



**Universidad Nacional Agraria
Sede Regional Camoapa
Recinto “Lorenza Myriam Aragón Fernández”**

Trabajo de Graduación

Análisis del proceso administrativo de la
Cooperativa de Ahorro y Crédito Camoapam
R.L. durante el período de septiembre a
diciembre de 2018

Autores:

Br. Fernanda Valeria Hernández Olivas
Br. Laura Estephania Mondragón Sequeira

Asesores:

MSc. Ing. Luis Guillermo Hernández Malueños
MSc. Lic. Lidia del Carmen Picado

Camoapa, Boaco, Nicaragua

Abril 2019



**Universidad Nacional Agraria
Sede Regional Camoapa
Recinto "Lorenza Myriam Aragón Fernández"**

Trabajo de Graduación

Análisis del proceso administrativo de la
Cooperativa de Ahorro y Crédito Camoapam
R.L. durante el período de septiembre a
diciembre de 2018

Autores:

Br. Fernanda Valeria Hernández Olivas
Br. Laura Estephania Mondragón Sequeira

Asesores:

MSc. Ing. Luis Guillermo Hernández Malueños
MSc. Lic. Lidia del Carmen Picado

Camoapa, Boaco, Nicaragua

Abril 2019.

Universidad Nacional Agraria

Sede Regional Camoapa

Es trabajo de graduación fue evaluado por el honorable tribunal examinador designado por la decanatura de la facultad y/o director de sede.

Ing. MSc. Luis Guillermo Hernández Malueños

Como requisito parcial para optar al título de: Administración de empresas con mención en Agronegocios.

Miembros del tribunal examinador.

MSc. Ricardo Araica Zepeda

Presidente

Lic. Yadira González Flores

Secretaria

Lic. Humberto Hernández Malueños

Vocal

Sustentantes:

Br. Fernanda Valeria Hernández Olivas

Br. Laura Estephania Mondragón Sequeira

Universidad Nacional Agraria Sede Regional Camoapa

Abril del 2019

ÍNDICE

| | |
|---|-------------|
| DEDICATORIA | i |
| DEDICATORIA | ii |
| AGRADECIMIENTO | iii |
| AGRADECIMIENTO | iv |
| ÍNDICE DE CUADROS | v |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | vi |
| ÍNDICE DE ANEXOS | vii |
| RESUMEN..... | viii |
| ABSTRACT | ix |
| I. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| II. OBJETIVOS..... | 3 |
| 2.1 Objetivo general | 3 |
| 2.2 Objetivos específicos..... | 3 |
| III. MATERIALES Y MÉTODOS..... | 4 |
| 3.1. Ubicación del área de estudio..... | 4 |
| 3.2. Diseño metodológico..... | 5 |
| 3.3. Variables medidas | 6 |
| 3.3.1 Proceso administrativo | 6 |
| 3.3.3 Estrategias de mejora | 6 |
| 3.4 Análisis de datos | 7 |
| IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN..... | 9 |
| 4.1.1. Planeación | 9 |
| Misión | 9 |
| Visión | 9 |
| 4.1.3 Principios..... | 10 |
| 4.1.4 Valores | 10 |
| 4.1.5 Estrategia definida..... | 12 |
| 4.1.6 Tipos de planes..... | 12 |
| 4.2 Organización | 14 |
| 4.2.1 Marco legal..... | 15 |
| 4.2.2. Manuales y reglamentos..... | 16 |
| 4.2.3. Organigrama..... | 19 |
| 4.2.4. Administración de Recursos Humanos | 25 |

| | |
|------------------------------------|-----------|
| 4.3.1 Comunicación | 29 |
| 4.3.2 Motivación | 30 |
| 4.3.3 Liderazgo..... | 36 |
| 4.3.4 Toma de decisiones | 40 |
| 4.4 Control..... | 41 |
| 4.4.1 Financiero..... | 42 |
| 4.4.2 Administrativo..... | 42 |
| 4.4.3 Operativo..... | 43 |
| 4.5 Estrategias de mejora | 45 |
| 4.5.1 Análisis FODA..... | 45 |
| 4.5.2 Estrategias | 46 |
| V. CONCLUSIONES..... | 48 |
| VI. LITERATURA CITADA | 49 |
| VII. ANEXOS | 55 |

DEDICATORIA

A Dios por haberme dado la vida, por acompañarme todos los días, quien como guía ha estado presente en mí caminar, bendiciéndome y dándome fuerzas para poder llegar a este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi madre Lucía Olivas Duarte mi más grande amor, por ser la persona que me ha acompañado durante todo mi trayecto estudiantil y de vida, por su amor incondicional, por la enseñanza moral, intelectual y espiritual que recibí de usted. Te dedico este trabajo y todos mis éxitos en esta vida.

A mi padre Fernando Hernández Sánchez por ser un apoyo en mi carrera, en mis logros, por confiar y creer en mis expectativas, por los consejos, y valores que me has inculcado a lo largo de mí caminar.

A mis tías a quienes quiero como una madre, por compartir momentos significativos conmigo y por siempre estar dispuestas a escucharme y ayudarme en cualquier momento. A mi familia por ser mi apoyo incondicional y por acompañarme en esta etapa, aportando a mi formación tanto profesional como de ser humano.

De manera especial a mis tutores y profesores, por su tiempo y dedicación y por haberme compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de mi profesión.

“Puedes, debes y si eres lo suficientemente valiente para empezar, lo harás”. Stephen King.

Br. Fernanda Valeria Hernández Olivas.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis principalmente a Dios por darme la oportunidad de vivir y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi madre Esmeralda Sequeira por ser el pilar más importante por demostrarme siempre su cariño y su amor incondicional que siempre me ha dado, por tener siempre la fortaleza de seguir adelante sin importar los obstáculos por ser la mujer que me dio la vida y me enseñó a vivirla por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien.

Mi padre Manuel Mondragón por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mi hermana Mayerling Mondragón por tu empeño, tu entusiasmo y tus ganas de ser mejor, por el cariño incondicional que me has brindado.

A toda mi familia por sus palabras de alientos y sus buenos deseos.

“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar”. Thomas Chalmers.

Br. Laura Estephania Mondragón Sequeira.

AGRADECIMIENTO

A Dios por bendecirme, guiarme, brindarme paciencia y salud para culminar con éxito mis metas propuestas.

A mi familia por haberme apoyado en todo momento, por los valores que me han inculcado y sobre todo por su ejemplo a seguir.

A mis maestros y en especial a mis tutores por brindarme su guía y sabiduría durante el transcurso de mi carrera, por sus conocimientos, orientaciones, paciencia y motivación que me han impulsado al desarrollo de mi formación profesional. A mi *Alma Mater* la Universidad Nacional Agraria por abrirme sus puertas y haberme permitido lograr una de mis grandes metas, estudiar una carrera profesional, por brindarme la oportunidad de ser parte de esta gran familia.

Al Lic. Humberto Hernández por habernos brindado la oportunidad de desarrollar nuestra tesis en la Cooperativa Camoapam R.L, por todo el apoyo e información que se nos fue otorgada lo cual fue muy significativo para la culminación del estudio realizado.

A mis compañeros y amigos por su ayuda brindada en las dificultades que enfrentamos, por cada momento en el que aprendimos, compartimos y nos divertimos, gracias por ser parte de mis memorias en esta maravillosa experiencia.

Br. Fernanda Valeria Hernández Olivas.

AGRADECIMIENTO

Primero y como más importante, me gustaría agradecer sinceramente a mis tutores de tesis, Ing. Luis Hernández Malueños y Lic. Lidia Picada por su esfuerzo y dedicación, sus conocimientos, orientaciones, persistencia, paciencia y motivación que han sido fundamentales para mi formación como investigador.

Todos aquellos que contribuyeron en mi formación académica y profesional: a mis profesores que compartieron sus conocimientos a lo largo de mi educación universitaria. A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos especialmente al Lic. Humberto Hernández Malueños por habernos brindado la información necesaria en esta investigación.

A todos mis amigos y compañeros de la universidad por sus apoyos en las buenas y malas experiencias sé que nos seguiremos viendo.

Br. Laura Estephania Mondragón Sequeira.

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|--|---|
| Cuadro 1. Variables e indicadores del análisis del proceso administrativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Camoapam R.L..... | 7 |
| Cuadro 2. Aplicación del análisis matricial FODA para la definición de estrategias..... | 8 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Mapa del municipio de Camoapa (CORASCO, 2010)..... | 4 |
| Figura 2. Percepción de los empleados sobre la aplicación de principios y valores en la Cooperativa. | 11 |
| Figura 3. Percepción sobre el uso de los planes en la Cooperativa Camoapam R.L. por parte de los empleados..... | 13 |
| Figura 4. Percepción sobre el uso de los planes por parte de los miembros de consejo de administración y junta de vigilancia de la Cooperativa. | 14 |
| Figura 5. Conocimiento del manual de funciones y su aplicación por parte de los empleados de la Cooperativa Camoapam R.L. | 18 |
| Figura 6. Consultas de los manuales y reglamentos por parte de los miembros del consejo de administración y la junta de Vigilancia de la Cooperativa..... | 19 |
| Figura 7. Organigrama (2018) de la Cooperativa de ahorro y crédito Camoapan R.L. | 22 |
| Figura 8. Percepción de los empleados de la Cooperativa sobre los puestos de trabajo y sus funciones. | 23 |
| Figura 9. Percepción de los empleados acerca de rendirle informe a más de un jefe en la Cooperativa. | 24 |
| Figura 10. Evaluación del desempeño laboral según percepción de los empleados de la Cooperativa Camoapan..... | 27 |
| Figura 11. Conformidad con los empleados con la higiene y seguridad en la Cooperativa..... | 28 |
| Figura 12. Fluidez en la comunicación según percepción de los empleados de la Cooperativa Camoapam R.L. | 30 |
| Figura 13. Valoración del clima laboral en la Cooperativa percepción de los miembros del consejo de administración y junta de vigilancia..... | 31 |
| Figura 14. Percepción sobre el clima organizacional por parte de los empleados de Cooperativa Camoapam R.L. | 32 |
| Figura 15. Reconocimiento de los logros personales de los empleados según miembros del consejo de administración y junta de vigilancia de la Cooperativa. | 33 |
| Figura 16. Motivación de parte del jefe según percepción de los empleados de la Cooperativa. | 34 |
| Figura 17. Motivación según percepción de los empleados de la Cooperativa Camoapam R.L. | 36 |
| Figura 18. Valoración del nivel de decisión y de supervisión por parte de los empleados de la Cooperativa Camoapam R.L..... | 38 |
| Figura 19. Actitud del jefe según la percepción de los empleados de la Cooperativa Camoapam R.L. | 39 |
| Figura 20. Propuestas hechas por la gerencia y los demás cuerpos directivos según percepción del consejo de administración y junta de vigilancia..... | 40 |
| Figura 21. Toma de decisiones en la Cooperativa Camoapam R.L. según la percepción de los empleados..... | 41 |
| Figura 22. Participación de los empleados de la Cooperativa en el proceso de control y el cumplimiento de sus objetivos. | 44 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|---|----|
| Anexo 1. Formato de encuesta a gerente. | 55 |
| Anexo 2. Formato de encuesta a empleados. | 64 |
| Anexo 3. Formato de encuesta a miembros del consejo de administración y junta de vigilancia. | 70 |
| Anexo 4. Análisis FODA. | 73 |
| Anexo 5. Matriz de interacción FO (maxi-mini) Fortalezas vs Oportunidades. | 75 |
| Anexo 6. Matriz de interacción FA (maxi-mini) Fortalezas vs Amenazas. | 75 |
| Anexo 7. Matriz de interacción DO (mini- maxi). Debilidades vs Oportunidades. | 76 |
| Anexo 8. Matriz de interacción DA (mini-mini) Debilidades vs Amenazas. | 76 |
| Anexo 9. Aplicación del análisis matricial FODA para la definición de estrategias. | 77 |
| Anexo 10. Cuadros de salidas de las encuestas a empleados. | 78 |
| Anexo 11. Cuadro de salida de la encuesta a miembros del consejo de administración y junta de vigilancia. | 90 |

RESUMEN

La investigación se realizó con el objetivo de analizar el proceso administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Camoapam R.L.; se utilizó el método descriptivo a través de encuestas dirigidas a gerente, trabajadores y miembros directivos; también, la elaboración conjunta del análisis FODA para la definición de estrategias. El análisis de datos fue a través de diagramas de barras horizontales y matriz de interacción FODA / DOFA. El proceso de planeación se efectúa mediante la elaboración de planes estratégicos y operativos que son dados a conocer por la gerencia al personal y directivos; en la función de organización, la empresa cuenta con manuales administrativos y un manual de funciones que contiene el organigrama y las fichas de puestos correspondientes, pero estos se encuentran desactualizados. En la función de dirección, el personal afirma contar con una gerencia con un excelente liderazgo en la toma de buenas decisiones y que existe una buena comunicación entre gerente y subalternos. La función de control se lleva a cabo a través de controles administrativos formalmente establecidos. La Cooperativa cuenta con una visión y misión actualizada hace tres años y los empleados y directivos están apropiados de la misma. Los planes operativos y estratégicos son dados a conocer por la gerencia a todos los empleados y directivos. El manual de funciones está desactualizado desde el año 2010 impidiendo de esta manera que exista un respaldo de las nuevas actividades que han surgido en el transcurso de estos últimos años. El mecanismo de comunicación más usado son las reuniones informativas. Está documentada la posibilidad de promoción laboral, sin embargo, actualmente no se brindan incentivos laborales u otras formas de motivación. Las decisiones son consensuadas entre empleados, gerente, directivos y asociados. Surgieron las siguientes estrategias para mejorar el proceso administrativo en la Cooperativa: gestionar apoyo ante coordinaciones interinstitucionales para capacitaciones al personal y directivos, actualización de manuales, obtener fondos para financiar operaciones e invertir en activos fijos; crear conciencia en los socios, empleados y directivos sobre la importancia del control, estatutos y la filosofía del cooperativismo; crear programas de incentivos y motivación para el personal y de esta manera lograr un trabajo eficiente para un mejor funcionamiento en la Cooperativa.

Palabras claves: plan, administración, control, estrategia, motivación, liderazgo, decisiones.

ABSTRACT

The investigation was carried out with the objective of analyzing the administrative process of Cooperativa de Ahorro y Crédito Camoapam R.L.; the descriptive method was used through surveys directed at managers, workers and board members; also, the joint elaboration of the SWOT analysis for the definition of strategies. The data analysis was through horizontal bar charts and SWOT / SWOT interaction matrix. The planning process is carried out through the elaboration of strategic and operative plans that are made known by the management to the personnel and managers; in the organization function, the company has administrative manuals and a manual of functions that contains the organization chart and the corresponding position cards, but these are outdated. In the management function, the staff affirms that they have a management with excellent leadership in making good decisions and that there is good communication between the manager and subordinates. The control function is carried out through formally established administrative controls. The Cooperative has a vision and mission updated three years ago and employees and managers are appropriate. Operational and strategic plans are disclosed by management to all employees and managers. The manual of functions is outdated since 2010, thus preventing the existence of support for the new activities that have emerged in recent years. The most used communication mechanism is the informative meetings. The possibility of labor promotion is documented, however, currently there are no work incentives or other forms of motivation. Decisions are agreed between employees, managers, managers and associates. The following strategies emerged to improve the administrative process in the Cooperative: to manage support for inter-institutional coordination for training of personnel and managers, update manuals, obtain funds to finance operations and invest in fixed assets; create awareness in the partners, employees and managers about the importance of control, statutes and the philosophy of cooperativism; create incentive programs and motivation for the staff and in this way achieve an efficient work for a better functioning in the Cooperative.

Keywords: plan, administration, control, strategy, motivation, leadership, decisions.

I. INTRODUCCIÓN

La administración ha venido evolucionando a través del tiempo debido principalmente a factores externos: sociales, económicos, tecnológicos y medioambientales. Estos factores significan desafíos que las diferentes empresas tienen que enfrentar y que han provocado altos niveles de competitividad entre las mismas para poder sobrevivir al mercado actual.

Toda empresa aplica el proceso administrativo, éste se refiere a planear y organizar el quehacer y el cómo funcionará la empresa, así como dirigir y controlar las actividades que se llevarán a cabo con el fin de lograr los resultados esperados. Este proceso es único, cada parte, etapa y cada acto que lo constituye está unida e influye en las demás.

