando es necesario se maneja como gasto administrativo

12. Existe un sistema documentado de capacitación que lleve tiempo y costo

No

13. Tiene algún programa de capacitación trimestral semestral.

No porque a veces no las programamos.

14. Tiene un modelo de indicadores que permitan medir impacto y efectividad en la capacitación.

No porque son muy costosas solo se evalúa el desempeño en cuanto a datos numéricos, las capacitaciones no se hacen con mucha frecuencia porque se obtienen datos al evaluar el desempeño

15. La gerencia solicita un informe a las capacitaciones

No

16. Quien toma la decisión que es necesaria la capacitación

El gerente.

17. La cooperativa cuenta con un comité de capacitación

Es más de educación está más orientado a los socios y al personal

18. Cuando son capacitados las personas hay algún formato

No

19. Principales dificultades que encuentra al realizar un sistema de capacitación

Tiempo, la asesoría también, ya que casi todo el personal tiene especialidad en cada uno de sus rubros, no tenemos un capacitador de buen nivel.

20. La cooperativa contrata personal terciarizado para capacitar

No

21. Inducción al personal de nuevo ingreso

Si

22. La inducción es sobre que es su puesto general y la empresa en general

Ambas

23. Existe un manual de funciones

Para algunos puestos

24. Responsabilidades de las funciones y jefes inmediatos y subordinados

De hecho hay un manual de funciones para todo los puestos pero no se estudia. Sobre quiénes son sus jefes inmediatos y subordinados.

25. La remuneración cuando hacen entrevista hacen la pregunta del salario

Si

26. Se maneja la remuneración de acuerdo a puesto de trabajo

Si cada puesto tiene un determinado salario. Y sueldo definido no se paga antes del contrato, 1 o 2 meses hay un sueldo menor al sueldo definitivo por medio de eso, hasta que se contrata en su totalidad

27. Como se paga las prestaciones de acuerdo al 100 porciento de la ley

Si al 100. Y hay incentivos y bonos extras. Vacaciones aguinaldo todo por la ley, y los bonos se distribuyen en base a las utilidades puede ser un periodo

28. Como son los bonos

En términos económicos y recreacionales. A lugares vacacionales

29. Política de remuneración

Si

Como es la política

La maneja la gerencia con los salarios asignado para cada puesto. Y toda la distribución se maneja de manera equitativa entre todos los trabajadores sin importar el salario

30. Le dan claridad al personal para la remuneración

La mayoría tiene alto nivel de formación y en las colillas de pago sale todo detallado las remuneraciones

31. Se mide el ambiente laboral

No

Quien cree que mide el ambiente laboral las instalaciones todo el liderazgo, los niveles de estatura diferentes niveles ambientes con su compañero

El liderazgo y ambiente no está cuantificado

32. Tiene reglamento interno de conducta

Si tiene reglamento normalmente hace mención de faltas menores y mayores

33. En que parámetros se miden las faltas

Leves graves muy graves

34. Cuando un empleado realiza una falta

El jefe inmediato llama la atención si es falta leve o grave. Si es una muy grave le pasa un memorando el gerente general, puede pasar hasta en 2 ocasiones y si aun así no hay correcciones, puede que lo trasladen a otros puestos como una medida amonestativa y si no, ocurre un despido.

35. Si el empleado da una frente de información falsa que pasa con el empleado

Dependiendo de cómo se considere si es de dominio público pero si esa información afecta intereses de la cooperativa o que no debería ser de dominio público se llama a memorando o llamado de atención

36. Hay políticas definidas de acuerdo a puntualidad

Si hay, para empezar se establece el horario se firma una planilla una lista donde se registra los horarios entrada salidas, en caso que un trabajador no llene la hoja se evalúa porque si fue que no vino o no pudo.

37. Servicio medico

No hay pero se está trabajando hay un convenio con una óptica para un precio más bajo.

Política de uso de uniforme

Si

Entrenamiento de becas promocionales

Si

Promociones empleados

Si

Permisos especiales como se da

Cuando una persona tiene una necesidad de tiempo por cualquier motivo hablan con su jefe inmediato y puede otorgarle permiso. No tiene que estar vinculadas a la salud puede ser un evento importante.

38. Política de uso del teléfono

Si el de la cooperativa hay una persona que recibe las llamadas, para llamadas salientes tiene que ser coordinadas con la persona que administra las llamadas.

39. El uso del equipo de cómputo

Algunas computadoras no tiene acceso a internet por motivos de seguridad algunos equipos está prohibido uso de memorias flash. Por motivos de seguridad por los servidores

Alguna política de relaciones personales a los clientes

Los socios cuando requieren un dato de un área y la solicitan en otra hace siempre la gestión para el socio y lo lleva al área correcta para que el socio sienta que se le resuelva el problema

40. Como saben cuándo la cooperativa necesita más personal en un área.

Cuando alguien se va, cuando aumenta la temporada las solicitudes o cuando una persona está saturada

41. Plan de contingencia

Si trabajadores de distintas áreas manejan muchas funciones si la persona de crédito falta otra puede cubrirle. En caja también en informática.

Pla de higiene seguridad

Si establecido

Anexo N°5: Propuesta de ficha ocupacional.



DENOMINACIÓN DEL CARGO:	
Ubicación:	
Cargos subordinados:	
Superior inmediato:	
Definición del cargo:	

Funciones:

Requisitos del cargo:	
Nivel académico:	
Otros estudios:	
Experiencia laboral:	

Anexo N° 6 Proforma Cómputos.

TECNOZONE

Petronic El Carme 75 Vrs al Norte, Estellí, Nic. Ruc 1611209750002E. Tel: 2713-0075

Señor (es): ISAAC GUTIERREZ

Fecha: 13/02/16

PROFORMA

Cantidad	Descripción	Precio	Total
1	COMPUTADORA T.M ASROCK 1150 PROCESADOR PENTIUM DUAL CORE 3.00 RAM 2 GB DDR3 UNIDAD DE DVD CARD READER MONITOR 19 AOC TECLADO, MOUSE		11,992.75 - - -
1	BATERIA Y REGULADOR FORZA 750	1,563.10	1,563.10 -
1	IMPRESORA L210		6,117.65 -
Total:			C\$ 19,673.50
			\$731.36

3
Todo Cheque a Nombre de Leana Castillo Avilez
Proforma Válida por 10 días

T. de Cambio:


Lic. Leana Castillo Aviles
Tecnozone
Tel. 2713-0075