Las Cooperativas son asociaciones que tienen por objeto mejorar las condiciones de vida de sus socios de acuerdo con el principio de la ayuda mutua; éstas se caracterizan por promover la igualdad de derechos y obligaciones, cada socio tiene un solo voto por persona y su ingreso y retiro es voluntario; deben distribuir el excedente correspondiente a operaciones con sus socios y también deben observar neutralidad política y religiosa, desarrollar actividades de educación cooperativa y procurar establecer entre ellas relaciones federativas e intercooperativas (Art. 1° Ley General de Cooperativas).

La Cooperativa constituye la forma más difundida de entidad de economía social, el símbolo internacional de ésta son los Pinos Gemelos. La ACI es una abreviatura que hace referencia a la Alianza Cooperativa Internacional es la organización que se encarga a nivel mundial de conglomerar y promover el movimiento cooperativo en el globo terráqueo, actividad que desempeña desde el año 1985.

Esta sociedad goza de autonomía y los integrantes se unen voluntariamente con la finalidad de crear una organización democrática en la que la administración y gestión debe llevarse según acuerden sus socios, generalmente se hace bajo el contexto y parámetros de la economía de mercado o la economía mixta. Es importante resaltar, que las cooperativas surgen en su gran mayoría para hacer frente a las necesidades de los socios, así como a sus aspiraciones económicas, sociales y culturales que son comunes a todos y cada uno de los socios.

Las cooperativas de ahorro y crédito son aquellas sociedades que tienen como objeto social satisfacer las necesidades financieras de sus socios y de terceros, realizando actividades propias de una entidad financiera. También son instituciones financieras, pero son organizaciones sin fines de lucro cuyos propietarios son sus socios a diferencia de las organizaciones con fines de lucro cuyos propietarios son unas cuantas personas o un grupo reducido de individuos. Éstas cooperativas se enfocan en ayudar a sus socios a ahorrar, obtener préstamos y recibir servicios financieros accesibles.

El domicilio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Camoapam R.L. es en la ciudad de Camoapa y actualmente atiende varias zonas geográficas aledañas a la ciudad y está autorizada a establecer sucursales, agencias o filiales en cualquier parte del territorio nacional. Actualmente, la Cooperativa Camoapam R.L. es socia de la Central Nicaragüense de Cooperativas de Ahorro y Crédito (CENACOOB, R.L) quien a su vez es miembro de la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FEDECARUNA).

El presente estudio tiene como propósito analizar el proceso administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Camoapam R.L. del municipio de Camoapa durante el período de septiembre a diciembre de 2018 para constatar si se aplica el proceso administrativo y dar un aporte para que puedan llevar a cabo una mejora a sus funciones administrativas, definiendo las posibles causas que afectan a la Cooperativa Camoapam; para ello se describe el proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) y se proponen estrategias que contribuyan al mejoramiento de su proceso administrativo.

II. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Analizar el proceso administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Camoapam R.L. del municipio de Camoapa durante el período de septiembre a diciembre 2018.

2.2 Objetivos específicos:

- a. Describir el proceso de planeación, organización, dirección y control de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Camoapam R.L.
- b. Proponer estrategias que contribuyan al mejoramiento del proceso administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Camoapam R.L.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Ubicación del área de estudio

El área de estudio está ubicada en el municipio de Camoapa, departamento de Boaco. El territorio de Camoapa, está ubicado entre las coordenadas 12° 23' de latitud norte y 85° 30' de longitud oeste; sus límites son: Norte, con los Municipios de Boaco, Matiguás y Paiwas; Sur, con Cuapa y Comalapa; Este, con los Municipios del Rama y La Libertad; Oeste, con los Municipios de San Lorenzo y Boaco. (INIFOM, s.f.).



Figura 1. Mapa del municipio de Camoapa (CORASCO, 2010)

Limita al norte con los municipios de Boaco, Matiguás (Matagalpa) y Paiwas (RACCS). Al sur con Cuapa y Comalapa. Al este con los municipios de El Ayote (RACCS) y La Libertad Chontales. Al oeste con los municipios de San Lorenzo y Boaco. Su extensión territorial es 1,483 km².

El clima es variado, su temperatura promedio anual es de 25.2 grados centígrados, y en algunos períodos logra descender 23° centígrados. La precipitación pluvial alcanza desde los 1,200 hasta los 2,000 milímetros en el año, sobre todo en la parte noroeste del municipio.

La Cooperativa Camoapam R.L. que de forma abreviada se escribe CAC- Camoapam R. L y es más conocida como Cooperativa Camoapam está ubicada en la calle central del casco urbano del municipio de Camoapa de la iglesia San Francisco 1cuadra al Oeste; se constituye legalmente el 17 de agosto del año 1966, según escritura pública N°13 habiendo obtenido su personería jurídica mediante aprobación por Resolución # 82 del MITRAB a las 12:15 p.m. del 19 de septiembre de 1966, inscrita bajo el # 79, folios, 43/47 Tomo X, Libro de Resoluciones y Registros Departamento de Cooperativas, Ministerio del Trabajo, con 25 asociados (3 mujeres, 22 hombres) y un capital inicial suscrito y pagado de C\$ 12,500.00 córdobas. Hasta el año 2018 la Cooperativa Camoapam R.L. tiene 881 socios de los cuales 568 son mujeres y personería jurídica.

Los servicios que ofrece son:

- Ahorro retirable.
- Ahorro navideño.
- Ahorro escolar.
- Depósitos a plazo.
- Préstamos.
- Fondo funeral.
- Remesas western.

También se ofertan créditos de:

- Comercio.
- Servicio.
- Industria.
- Agropecuarios.
- Ganaderos.
- Mejoramiento de vivienda.
- Personales.

3.2. Diseño metodológico

El presente estudio es del tipo descriptivo cuantitativo este método exhibe el conocimiento de la realidad tal como se presenta en una situación de espacio y de tiempo dado. Aquí se observa y se registra, o se pregunta y se registra. Describe el fenómeno sin introducir modificaciones: tal cual (Rojas, 2015). se recolectó información según metodología utilizada por Flores González (2015), a través de entrevista a gerente, demás trabajadores y miembros del consejo de administración y junta de vigilancia (Anexos 1, 2 y 3). Asimismo, se realizó verificación insitu de documentos, manuales y planes que respaldan la gestión.

Posteriormente a través de una reunión con el gerente y demás trabajadores y en base a los hallazgos, se procedió a realizar un análisis FODA / DOFA para la generación de las propuestas de mejoras al proceso administrativo, basados en una aproximación de la metodología sugerida por Instituto Politécnico Nacional (2002).

- Una vez determinados los principales elementos de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, se procedió a determinar, cómo afecta cada uno de estos elementos de FODA (Anexo 4) a la Cooperativa. Después de obtener una relación lo más exhaustiva posible entre las funciones sustantivas (interacciones entre funciones), se ponderaron las interacciones más relevantes y que representaron mayor importancia para la Cooperativa. Las interacciones fueron (Anexo 5, 6, 7 y 8): Fortalezas vs. Oportunidades (FO), Fortaleza vs. Amenazas (FA), Debilidades vs. Oportunidades (DO), Debilidades vs. Amenazas (DA), derivando las estrategias alternativas (con el mismo nombre) conceptualmente distintas. En caso de estrategias traslapadas se unieron en una sola.

3.2.1 Tamaño de la muestra

Las entrevistas fueron aplicadas a una muestra comprensiva correspondiente a 15 personas:

- Gerente general (1)
- Trabajadores (6)
- Miembros del consejo de administración (5)
- Miembros de junta de vigilancia (3)

3.3. Variables medidas

3.3.1 Proceso administrativo

Según Guzmán, (2013) el proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

3.3.2 Estrategias de mejora

Se define como la creación de una posición única con valor, cuya esencia es escoger un conjunto de actividades en la empresa, diferente de los competidores. Desde todo punto de vista las cooperativas requieren de una estrategia como empresa, como base de su fórmula de éxito y de diferenciación de otras, cooperativas o no.

Las variables que se evaluaron en el estudio están contenidas en el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Variables e indicadores del análisis del proceso administrativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Camoapam R.L.

| VARIABLES | CONCEPTUALIZACIÓN | SUB VARIABLE | ALCANCE DE MEDICIÓN | INSTRUMENTOS |
|------------------------|---|---|--|--|
| Proceso administrativo | Es el conjunto de actividades que desarrollará la administración o la gerencia de la cooperativa, haciendo posible la toma de decisiones y la acción gerencial. | Planeación Organización Dirección Control | Describirlos de acuerdo a la realidad actual y considerando la opinión de los trabajadores, gerente y miembros del consejo de administración y junta de vigilancia | Encuesta a trabajadores Encuesta a gerente y a miembros del consejo de administración y junta de vigilancia |
| Estrategias de mejora | Técnicas que se ponen en marcha para conseguir alcanzar de forma adecuada los objetivos y contenidos previstos. | Estrategias maxi-maxi Estrategias maxi – mini Estrategias mini – maxi Estrategias mini – min | Definidas nuevas estrategias para el funcionamiento de la Cooperativa | Herramienta FODA / DOFA |

Fuente: *Elaboración propia.*

3.4 Análisis de datos

El análisis de los datos se realizó a través del método descriptivo, teniendo como referencia las respuestas a las preguntas formuladas en las encuestas para el gerente y el resto de trabajadores. La encuesta dirigida a los trabajadores, miembros del consejo de administración y la junta de vigilancia fue analizada a través de estadística descriptiva por medio de los programas estadísticos SPSS y EXCEL, haciendo uso de porcentajes y diagramas de barras horizontales para ilustrar los resultados.

En el caso de las variables estrategias de mejora se elaboró la matriz de interacción FODA / DOFA y realizando valoración del grado de importancia de la interacción a través de la metodología recomendada por Instituto Politécnico Nacional (2002), siendo la matriz de interacción utilizada en el cuadro 2 y las ponderaciones correspondientes a las interacciones FO, FA, DO y DA.

Cuadro 2. Aplicación del análisis matricial FODA para la definición de estrategias.

| | | |
|--|--|---|
| FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS | Lista de Fortalezas F1. F2. ... Fn. | Lista de Debilidades D1. D2. ... Dr. |
| Lista de Oportunidades O1. O2. ... Op. | FO (Maxi-Maxi) <i>Estrategia para maximizar tanto las F como las O.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, F1, F3 ...) | DO (Mini-Maxi) <i>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, D1, D3, ...) |
| Lista de Amenazas A1. A2. ... Aq. | FA (Maxi-Mini) <i>Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (F1, F3, A2, A3, ...) | DA (Mini-Mini) <i>Estrategia para minimizar tanto las A como las D.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (D1, D3, A1, A2, A3, ...) |

Fuente: IPN (2002)

IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Al analizar el proceso administrativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Camoapam R.L. se obtuvieron los siguientes resultados:

4.1. Proceso administrativo

4.1.1. Planeación

La Cooperativa Camoapam cuenta con una misión y visión actualizadas hace tres años, para la gerencia la misión es de vital importancia porque dirige las actividades que hacen a diario que es prestar más y mejores servicios de ahorro y crédito.

Según Cruz (2013), la planeación es el primer paso del proceso administrativo donde se definen los objetivos y metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para coordinar las actividades.

Misión

Según Villalba (2010), la misión constituye un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la organización, así como los propósitos o las funciones que desean satisfacer sus clientes y los métodos fundamentales a través de los cuales pretende cumplir este propósito.

“Brindar servicios oportunos y eficientes a sus asociados a través del ahorro sistemático, planes de crédito y educación constante para mejorar su nivel de vida”.

Visión

La visión es la imagen de lo que las personas de la organización aspiran a ser. Es la visualización de la realización de la misión en un tiempo relativamente corto: 3 a 5 años. En ese sentido, la visión se desprende de la misión. Es la traducción a la realidad de cómo la empresa será en el futuro inmediato como resultado de cumplir con su misión (Villalba, 2010).

“Ser una Cooperativa de ahorro y crédito rentable y auto sostenible que brinde más y mejores servicios con altos niveles de calidad y eficiencia con beneficio para sus asociados”.

Según la encuesta realizada el 100% de los empleados encuestados de la Cooperativa Camoapam R.L afirman tener conocimiento de la misión y visión, así mismo los empleados también se sienten apropiados de la misma.

De la misma manera el 100% de los miembros del consejo de administración y junta de vigilancia consideran que la Cooperativa posee una misión y visión institucional vigente y acorde a los planes operativos y estratégicos que se ejecutan; éstos, también se identifican con dicha misión y visión institucional.

La misión y visión de la Cooperativa se da a conocer a todo el personal, directivos, socios y público en general de manera escrita mediante un rótulo que puede visualizarse fácilmente en la entrada de dicha institución.

Una buena visión debe ser motivadora para todos los integrantes del equipo u organización, debe ser un mensaje claro y convincente. Una buena visión deber ser algo factible, pero a su vez debe ser algo que no sea tan sencillo lograr, recordemos que una visión debe estar planeada a muy largo plazo (Taylor, 2010).

4.1.2 Principios

En la Cooperativa Camoapam R.L también están definidos sus principios y valores institucionales que se rigen por los principios universales del cooperativismo, los de mayor aplicación son:

- **Membrecía abierta y voluntaria:** las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membrecía, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.
- **Autonomía e independencia:** las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entra en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobierno) o tienen capital de fuente externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantenga la autonomía de la cooperativa.
- **Compromiso con la comunidad:** la cooperativa trabaja por el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

4.1.3 Valores

Los valores de mayor aplicación son:

- **Responsabilidad:** el buen socio cumple con el trabajo que le corresponde, sintiendo un compromiso moral con la sociedad cooperativa.
- **Ayuda mutua:** los socios deben de accionar en grupo para la solución de problemas comunes.
- **Igualdad:** la asignación de cargos directivos tiene un fin cooperativo sin que exista privilegios especiales. Todos tenemos los mismos derechos y deberes.

De los trabajadores encuestados en la Cooperativa Camoapam el 33.3% consideran que los principios y valores de la Cooperativa son aplicados en su centro de trabajo, el 50% afirman que casi siempre y solo el 16.7% consideran que a veces (Figura 2).

En el caso de los directivos de la Cooperativa cuando se les preguntó acerca de los principios y valores de mayor aplicación, éstos exteriorizan no tener conocimiento pleno y mencionan otros que no son los valores que se rigen por los principios universales del cooperativismo.

Consideramos que los valores y principios deben ponerse en práctica y ocupar un sitio predominante en el día a día de la cooperativa porque ayuda a dirigir la organización, la relación con los empleados, socios y directivos.

Los valores son una guía de conducta deseada que servirá para realizar la visión y la misión institucionales. Al expresar las creencias de las personas que laboran en la institución acerca de lo que es correcto o no, los valores representan pautas a seguir en las relaciones dentro y fuera de la misma, vinculándose por tal motivo con la misión, por lo que se debe buscar, entre otras cosas, que los valores sean compartidos por los miembros del grupo, que sean claros y estén jerarquizados (Ruiz, 2000 citado por Reyes, 2011).

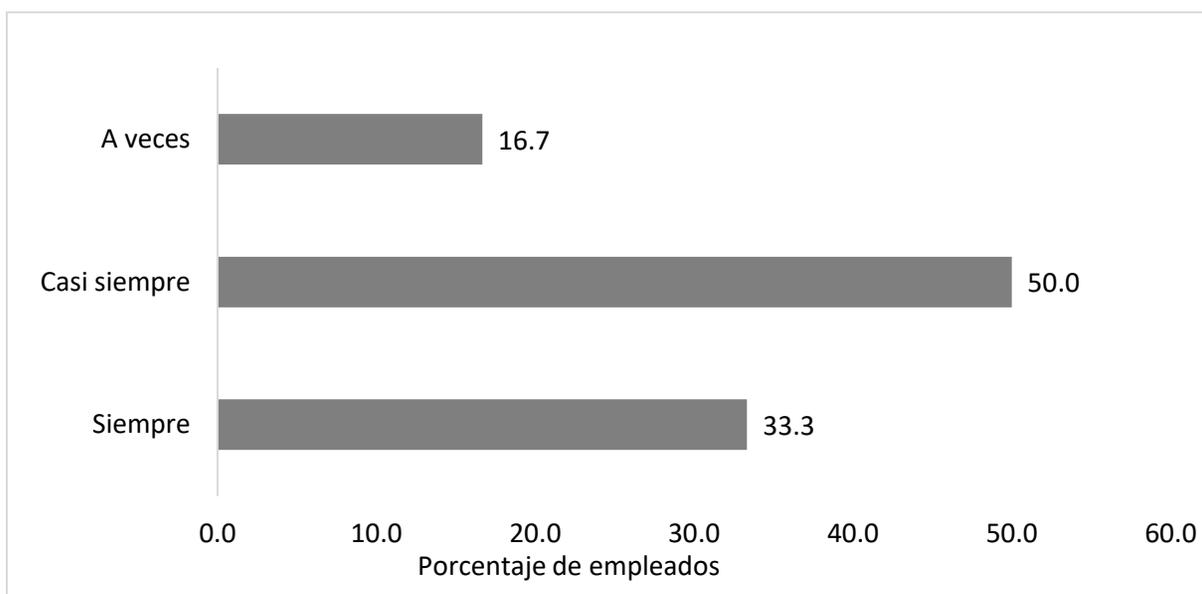


Figura 2. Percepción de los empleados sobre la aplicación de principios y valores en la Cooperativa.

4.1.4 Estrategia definida

Moraga (2015), define la estrategia empresarial como una forma de definir las tareas directivas integrando las perspectivas corporativas, de negocio y funcional. Una forma de adquirir recursos tangibles o intangibles que desarrollen la suficiente capacidad que aseguren la ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

El gerente de la Cooperativa Camoapam R.L indica que actualmente se realiza análisis FODA previo a la implementación de nuevas estrategias; considera que la implementación de las mismas, es un proceso tardío sobre todo si no se tienen bien claros los roles en la toma de decisiones por parte de los miembros de la junta directiva. Consideramos que éstos no están apropiados de dichas estrategias por la poca permanencia en la institución limitándose únicamente a realizar el trabajo que les corresponde en el momento que se reúne

Es importante tener definida una estrategia en la empresa para determinar cuáles son los puntos fuertes y débiles de la misma, así mismo la estrategia permite detectar donde está fallando para estar mejor preparado frente a futuras crisis y facilitar la toma de decisiones.

4.1.5 Tipos de planes

Según la gerencia de Camoapam R.L, la Cooperativa cuenta con una estrategia definida, así como la elaboración de planes estratégicos y operativos que son consistentes, coherentes y oportunos con los objetivos y políticas institucionales. Siempre se realiza la programación de actividades en cada unidad o dependencia y los planes y programas están expresados en presupuesto con un responsable asignado para la conducción de programas y del control presupuestario.

Los trabajadores encuestados consideran que no se lleva una planeación eficiente y eficaz cuando no logran cumplir con los objetivos de los planes, por falta de seguimiento a los mismos o cuando se planifica desmedidamente. Expresan que planear es importante porque les permite trabajar de una manera ordenada y tener una guía que genere los resultados que se esperan y que la participación de ellos en el proceso de planificar es un elemento importante porque son tomadas en cuenta sus opiniones.

Al llevar una planeación correcta se facilita el desarrollo de la Cooperativa, el cumplimiento de su misión y visión y se logra aprovechar de una mejor manera los recursos y el tiempo. Sin planes el gerente no puede saber cómo organizar su personal ni sus recursos debidamente; cuando todos los trabajadores saben a dónde va la organización y con que deben contribuir para lograr el objetivo, pueden empezar a coordinar sus actividades, a cooperar unos con otros, y a trabajar en equipo.

La eficiencia es la productividad, que mide la rapidez con que alguien pueda hacer una tarea. Tiene que ver mucho con el concepto de “ser eficiente”, es decir producir lo mismo con menos recursos (Riquelme, 2017).

La eficacia tiene que ver con el cumplimiento de los objetivos, es decir cuando una empresa logra sus objetivos planificados se dice que es eficaz (Riquelme, 2017).

El 50% de los empleados encuestados consideran que “casi siempre” la planeación es eficiente y eficaz, cuando se les preguntó acerca de la importancia que le conceden a la planeación en la Cooperativa el 83.3% de los entrevistados aseguran que es “totalmente importante” y que “siempre” participan en la elaboración, a la vez afirmaron “sí” tienen conocimientos de estos (Figura 3).

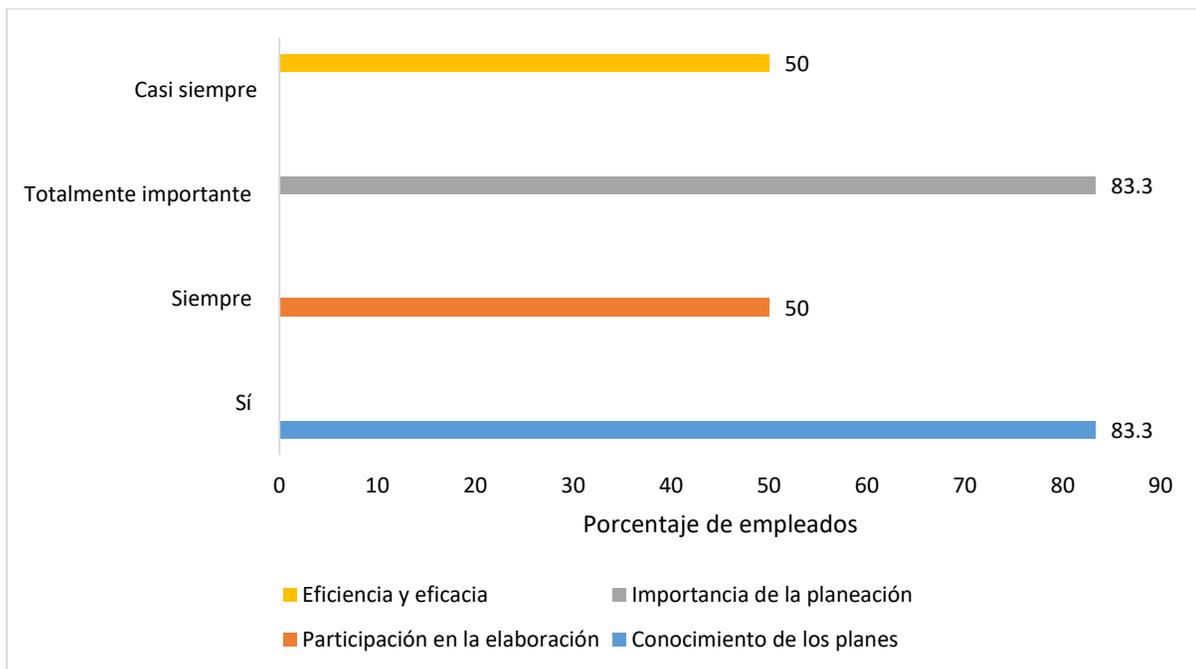


Figura 3. Percepción sobre el uso de los planes en la Cooperativa Camoapam R.L. por parte de los empleados.

El 87,5% de los miembros del consejo de administración y junta de vigilancia encuestados mencionan que “siempre” se formulan planes estratégicos de mediano y largo plazo en la Cooperativa y 75,5% afirman que su participación es “alta” (Figura 4).

Según Hitt *et. al.* (2006), los planes estratégicos centran su atención en el futuro (en su sentido más amplio) de la organización, e integran las demandas del ambiente externo y los recursos internos con las acciones que los administradores necesitan realizar para alcanzar los objetivos que la organización se propone a largo plazo. Los planes operativos centran su atención en el corto plazo y traducen los planes tácticos en metas y acciones específicas para unidades pequeñas de la organización. En general, el corto plazo abarca 12 meses o menos.

A través de la encuesta dirigida al gerente y los miembros del consejo de administración y la junta de vigilancia se verificó que estos miembros tienen conocimiento acerca de los planes que se elaboran en la Cooperativa Camoapam pero no participan directamente en la formulación de los planes estratégicos y operativos.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Camoapam R.L se realiza el plan operativo anual y el plan estratégico que es para un plazo de tres años, estos planes son elaborados por el gerente y él se los presenta al consejo de administración y junta de vigilancia para que los aprueben y den

su crítica donde hacen preguntas al gerente acerca del plan que ha elaborado. Del plan estratégico se va desglosando los planes de cada año, se consultan y se retoman los datos reales para elaborarlo, también para ver lo que se va hacer en un futuro o sea los objetivos de largo plazo.

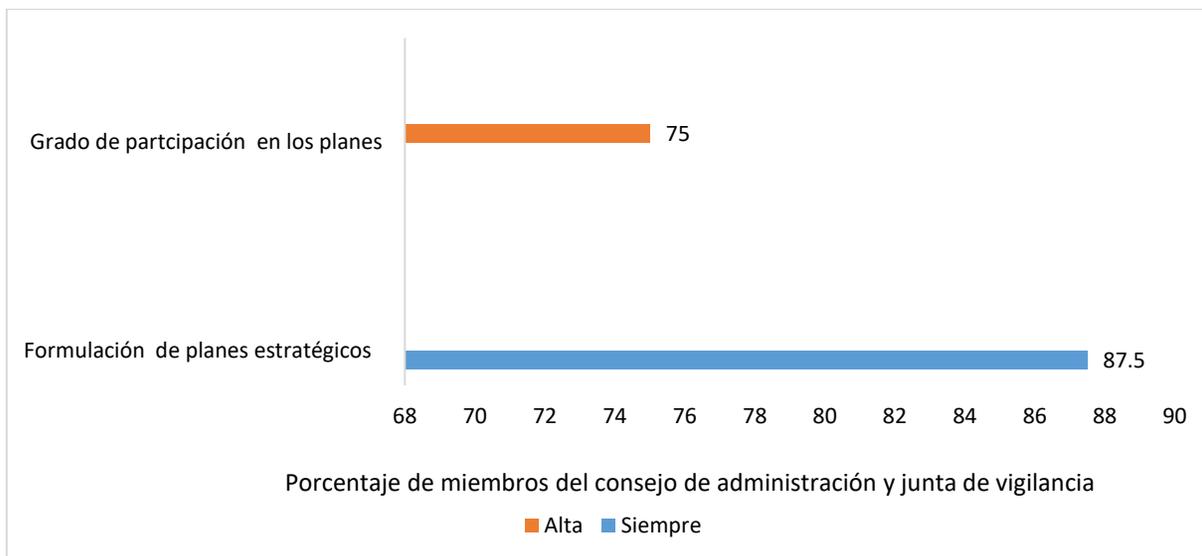


Figura 4. Percepción sobre el uso de los planes por parte de los miembros de consejo de administración y junta de vigilancia de la Cooperativa.

El 100% de los miembros del consejo de administración y la junta de vigilancia encuestados afirman que los planes operativos y estratégicos son dados a conocer a todos los empleados y directivos mediante reunión con el personal.

Los planes estratégicos y operativos son revisados periódicamente porque indican los procedimientos que deben de realizarse.

4.2 Organización

La organización implica poner atención a la estructura de relaciones entre los puestos y los individuos que los ocupan, así como vincular la estructura con la dirección estratégica general de la organización. Puesto que el mundo en el que vivimos está fundamentalmente lleno de incertidumbres y ambigüedades, la función de organizar representa un desafío crítico para los administradores. En su nivel más básico, el propósito de esta función administrativa consiste en intentar poner orden en la organización. Sin ella, el ambiente sería caótico (Hitt *et. al.*, 2006).

El 100 % de los trabajadores encuestados de la Cooperativa Camoapam R.L consideran que el área de trabajo donde están ubicados, es la más adecuada a su formación y también conocen sobre la estructura organizativa de la empresa. Éstos consideran tener los conocimientos, habilidades y actitudes para el puesto que actualmente ocupan al existir un manual de funciones que es utilizado al momento de contratar a nuevo personal.

Asimismo, el 100% de los empleados encuestados consideran que el ambiente laboral en el trabajo es satisfactorio y que las infraestructuras de las oficinas les proporcionan las condiciones necesarias para desarrollar su trabajo.

Los trabajadores encuestados consideran que el funcionamiento actual de la Cooperativa es congruente con la estructura organizativa expresada en el manual de organización y funciones y afirman tener conocimiento de los manuales y reglamentos existentes en la Cooperativa.

Actualmente la Cooperativa cuenta con once empleados distribuidos en los puestos de gerencia general, responsable de crédito y ahorro, promotores de crédito, responsable de limpieza y guardas de seguridad. Cuentan con un área de caja general y otra para entrega/ envío de remesas a través de Airpak Western Union, una oficina para la gerencia y una oficina que comparten las áreas de crédito, ahorro y contabilidad, esta última área permite una mayor interacción de personal para llevar a cabo las actividades del día.

Consideramos que la etapa de la organización conlleva a que las actividades establecidas deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa permite que haya una mejor organización en sus funciones obteniendo mejor eficiencia en las tareas y actividades.

4.2.1 Marco legal

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Camoapam R.L, se constituyó legalmente el 17 de agosto de 1966, habiendo obtenido su personalidad jurídica mediante aprobación por resolución número 82, a las doce y quince minutos de la mañana (12; 15) del diecinueve (19) de septiembre de mil novecientos sesenta y seis (1966), inscrita bajo el número 79, folios 43/47 tomo X, libro de resoluciones y registro, departamento de cooperativas, ministerio de trabajo, Managua, D, N., septiembre 21 de 1966. Publicada su escritura en la gaceta diario oficial número 137 del veintitrés de julio del año dos mil dos (2002), la que se denominara como Cooperativa de Ahorro y Crédito Camoapam R.L. de responsabilidad limitada, de capital variable, sin fines de lucro, con número ilimitado de asociados y de duración indefinida regida por su propio estatuto y por su respectivo reglamento.

La Cooperativa Camoapam, R.L. tendrá como objetivo general realizar todas las operaciones activas y pasivas, desarrollando productos y servicios financieros, propios de las cooperativas de ahorro y crédito, de acuerdo a los estatutos, su reglamento y la legislación cooperativa vigente.

El marco legal vigente de la Cooperativa es el siguiente:

- En su actuar normal, se rige por la ley general de cooperativa, según decreto No. 499 publicada en la gaceta oficial del 26 de enero del 2005; y, su reglamento a la ley general de cooperativas, decreto No. 91- 2007.
- Además, la cooperativa cuenta con su estatuto aprobado y registrado bajo la resolución No 703 – 2007 por el ministerio de trabajo, dirección general de cooperativa, 20 de junio del año 2007.

Los documentos que respaldan el marco legal de la Cooperativa Camoapam R.L. son:

- Personería jurídica inscrita en la gaceta
- Acta constitutiva
- Escritura de propiedad
- Documento actualizado en cuanto a certificados de cuerpos directivos emitidos por el Ministerio de Economía Familiar Comunitaria Cooperativa y Asociativa (MEFCCA).

4.2.2. Manuales y reglamentos

Para el gerente, los cambios en la estructura administrativa siempre generan una mayor eficacia y eficiencia en la parte administrativa de la Cooperativa y se descentraliza el mando. Así mismo existen funciones y reglamentos expresados en manuales, pero éstos, no están actualizados.

Los manuales con los que cuenta la cooperativa son:

- **Manual de crédito:** el manual de crédito contiene los aspectos generales que regulan la actividad crediticia, en cuanto a la definición de las operaciones que constituyen crédito, las actividades que son materia de financiación, los requisitos para la tramitación del crédito, plazos, tasas de interés y otras normas generales de crédito, las cuales son aplicables de manera general a las divisiones que tienen que ver con el manejo del crédito en la Cooperativa.
- **Manual de funciones:** es una herramienta técnica, en la cual se agrupan todas las acciones y funciones que deben de desarrollar, o la manera en que deben de realizarlas cada uno de los miembros colaboradores de la empresa cooperativa.
- **Manual de higiene y seguridad de trabajo:** tiene como objetivo regular la actividad laboral de los trabajadores en aquellas áreas o puestos de trabajo con mayor incidencia en la accidentalidad durante el proceso en que se desarrolla una actividad en particular de un puesto de trabajo. Con la implementación de las normas de higiene y seguridad por puesto de trabajo se regulan aquellas actividades que implican mayor riesgo para la ocurrencia de accidente de trabajo o el origen de una enfermedad profesional.
- **Manual de control interno:** tiene como objetivo suministrar, un documento que indique los métodos y procedimientos que se deben seguir para la protección de los activos y brindar información correcta y confiable. Trata de proporcionar los elementos necesarios para llevar a cabo la comprobación interna, a través de normas que se establecen para ser cumplidas antes de llevar a cabo cualquier operación, dejando lo menos posible la decisión de los requisitos que deben cumplirse al juicio del personal.
- **Manual de contabilidad general:** este manual ha sido diseñado para que se constituya en la principal herramienta que guíe en el registro de las transacciones que de muy diversa naturaleza lleva a cabo en su ciclo operacional la cooperativa de ahorro y crédito Camoapam R.L.
- **Manual de prevención de lavado de dinero:** el manual para la prevención y detección de lavado de dinero y financiación del terrorismo tiene como objetivo orientar los parámetros, requisitos y contenidos dentro de los cuales se adoptarán las políticas para prevenir institucionalmente el lavado de dinero, financiamiento de terrorismo y financiamiento a la proliferación masiva de armas, que por sus siglas se lee LD/FT/FP.

- **Manual de políticas y reglamento fondos en custodia:** este manual tiene como objetivo proporcionar un instrumento de uso uniforme para la aplicación de las políticas, regulaciones y procedimientos como una herramienta financiera que sirva de apoyo para la administración de los fondos en custodia.
- **Manual de procedimientos administrativos:** el manual de procedimientos administrativos de la organización, se ha elaborado con la finalidad de proporcionar información al personal de la misma, sobre la forma de realizar el conjunto de actividades administrativas que garantizan el funcionamiento de la empresa. Es un instrumento en el que se presentan de forma metódica y normalizadas las operaciones que deben realizarse para el desarrollo correcto de las funciones.
- **Manual de políticas y reglamento de ahorro y aportaciones:** el manual de políticas y reglamento de ahorro y aportaciones de cooperativa de ahorro y crédito Camoapam R.L. reviste una importancia fundamental, puesto que se hace imprescindible y necesario para documentar, normar y fomentar las disciplinas del ahorro y aportes en los asociados del sector urbano y rural.

Estos manuales son de uso poco frecuente dado la experiencia acumulada de los trabajadores en el desarrollo de sus funciones y por la falta de actualización de los mismos.

Según el gerente, existe confianza de él hacia sus subalternos y delega autoridad en ellos. Expresa que en la Cooperativa Camoapam los procesos administrativos son simples precisos y eficaces; si existe un problema con los procesos administrativos se contrarrestan de una forma guiada. Otro aspecto de relevancia que menciona son las condiciones agradables de trabajo en las oficinas, acreditadas por el ministerio del trabajo.

La figura 5, muestra que el 83,3% de los empleados están “totalmente de acuerdo “que las actividades que realizan en la Cooperativa Camoapam R.L., están correctamente definidas en relación a su puesto, el 83,3% expresan que “sí” tienen conocimiento de la existencia de un manual de funciones y que “siempre” existe coherencia entre las funciones o actividades que se realizan.

Esto confirma el grado de conocimiento que el personal tiene con respecto a las actividades de su puesto de trabajo. Las fichas de puesto se actualizaron por última vez en el año 2010. El manual de funciones permite registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de la organización y servir como medio de comunicación y coordinación entre los funcionarios de la misma. Los empleados explicaron que no siempre se realizan las funciones expresadas en el manual porque siempre están surgiendo actividades extraplanes.

Münch (2010), explica que cuando se han definido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, se requiere definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades de trabajo o puestos de los distintos departamentos o áreas de la organización. La descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades.

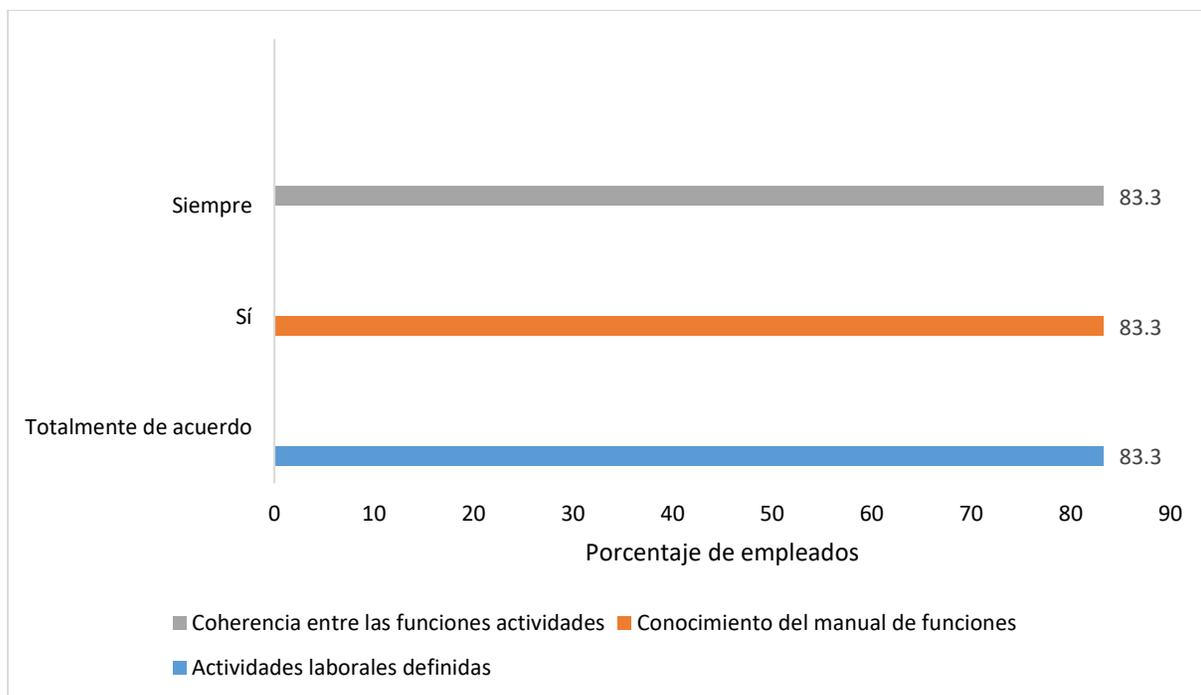


Figura 5. Conocimiento del manual de funciones y su aplicación por parte de los empleados de la Cooperativa Camoapam R.L.

Por otro lado, el 62,5% de los miembros del consejo de administración y la junta de vigilancia encuestados afirman que es “muy frecuente” que los manuales y / o reglamentos existentes en la institución sean utilizados y/o consultados por los comités de la Cooperativa y el otro 37,5 % afirman que es “frecuente” (Figura 6).

Consideran que el propósito fundamental del manual de funciones es el de instruir a cada trabajador de la Cooperativa Camoapam R.L. sobre las funciones, autoridad y responsabilidades.

Herrera (2007), expresa que los manuales administrativos representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática. Deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda empresa moderna, no deben ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización, sino que deben reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa.

Que la Cooperativa Camoapam cuente con manuales administrativos es de gran importancia porque ayudan a minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno de los trabajadores, la duplicación de funciones, lentitud y complicaciones innecesarias, mala o deficiente atención a los socios, desconocimiento de los procedimientos administrativos entre otros. Así mismo estos manuales no deben dejar de revisarse y analizar su contenido para que no permanezca estáticos o se vuelvan obsoletos porque de esta manera dejarían de ser una herramienta útil y dificultarían el desarrollo de la Cooperativa.

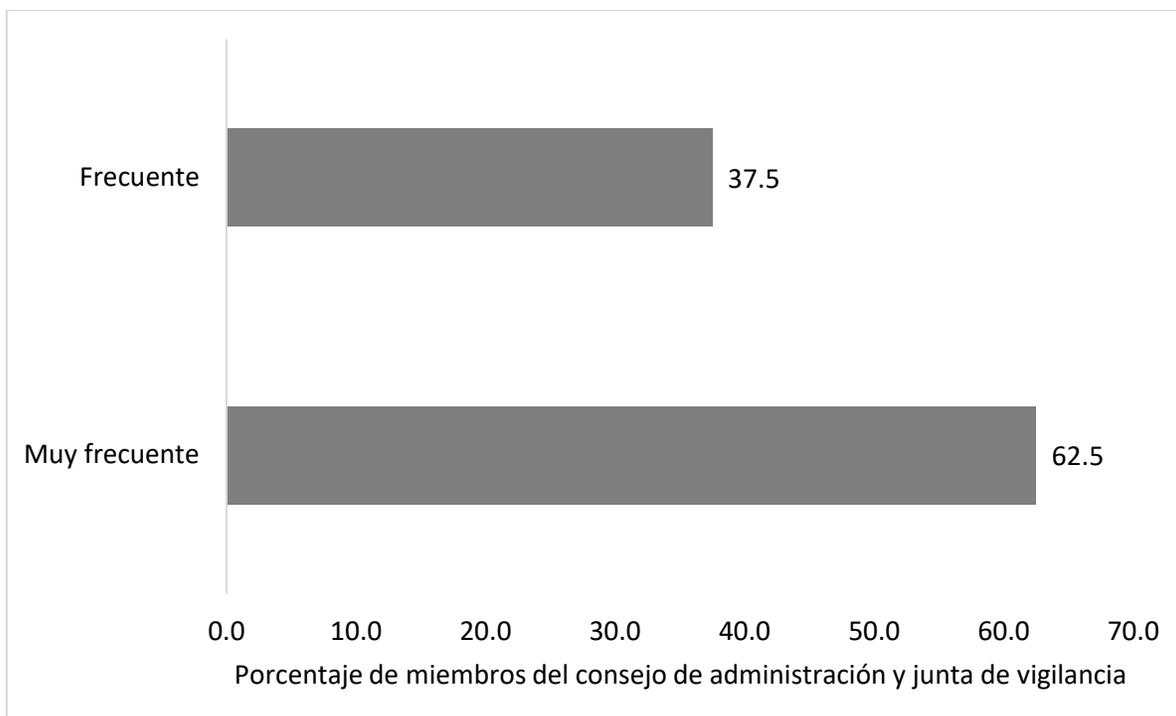


Figura 6. Consultas de los manuales y reglamentos por parte de los miembros del consejo de administración y la junta de Vigilancia de la Cooperativa.

4.2.3. Organigrama

Según Cruz (2012), el organigrama es una representación gráfica que expresa la estructura jerárquica e interrelación de las distintas áreas o elementos que componen una organización, resulta necesario que todos los que forman parte de dicha organización, conozcan cuál es su definición, para que, de esa manera, tengan un conocimiento básico, acerca de lo que es este sencillo pero valioso recurso administrativo.

Según el gerente, el organigrama se operativiza de la siguiente manera:

- La Asamblea General de Asociados: es la máxima autoridad de la Cooperativa y sus acuerdos obligan a todos los asociados presentes o ausentes y a todos los órganos de dirección y control de la cooperativa. Integran la Asamblea General, todos los socios activos, que son aquellos inscritos en el libro de Asociados de la Cooperativa y debidamente inscritos en el Registro Nacional de Cooperativas que no tengan suspendidos sus derechos y se encuentren al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones, de acuerdo al estatuto y su reglamento (arto.58 de la ley).
- Consejo de Administración: tendrá a su cargo la dirección y administración de la cooperativa y estará conformado por:
 - a. Un presidente
 - b. Un vicepresidente
 - c. Un secretario

- d. Un tesorero
- e. Un vocal

- Junta de Vigilancia: integrada por no menos de tres miembros ni mayor de cinco, tiene a su cargo la supervisión de las actividades económicas y sociales de la cooperativa, la fiscalización de los actos del consejo de administración y de los demás órganos y servidores de la cooperativa, de conformidad con la ley y su reglamento, el estatuto y el reglamento interno de la cooperativa y las resoluciones de la asamblea general de asociados. Ejercerá sus atribuciones, de modo que contribuya al cumplimiento de funciones y desarrollo de actividades de los demás órganos de la cooperativa. La junta de vigilancia, responde únicamente ante la asamblea general de asociados.
- El Comité de Crédito: es el órgano encargado de revisar, evaluar, aprobar y recuperar los diferentes tipos de créditos que se otorguen a los asociados. Estará integrado por tres miembros electos en asamblea general de asociados. Para todos los efectos, el comité de crédito se regirá por lo dispuesto en el manual de crédito, el que contemplará las políticas y reglamentos de crédito y recuperaciones de la cooperativa, aprobado por el consejo de administración.
- La Comisión de Educación y Promoción del Cooperativismo: planifica y ejecuta mediante el fondo de educación, políticas, planes de educación y promoción del movimiento cooperativo.
- El gerente: constituye la máxima autoridad del nivel ejecutivo de la cooperativa, responde ante la cooperativa y ante el consejo de administración y ante terceros en su carácter individual, por los daños y perjuicios que ocasione por incumplimiento de sus obligaciones, negligencia, abuso de confianza por ejercicio de las actividades de su competencia. La actuación del gerente y sus responsabilidades es independiente de la conducción del consejo de administración y cada uno de ellos responderá por sus actos de manera individual. Constituye la máxima autoridad del nivel ejecutivo de la cooperativa y se auxilia de los responsables de área.
- Unidad de análisis financiero: tiene el compromiso de establecer controles específicos de carácter muy confidencial de la persona a cargo de la unidad llamado oficial de cumplimiento, tiene una relación directa con la UAF y cumple con todas las orientaciones emanadas por esta institución.
- Responsable de Ahorro y Crédito: garantiza la concesión oportuna del crédito, la supervisión y recuperación del mismo, analiza, controla y evalúa la situación de la cartera y presenta las recomendaciones que proceden de acuerdo a la situación particular del socio. Asimismo, es responsable de analizar, controlar y evaluar el ahorro de los asociados y demás obligaciones en cumplimiento a resoluciones de la Asamblea General de socios y a lo establecido en los manuales y políticas vigentes en la entidad. Tiene a su cargo a los promotores de ahorro y crédito quienes promueven directamente el ahorro, el crédito y la filosofía del cooperativismo entre los asociados y potenciales socios y realizan las gestiones pertinentes para la recuperación de la cartera.

- La contadora: es responsable de todas las actividades que requieren de un control contable para elaborar los estados financieros de la cooperativa y el análisis de los mismos. Asimismo, es responsable de la fidelidad de las operaciones y la salvaguarda de los activos por medio de los sistemas de control interno. Tiene bajo su responsabilidad a la cajera o cajeras que atienden a los asociados en los depósitos diversos, pagos y retiros de efectivo.
- Promotor de Ahorro y Crédito: promueve directamente entre los asociados, el ahorro, el crédito y la filosofía del cooperativismo.
- Cajera Western Union: atiende a los clientes en las transacciones autorizadas u orientadas conforme contrato de su representación no exclusiva. Realiza envíos de remesas cumpliendo con los requisitos establecidos, realiza arqueos de efectivo recibido de caja general, llevando control de las cuentas por cobrar del día.
- Cajera general: atiende a los socios en todas las operaciones de la cooperativa, relacionadas con caja, retiros y depósitos de cuentas, transacciones internas, desembolsos, abonos y cancelaciones de créditos.
- Cuerpo de protección física: responde directamente por la seguridad de las instalaciones físicas y de recursos financieros de la cooperativa.
- Conserje: garantiza la limpieza de todo el local de la cooperativa, realiza compras de alimentos, refrigerios y materiales de limpieza.

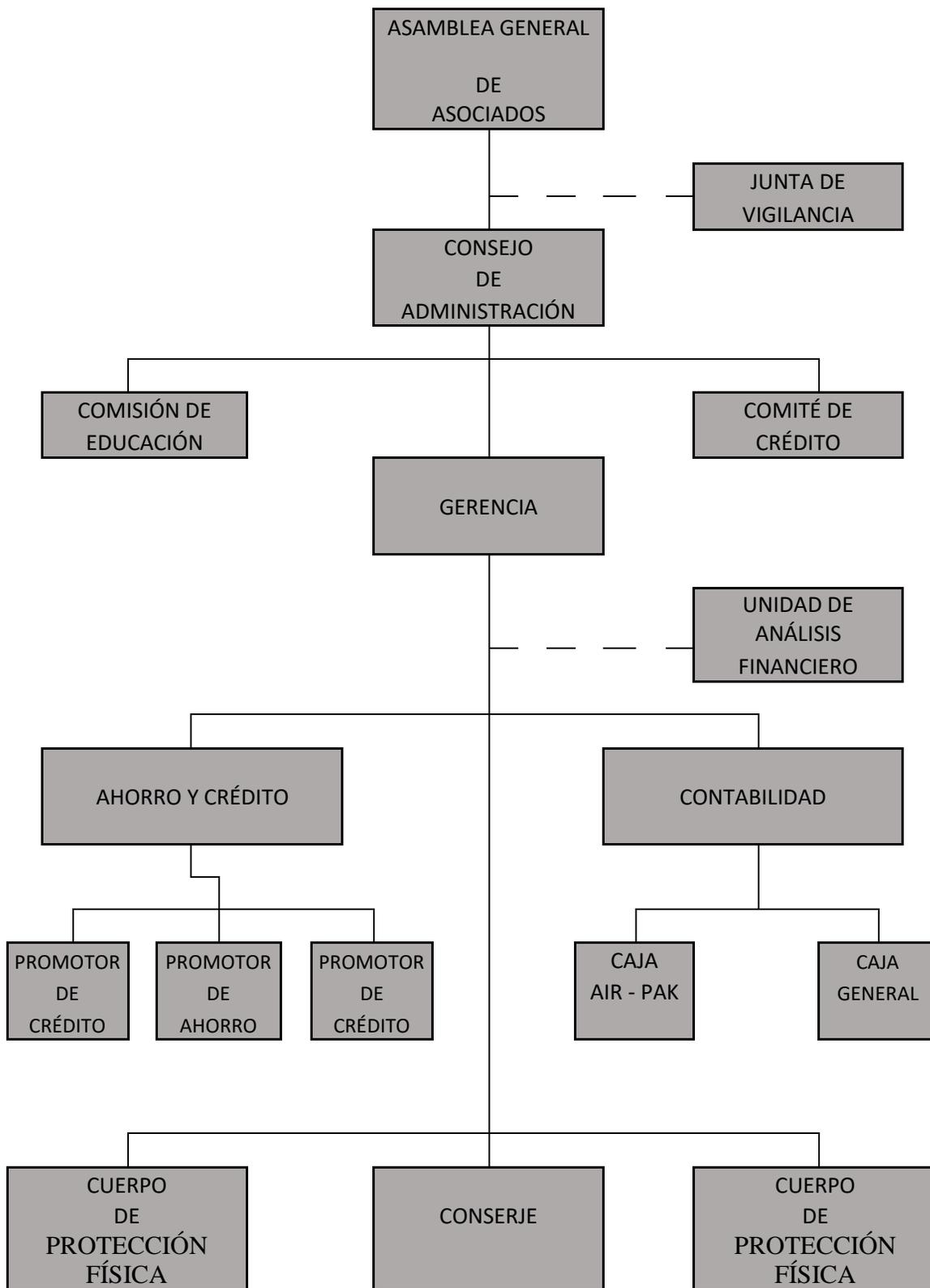


Figura 7. Organigrama (2018) de la Cooperativa de ahorro y crédito Camoapan R.L.

El 50% de los empleados encuestados están “totalmente de acuerdo” que está bien definida la estructura organizativa de la empresa, 50% de los empleados están “totalmente de acuerdo” que la estructura organizativa es coherente con las funciones que actualmente se realizan y 66,7% están “totalmente de acuerdo” que su puesto le permite desarrollar al máximo todas sus habilidades (Figura 8).

Según Fernández (2005), el puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones, esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo. El puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización. Efectivamente, este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones para con su organización, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes. Estas recompensas pueden ser intrínsecas (satisfacción respecto al trabajo realizado, sentimientos de logro, etc.) y extrínsecas (promociones y remuneraciones principalmente).

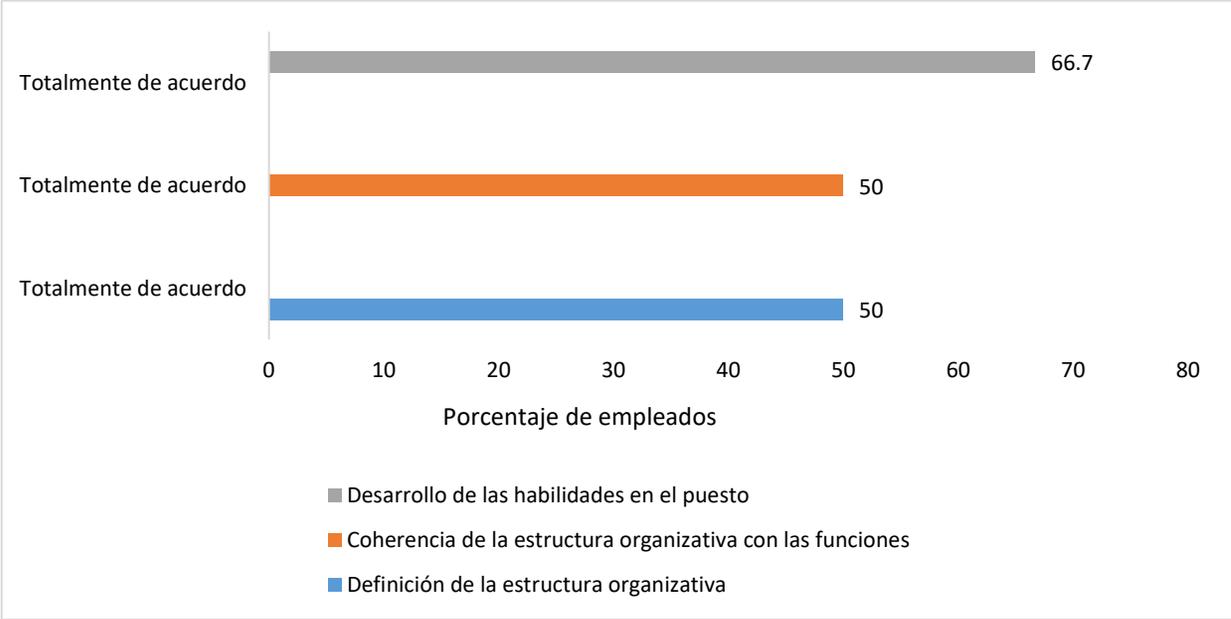


Figura 8. Percepción de los empleados de la Cooperativa sobre los puestos de trabajo y sus funciones.

El 66,7% de los empleados encuestados de la Cooperativa Camoapam R.L. indican que “sí” le rinde informe a más de un jefe y el otro 33,3% afirman que “no” (Figura 9).

El gerente expresa que solo se le rinde informe a un jefe y que en el caso de los empleados ellos perciben que se le rinde informe a más de un jefe porque tienen un responsable de área que es el encargado de supervisarlos y es quien debe informar al gerente en caso de que lo requiera.

El principio de unidad de mando se refiere a la necesidad de que un empleado reciba órdenes de un solo mando y rinda cuentas de las actividades a esta misma persona. Si un empleado recibe órdenes de distintos mandos, puede llevar a confusión y conflictos. Gracias a este principio se podía establecer la responsabilidad sobre los errores más fácilmente (Fayol citado por Serra, 2016).

Si un empleado o subordinado tiene que trabajar bajo la influencia de muchos jefes, esto crea una situación confusa o posible desorden en el mando de sus actividades esto también puede afectar la eficiencia. La unidad de mando evita la posibilidad que un empleado no tenga idea que ordenes seguir o a quien repórtalas este principio genera como resultados menos confusión y caos con respecto al tarea asignada al empleado y los resultados en el desempeño de sus funciones.

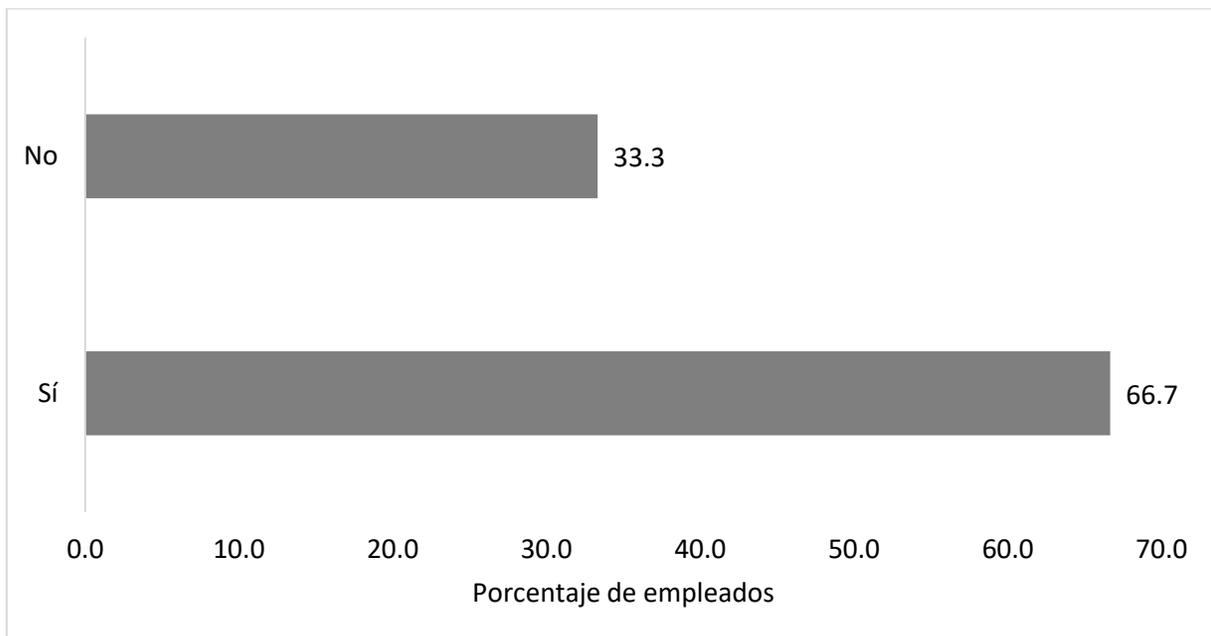


Figura 9. Percepción de los empleados acerca de rendirle informe a más de un jefe en la Cooperativa.

4.2.4. Administración de Recursos Humanos

Proceso de selección y reclutamiento

Según Chiavenato (1999), el proceso de reclutamiento de personal es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a traer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema por medio del cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos la oportunidad de empleo que pretende llenar. Su objetivo inmediato es atraer candidatos de entre los cuales se seleccionará los futuros integrantes de la organización.

A través de esta función se logra que todos los puestos sean ocupados por personal idóneo, de acuerdo con las necesidades de la organización. El reclutamiento es un medio a través del cual la empresa divulga y ofrece sus requerimientos de personal en el mercado de trabajo. Para ser eficaz el reclutamiento debe atraer un grupo de candidatos suficiente para garantizar la selección de personal idóneo (Münch, 2010).

Cuando se necesita personal en cualquier área, se considera en primer lugar a los empleados que ya están laborando en la Cooperativa y quede como un acuerdo con su jefe inmediato, puede ser promovido a la posición de la vacante.

Para esta gestión se le comunica a todo el personal, de manera verbal con un plazo de hasta 3 días para que apliquen.

Esta labor se lleva, a través de publicidad radial o televisada.

El anuncio tiene que llevar lo siguiente:

- Nombre de la vacante
- Requisitos Profesionales
- Experiencia laboral necesaria
- Requisitos indispensables

Cuando se tiene toda la información acerca del cargo que debe llenarse, se procede a la elección de las técnicas de selección más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados. Dentro de estas técnicas se utilizan:

- Entrevistas dirigidas con formatos preestablecido, o bien no dirigidas sin formato y libre.
- Pruebas de cultura general y específica de cultura profesional y conocimientos técnicos.
- Pruebas de aptitudes generales y específicas. Estas pruebas se realizan para determinar lo siguiente:
 - Personalidad sociable, cooperativa, tolerante, predominante.
 - Interés por lo científico, mecánico, económicos, culturales.
 - Aptitud, destrezas y habilidades matemáticas, verbal, mecánicas, de oficina e inteligencia
 - Estado emocional, tiempo de reacción, etc.

- Que determinen su percepción cromática, rapidez perceptiva, memoria, razonamiento.

Una vez realizados los pasos antes descritos y obteniendo a los candidatos que clasificaron con los mejores y excelentes resultados, se procede a citar a dichas personas, con el objetivo de ofertarle el puesto de trabajo y salario.

Capacitación y desarrollo

Cursos de capacitaciones

La capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes. El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño (Dolan, 2013).

Jiménez (2015), expresa que la capacitación del personal es de gran importancia dentro de las organizaciones porque es el factor principal en el desempeño de los trabajadores. Capacitación significa entrenar a la persona de acuerdo al área en la que se encuentre para prepararlo ante cualquier circunstancia que se pueda presentar a la hora de realizar su trabajo.

El 100% de los trabajadores encuestados de la Cooperativa afirman que se les han brindado capacitaciones y que están totalmente de acuerdo que los cursos de capacitación les han permitido mejorar su trabajo.

La Central Nicaragüense de Cooperativas de Ahorro y Crédito “CENACOO” capacita al personal y les da seguimiento en el uso e interpretación de las disciplinas financieras. Evalúa al personal periódicamente y señalan las debilidades que puedan encontrar para corregirlas y mejorar; les brindan capacitaciones y charlas magistrales

Capacitar a los empleados conlleva a varios beneficios como mejorar el conocimiento del puesto, ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización, mejora la relación entre jefes –subalternos, convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

Supervisión del desempeño laboral

En la Cooperativa Camoapam el gerente evalúa el desempeño laboral brindándoles a los trabajadores una bitácora para que anoten las actividades que realizan a diario con el fin de verificar si se están realizando las descritas en el manual o si están realizando nuevas actividades posteriormente el gerente realiza una comparación y un análisis de los que ellos describen con las fichas de funciones y a través de una reunión con los trabajadores se discute sobre los resultados obtenidos en la evaluación.

En el caso de los promotores se evalúa el desempeño según tres indicadores: nivel de morosidad por rango, nuevos créditos, recolocación. En el caso de las cajeras, la evaluación es diario por

los resultados del arqueo de las cajas se lleva un control diario y a los promotores se les evalúa mensualmente.

El 83,3% de los empleados encuestados consideran que “siempre” es supervisado su desempeño laboral y 50% de los empleados consideran que “siempre” reciben retroalimentación sobre su desempeño laboral (Figura 10).

Algunos empleados explican que no siempre se reciben retroalimentación porque consideran que esta se da cuando se logra reflexionar lo que se está haciendo mal para corregirlo y hay casos en los que puede pasar un año en que aún no se ha logrado llegar a una conclusión y a su vez cambiar lo que se está haciendo mal pero afirman que ellos valoran que en la cooperativa se evalué el desempeño porque cuando los retroalimentan y se abre esa comunicación con su jefe este les contribuye a mejorar.

La evaluación del desempeño es la valoración periódica del desempeño en el puesto de un empleado contra los requisitos estipulados o supuestos del puesto. El propósito final de la evaluación del desempeño es maximizar la producción organizacional, pero también es un medio de motivar a los gerentes y a los subordinados clarificando las expectativas, y mejorando las comunicaciones y el mutuo entendimiento de los problemas organizacionales (Terry y Franklin, 2012).

La retroalimentación requiere un amplio involucramiento de las personas objeto del cambio, ya que estarán involucradas en cualquier programa y deben determinar de manera activa cual es el problema, así como participar para proponer la solución (Luna, 2015).

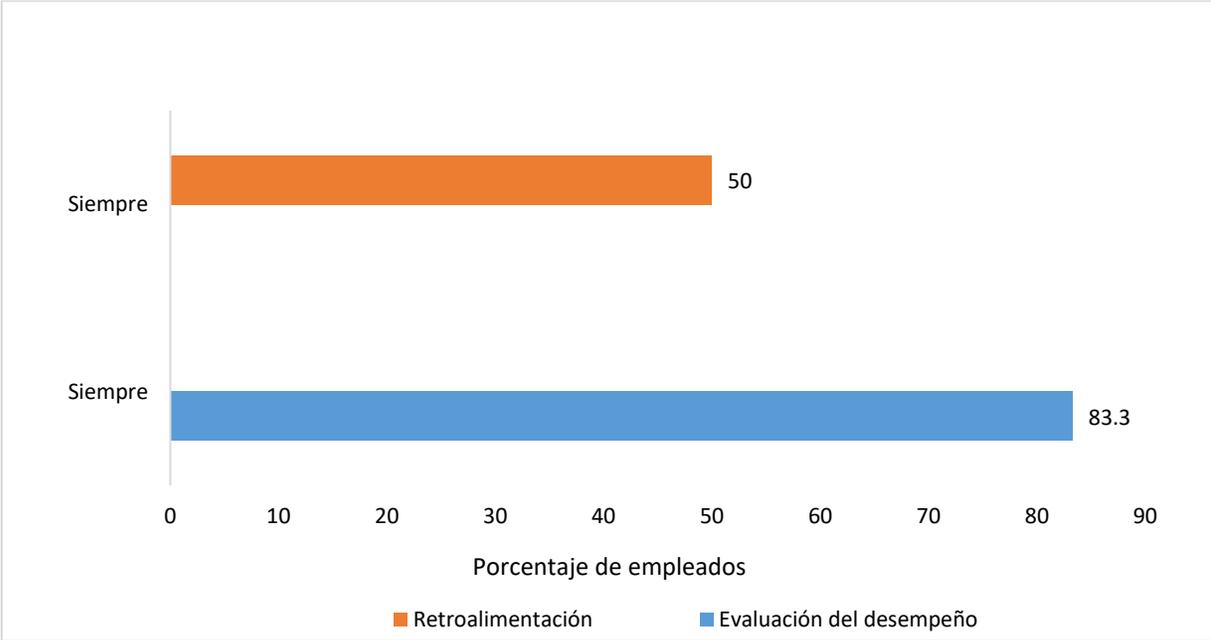


Figura 10. Evaluación del desempeño laboral según percepción de los empleados de la Cooperativa Camoapan.

Higiene y seguridad

Münch (2010), expresa que la higiene y seguridad, a la que también se le denomina salud organizacional, tiene como objetivo reconocer, evaluar, y controlar aquellos factores del ambiente físico o psicológico que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades en el trabajo o deteriorar la salud, con la finalidad de reducir, controlar y evitar accidentes en el trabajo y preservar la salud y bienestar del personal.

La higiene y la seguridad en el trabajo son de vital importancia para evitar riesgos en la vida de los trabajadores y en los bienes de la empresa. En la mayoría de los casos, los accidentes ocurren debido a la falta de instrucciones y capacitaciones en relación al manejo de procesos, equipos y herramientas (Münch, 2010).

La Cooperativa Camoapam cuenta con un reglamento técnico de higiene y seguridad del trabajo para se ha elaborado un reglamento nuevo que será aprobado para este año.

El 100 % de los trabajadores encuestados aseguran que se les ha dado a conocer un plan anual de higiene y salubridad. Este plan si se aplica en la cooperativa, además la cooperativa está sujeta a la comisión mixta de higiene y seguridad.

El 83,3% de los empleados encuestados están “totalmente de acuerdo” con la higiene y seguridad en su lugar de trabajo y 16,7% expresan estar solo “de acuerdo” (Figura 11).

De acuerdo a las opiniones de los trabajadores ellos consideran importante tener sillas cómodas, condiciones higiénicas en los baños, condiciones en sus áreas de trabajo.

La higiene y seguridad son aspectos que se deben tener en cuenta porque se hace imprescindible para mejorar las condiciones de trabajo en la Cooperativa y la mejorar la calidad de vida de los trabajadores y su fidelidad en la empresa.

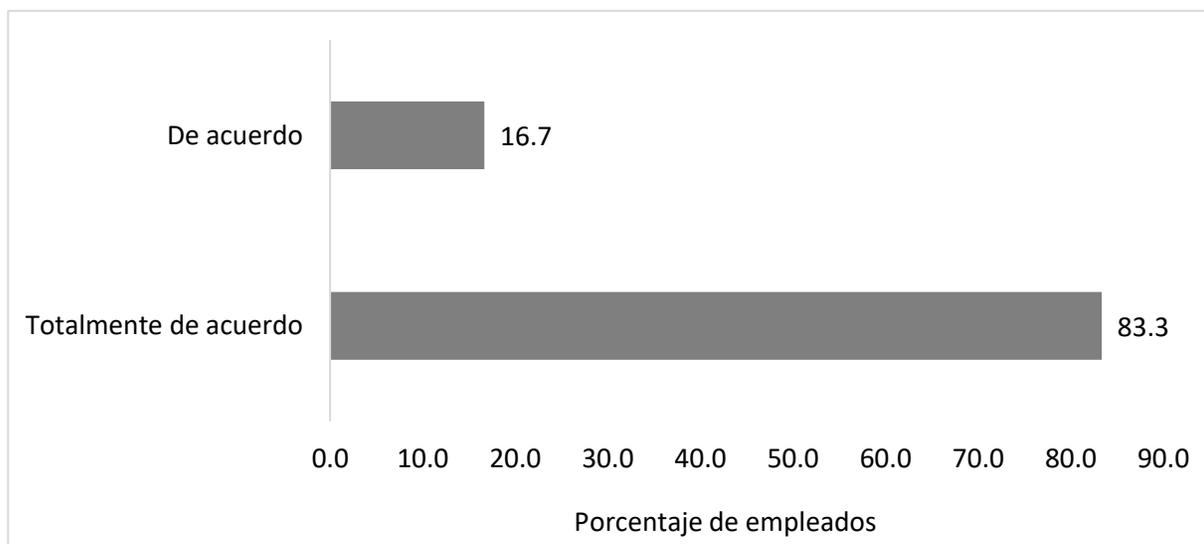


Figura 11. Conformidad con los empleados con la higiene y seguridad en la Cooperativa.

4.3 Dirección

Luna (2016), expresa que al dirigir se aplica realmente la administración. A esta fase del proceso administrativo también se le identifica como liderazgo, guiar, comando, ejecución, o como parte de la implementación. La fase de dirección debe de realizarse aplicando con eficiencia y eficacia el liderazgo, la supervisión, la comunicación, la motivación y la toma de decisiones.

4.3.1 Comunicación

El gerente hizo referencia a que los mecanismos de comunicación más utilizados dentro de la cooperativa son las reuniones informativas entre los directivos y demás personal puesto que considera que las reuniones personales son mejores y de mayor entendimiento, como segunda opción se hace uso del correo electrónico y no se hace uso de otras redes sociales.

“Casi siempre” se le informa a los sub alternos sobre las gestiones institucionales haciendo reuniones cada dos meses y cuando se presentan problemas las reuniones se hacen cada mes. La Cooperativa se dirige por la conducción de labores y motivando iniciativas lo cual crea un clima agradable con el personal y a la vez se logra un entorno positivo y conformidad con sus puestos.

El 100 % de los empleados encuestados de la Cooperativa están “totalmente de acuerdo” que la comunicación con el personal del departamento al que pertenece es fluida.

Los trabajadores expresan que siempre se les pide su opinión pero que el gerente informa al consejo de administración y es el consejo de administración quien decide tomar o no en cuenta las opiniones que tengan los trabajadores así mismo solo en ocasiones estas opiniones son tomadas en cuenta.

La comunicación es el arte de desarrollar y lograr entendimiento entre las personas. Es uno de los facilitadores más importantes de las actividades administrativas, sin ellas no se puede intercambiar ideas y experiencias (Terry y Franklin 2012).

Casanova (2013), explica que el desafío de la gestión es prever el futuro, formular un planeamiento estratégico para el cambio, anticiparse a los problemas promoviendo una respuesta proactiva, entendiendo por proactiva aquella respuesta (decisiones o acciones) que se adelanta a los posibles problemas.

El 50% de los empleados encuestados consideran que “siempre” se les informa sobre las gestiones institucionales, el 50% consideran que solo “a veces” son tomadas en cuenta sus opiniones y el 66,7% afirman que es “muy buena” la comunicación entre jefes y subalternos (Figura 12).

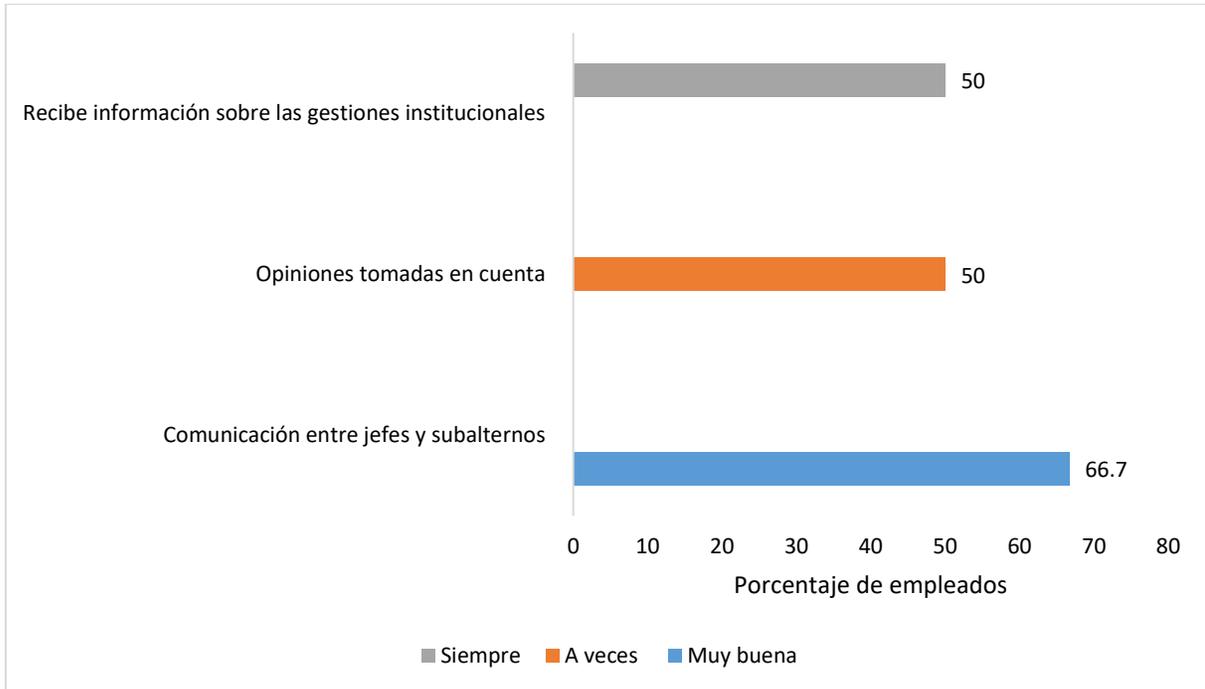


Figura 12. Fluidez en la comunicación según percepción de los empleados de la Cooperativa Camoapam R.L.

4.3.2 Motivación

La motivación es una característica de psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de “que hace que la gente funcione” (Stoner *alt* 1996).

Por parte del gerente es frecuente la atención personal a sus empleados generando desde su posición la confianza necesaria, permite también con frecuencia, o de acuerdo a necesidades, la flexibilidad ocasional de los horarios de trabajo, fomenta la sociabilidad entre los trabajadores logrando ser un buen equipo. También la cooperativa posee como política la promoción laboral a sus empleados y han existido casos en los que se han llegado a promover algún trabajador. Hace algunos años se reconocían los logros con incentivos para los trabajadores, pero actualmente no se está realizando.

Clima organizacional

El clima organizacional es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tenga con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso con proveedores y clientes son todos elementos que conforman lo que se denomina clima organizacional; esto puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella. (Münch, 2010).

En cuanto a la valoración del clima laboral, el 87,5 % los miembros del consejo de administración y la junta de vigilancia consideran “positivo” el clima laboral en la Cooperativa y el otro 12.5% lo consideran “moderado” (Figura 13).

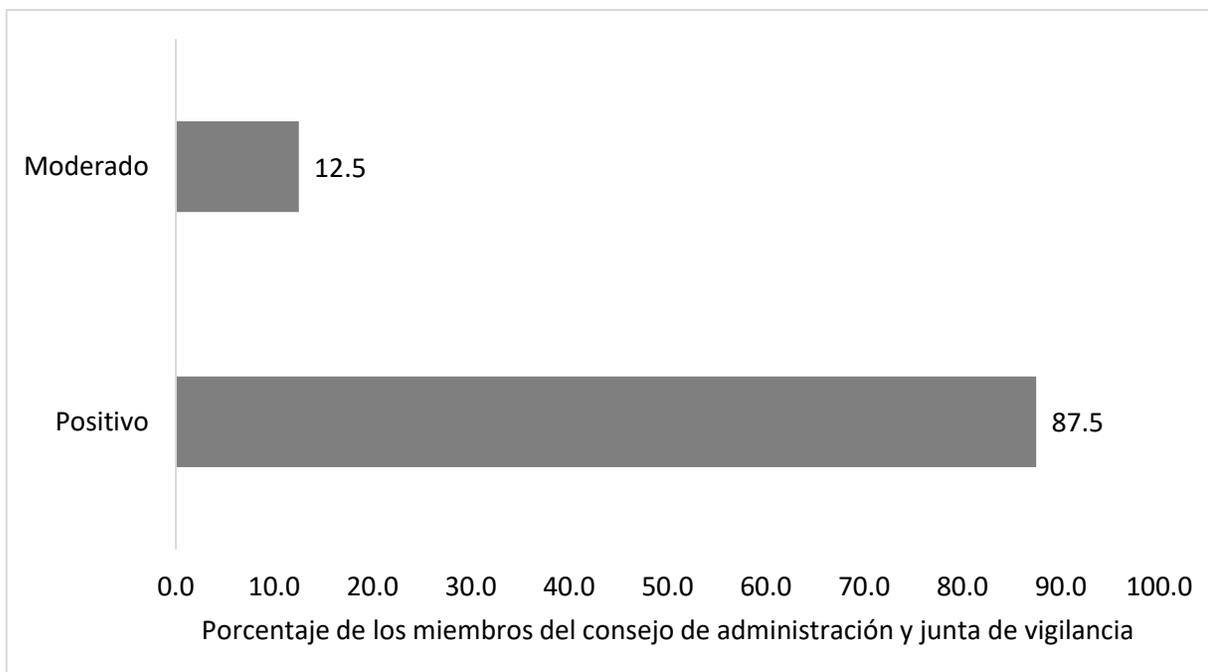


Figura 13. Valoración del clima laboral en la Cooperativa percepción de los miembros del consejo de administración y junta de vigilancia.

Los empleados destacaron sentirse en un ambiente laboral satisfactorio sintiéndose cómodos en el espacio donde labora, fomentándose el respeto la comprensión y la ayuda y teniendo buena comunicación con sus compañeros de trabajo.

Es de mucha importancia un buen ambiente laboral esto establecer un clima favorable en la empresa, aumentando la efectividad y la productividad, además es el escenario óptimo para alcanzar el desarrollo profesional de los empleados.

En la Cooperativa Camoapam no hay un área de recursos humanos específica, pero se ejerce esta función desde la gerencia, además el gerente explica que no considera necesaria un área designada para recursos humanos porque la cooperativa es pequeña y a la vez posee poco personal.

El 66,7% de los empleados encuestados consideran que la administración de recursos humanos en la Cooperativa es “positiva” 83,3% de los empleados están “totalmente de acuerdo” que el ambiente de trabajo en la Cooperativa les motiva a trabajar más y mejor, 50% consideran “positivo” las actitudes de los demás, 66,7% consideran “positivo” el entorno laboral y 83.3 % consideran que es “positivo” la conformidad con los puestos (Figura 14).

La relación que podemos encontrar entre el ambiente de trabajo y la motivación es que el trabajador al sentirse cómodo en el espacio en donde labora, teniendo en cuenta que se apoya en un buen equipo de trabajo donde todos participen y lleguen a concordar en aspectos relevantes dentro de la empresa y así puedan alcanzar sus objetivos (Chacón, 2015).

La actitud de un profesional juega un papel importante en el desempeño laboral y en la productividad de las empresas; los cambios de actitud positiva ayudan a mejorar en los niveles de experiencia laboral en la carrera de un individuo (Marcos, 2013).

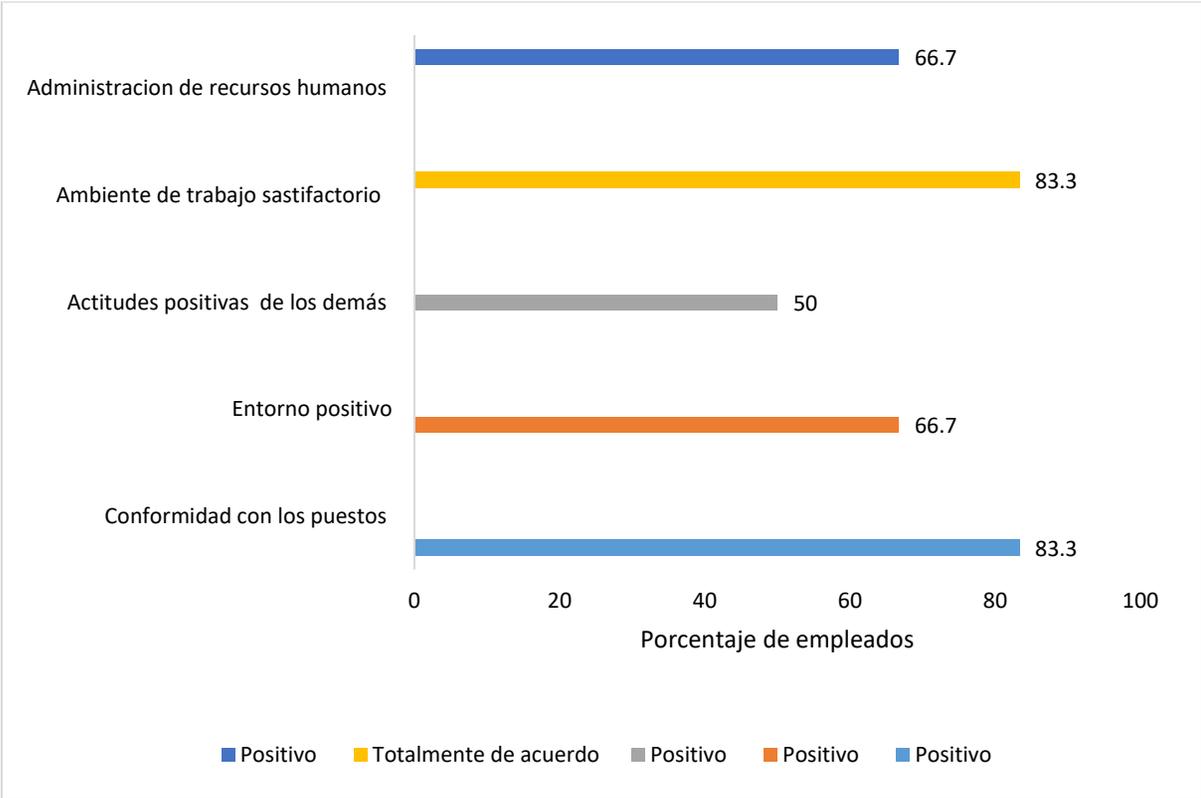


Figura 14. Percepción sobre el clima organizacional por parte de los empleados de Cooperativa Camoapam R.L.

Reconocimiento de logros

El reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, y que origina positivos cambios al interior de una organización. Cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se están reforzando además las acciones y comportamientos que la organización desea prolongar en los empleados; premiar el desempeño actúa, tanto a nivel de los colaboradores como de la organización (Clavería, 2009).

El 100% de los miembros del consejo de administración y junta de vigilancia encuestados consideran que siempre se propicia confianza y buenas relaciones con el personal de la Cooperativa Camoapam fomentándose el bienestar común entre los trabajadores.

El 75,0% de los miembros del consejo de administración y junta de vigilancia consideran que “siempre” se reconocen los logros del personal de la Cooperativa y el 12.5% consideran que “casi siempre” mientras que el 12.5% consideran que solo “a veces” reconocen los logros (Figura 15).

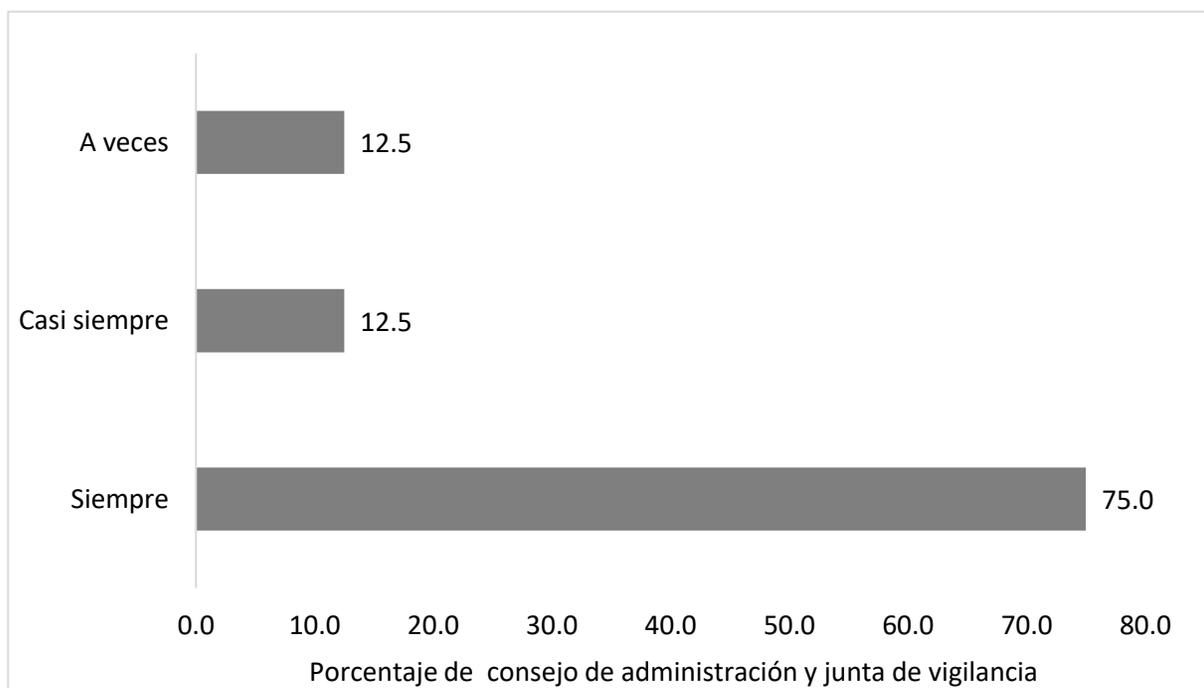


Figura 15. Reconocimiento de los logros personales de los empleados según miembros del consejo de administración y junta de vigilancia de la Cooperativa.

Satisfacción de labores realizadas

La satisfacción en el trabajo es una respuesta emocional y afectiva de la persona a diversos aspectos del trabajo que realiza. Lo que no significa que sea un concepto único, dado que un trabajador puede estar satisfecho con un aspecto de su trabajo e insatisfecho con uno o más aspectos adicionales. Esta área tiene consecuencias en la organización muy importantes, dado que la relación de satisfacción en el trabajo, con otras variables puede afectar el desarrollo de la organización (Buelga, 2011).

El 100% de los empleados encuestados expresan sentir satisfacción por las labores realizadas dentro de la Cooperativa.

Motivación por parte del jefe inmediato

Los empresarios disponen de una gran diversidad de elementos para poder motivar a sus trabajadores, pero se debe apuntar que no todos los tipos de motivación que existen funcionan para para los distintos empleados, deben de tener en cuenta que influyen factores como el estado de ánimo, la personalidad del trabajador, las metas individuales, su escala de necesidades o valores (García, 2012).

El 50,0% de los empleados encuestados afirman que su jefe “siempre” les motiva a mejorar su trabajo y el 16,7 % afirman que “casi siempre” mientras que el 16,7 % afirman que solo “a veces” y el otro 16,7% afirman que “nunca” han sentido que su jefe lo motive (Figura 16).

Los empleados encuestados expresan que son motivados en cuanto al desempeño de sus labores con un bono, elogios por parte del gerente esto hace que haya un mejor rendimiento en la empresa.

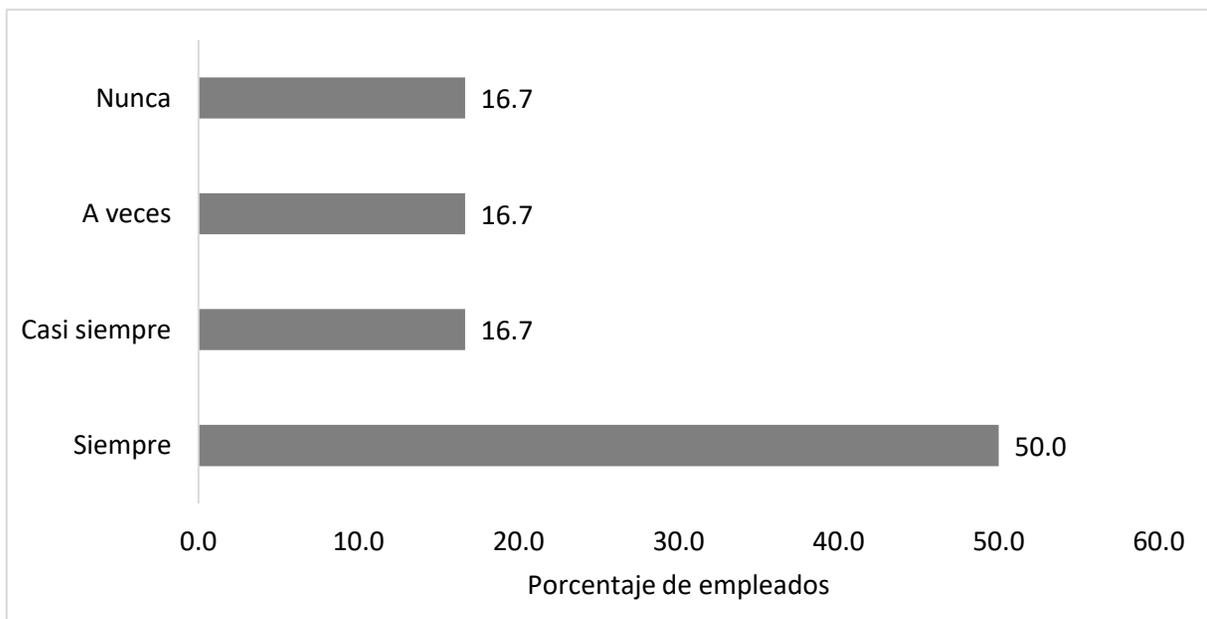


Figura 16. Motivación de parte del jefe según percepción de los empleados de la Cooperativa.

El 66,7% de los empleados consideran que “sí” se les da la posibilidad de promoción laboral, el 33,3% consideran que es “frecuente” la flexibilidad de horarios, el 66,7 % de los empleados están “totalmente de acuerdo” con los beneficios que reciben en su centro de trabajo y el otro 83,3% expresan que “nunca” han recibido incentivos por parte de la Cooperativa (Figura 17).

En el año 2015 existió un caso en la Cooperativa Camoapam en el que hubo promoción laboral que fue una cajera a la que se promovió a promotora de crédito. Pero generalmente cuando se necesita un nuevo empleado se busca afuera y no se promueve a los trabajadores dentro de la cooperativa, por dicha razón en los últimos años no ha existido otro caso de promoción.

El 33,3 % de los empleados de la Cooperativa explican que cuando surge una necesidad de estar fuera en horas de trabajo se les concede un permiso y que el gerente es flexible, ellos sienten la confianza suficiente para ir a solicitarle el permiso. En el caso de las cajeras mencionaban que ellas no solicitan frecuentemente algún tipo de permiso porque su puesto requiere de estar más tiempo presente porque son mucha las personas que llegan a diario a utilizar los servicios de caja en la cooperativa.

Los empleados encuestados expresaron que están de acuerdo con los beneficios que se les brinda en la Cooperativa los cuales son:

- Derecho a ser socio
- Derechos a servicios de la cooperativa (crédito, ahorro)
- Vacaciones
- Asistencia médica previsional
- Incentivos promotores y cajeras
- Treceavo mes

El plan de incentivos se aplicaba en el año 2016 y 2017 en todas las áreas; en el caso de las cajeras si no había pérdida les daban un incentivo esto proporcionó que tengan un mejor desempeño y atendiendo mejor a los socios porque de esta manera se sentían motivados , y en el caso de los promotores era en la colocación y la recuperación; si lograban colocar cierta cantidad de dinero recibían un porcentaje al final del mes, además también si lograban la recuperación de la mora que significa algo positivo para la Cooperativa. Estos incentivos solamente se estuvieron otorgando durante 6 meses.

López (2001), expresa que las empresas han desarrollado lineamientos que permitan asegurar el bienestar de sus empleados, siempre teniendo el propósito de captar y conservar al mejor talento humano. Estas políticas y estrategias van desde horarios flexibles, pasando por largas licencias de paternidad y maternidad remuneradas, hasta seguros médicos familiares, entre otros beneficios.

Ramírez (2006), explica que los programas de incentivos dependen de cada institución y abarca los aspectos financieros y no financieros, directos e indirectos de la remuneración, que buscan motivar al trabajador para que continúe aportando su máxima eficiencia a la empresa.

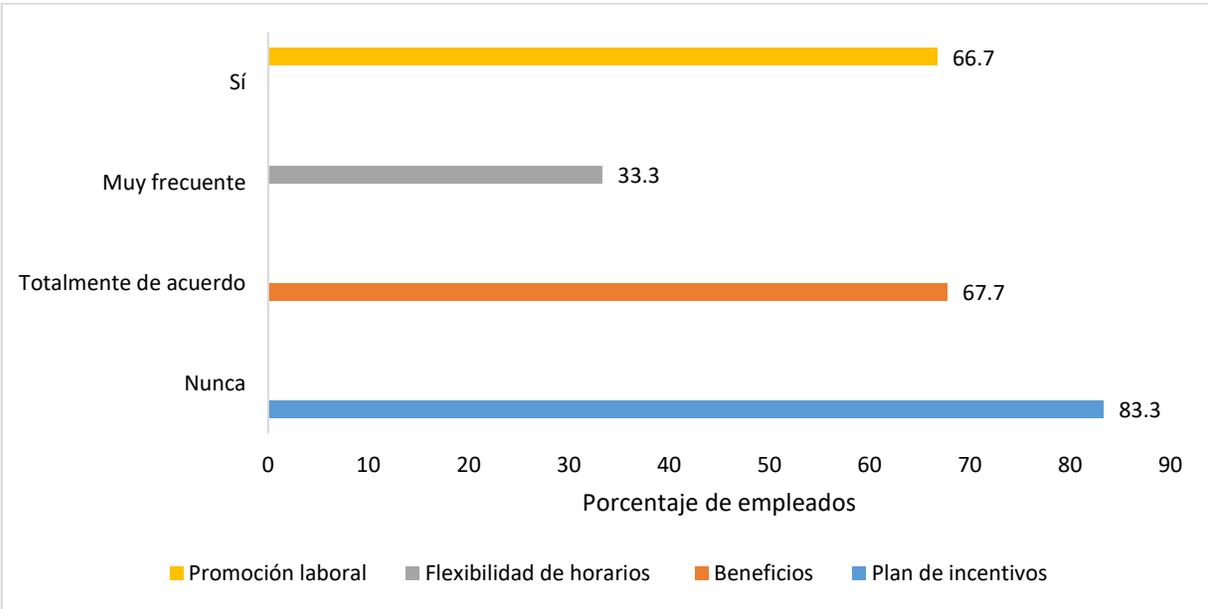


Figura 17. Motivación según percepción de los empleados de la Cooperativa Camoapam R.L.

4.3.3 Liderazgo

Según Valdés (2009), el liderazgo hoy día constituye un aspecto de primordial importancia para el trabajo y desarrollo de los equipos y las organizaciones, no solamente con miras a la obtención de los objetivos organizacionales programados, sino por el desarrollo integral y la satisfacción laboral que deben alcanzar todos los trabajadores.

Nivel de liderazgo

El 100 % de los empleados encuestados expresan que es excelente el nivel del liderazgo por parte de su gerente general en la Cooperativa.

El 100% de los empleados encuestados afirman que pueden contar con la ayuda de su jefe cuando la necesitan y que se ejerce el liderazgo en la cooperativa por parte de la gerencia participando también en la solución de los problemas más importantes de la entidad. Se realizan reuniones de coordinación en forma periódica para discutir las labores, existiendo afinidad y congruencia entre los valores personales y los de la organización y respetando el orden de las actividades establecidas realizadas. El gerente se considera capaz de analizar objetivamente el entorno para determinar las mejores acciones a tomar para llegar al éxito.

Desde la gerencia se lleva a cabo una planificación de actividades de forma priorizada y se tiene que rendir cuentas al consejo de administración dos veces al mes y a la Asamblea General al menos una vez al año, donde se brinda un informe anual por parte de la gerencia. Este participa en las reuniones de coordinación para lograr el consenso en las decisiones de mayor peso. Siempre buscando soluciones novedosas y diferentes para resolver los conflictos de la manera más apropiada mientras esté a su alcance en resolverlos porque existen ciertos problemas que tienen que ser consultados con su superior porque la ley no le permite tomar algunos tipos de decisiones.

El 66,7% de los empleados encuestados afirman que es “muy bueno” el nivel de decisión de su jefe y el 50 % de los empleados afirman que “sí” son supervisadas por su jefe las actividades que realizan en la Cooperativa (Figura 18).

El nivel de decisión del gerente debe estar basada en el conocimiento habilidades y experiencia para resolver situaciones que ocurren en la cooperativa y garantizar un resultado óptimo para escoger correctamente la mejor alternativa de acción.

El 50 % de los empleados encuestados de la Cooperativa expresan que los supervisan para que puedan lograr cumplir las metas, pero según el gerente todos los empleados son supervisados solo que a veces de manera indirecta y ellos no perciben que están siendo supervisados.

Las decisiones que los ejecutivos efectúen se desplegarán en todos los niveles de la organización traducidas en objetivos y acciones más específicas y concretas en cada nivel hacia abajo. Las informaciones requeridas en estas decisiones representan el punto de partida para llevar a cabo acciones que finalmente afectarán el desempeño de la organización (Mariscal, 2004).

La supervisión es una actividad basada en técnicas y especializada que tiene como fin utilizar proporcionadamente los factores que hacen posible la ejecución de los procesos de trabajo: el recurso humano, la materia prima, los equipos, la maquinaria, las herramientas, el dinero, y demás elementos que ya sea de forma directa o no intervienen en la producción de bienes, servicios o productos y que a través de su utilización contribuye al éxito de la empresa (Hernández, 2010).

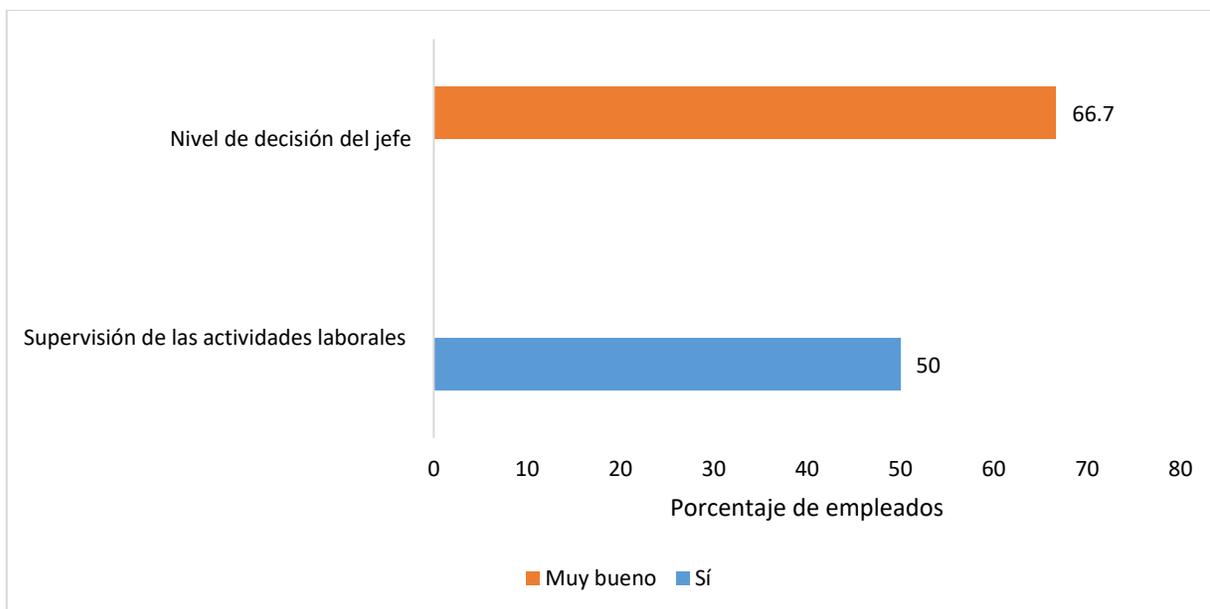


Figura 18. Valoración del nivel de decisión y de supervisión por parte de los empleados de la Cooperativa Camoapam R.L.

Objetivos claros y cumplimiento de los mismos

Los gerentes deben conocer las expectativas, preocupaciones y necesidades de cada trabajador y tener en cuenta que todo el mundo se nutre de intereses diferentes y tiene motivaciones distintas. Algunas personas desean aprender cosas nuevas, mientras que otras buscan un mayor grado de autonomía, este punto requiere una capacidad de observación y escucha excelente (De Saint, 2014).

El 100% de los empleados encuestados afirman que el jefe siempre establece objetivos claros con todos sus subalternos y que los objetivos establecidos, se acuerdan previamente, y siempre se evalúan según los resultados y el cumplimiento de los mismos.

El 83,3% de los trabajadores encuestados afirman que a su jefe “sí” le interesa que se desarrollen profesionalmente, 83,3% afirman que su jefe “sí” le exhorta a mejorar sus capacidades o educación y 83,3% de los trabajadores expresan que “siempre” sienten apoyo de su jefe cuando se encuentra en dificultades (Figura 19).

Contar con el apoyo del jefe les permite a los empleados trabajar más y con mejores resultados y se sienten más motivados a hacer bien su trabajo sintiéndose en un ambiente agradable; es importante que el jefe ofrezca apoyo a sus subalternos esto ayuda a la productividad de la empresa, fomentando que haya un clima laboral adecuado dentro del equipo.

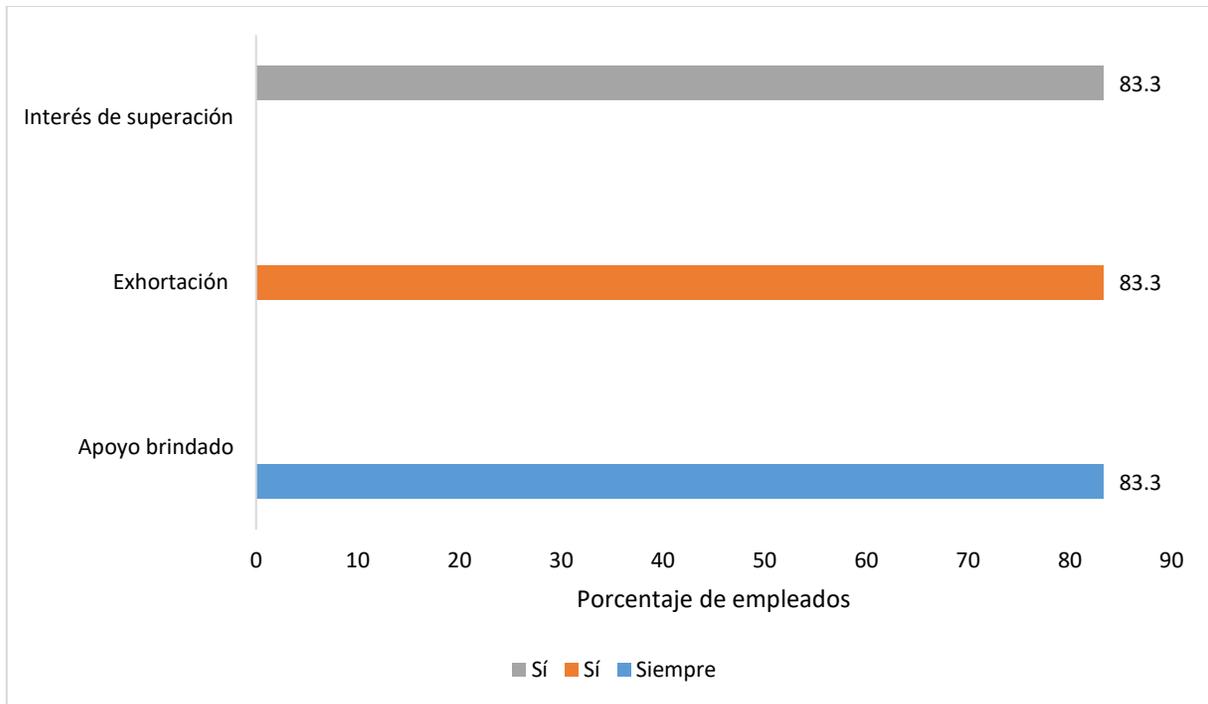


Figura 19. Actitud del jefe según la percepción de los empleados de la Cooperativa Camoapam R.L.

Propuestas de gerencia

El 87.5% de los miembros del consejo de administración y junta de vigilancia encuestados afirman que “siempre” se toman en cuenta las propuestas hechas por la gerencia y los demás cuerpos directivos en la Cooperativa y el 12.5% afirman que “casi siempre” (Figura 20).

El consejo de administración es quien fija las pautas, pero es conveniente que el gerente exponga sus puntos de vista, siendo necesario que aporte todos los elementos a su disposición, con evaluación propia sobre cada tema en cuestión. Tal proceder es vital para que los consejeros estén debidamente interiorizados, de manera tal de facilitar la toma de decisiones. Preservar estas consignas y la generación de confianza recíproca constituye elementos fundamentales para alcanzar un funcionamiento adecuado (Bonaveri, 2013).

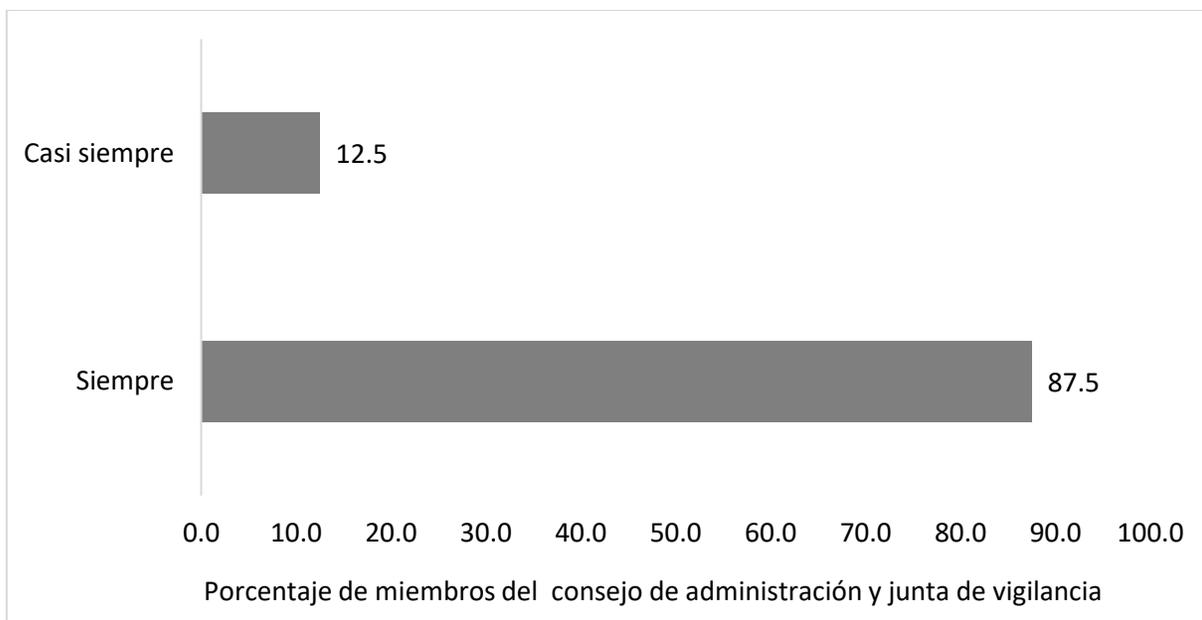


Figura 20. Propuestas hechas por la gerencia y los demás cuerpos directivos según percepción del consejo de administración y junta de vigilancia.

4.3.4 Toma de decisiones

El 100% de la junta de vigilancia y consejo de administración explican que siempre las decisiones que se toman como junta han contribuido al logro de la misión, visión y objetivos de la cooperativa.

El 66,7% de los empleados indican que sus opiniones “sí” cuentan a la hora de tomar decisiones de la Cooperativa y el 66,7% dicen que “a veces” participan en la toma de decisiones (Figura 21).

Los trabajadores encuestados no tienen una participación directa en la toma de decisiones porque tienen que sugerirlas al gerente y él es quien se encarga de exponerlo al consejo de administración ellos son los que al final aprueban las decisiones.

Actualmente se le concede cada vez una mayor importancia a la participación de todos los elementos que integran un equipo de trabajo en la toma de decisiones, no porque se haya prescindido totalmente de la toma de decisiones hecha exclusivamente por el líder del grupo (gerente, jefe, supervisor, etc.) sino porque hay ocasiones en que se debe aprovechar el conocimiento y la experiencia de un mayor número de personas, para tomar mejores decisiones (Martínez, 2005).

En la Cooperativa Camoapam, es importante la participación de los trabajadores, porque de esta manera se enriquecen las decisiones y se pueden encontrar soluciones a las problemáticas que se presentan; su opinión ayuda a disminuir muchos errores que a diario ocurren. Cabe destacar que en las cooperativas los socios participan activamente en los actos de toma de

decisiones y elecciones en la Asamblea General y demás órganos de dirección y control, haciendo uso del derecho de voz y voto.

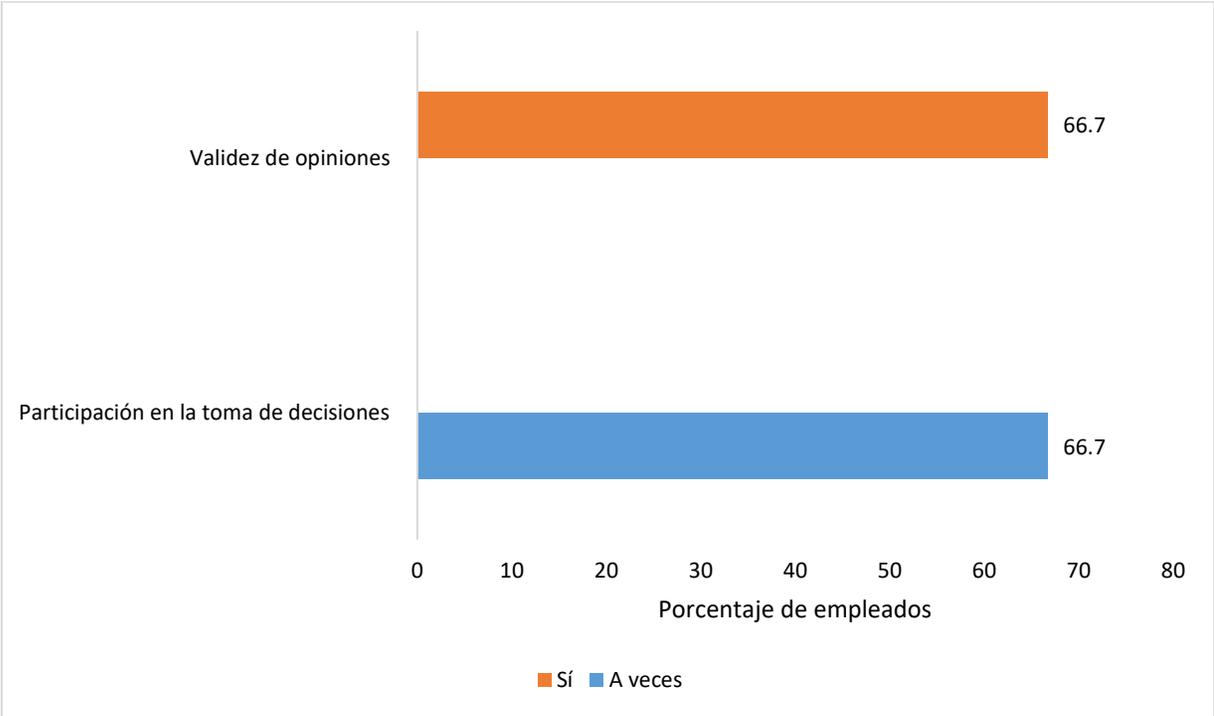


Figura 21. Toma de decisiones en la Cooperativa Camoapam R.L. según la percepción de los empleados.

4.4 Control

La fase de control es básica porque consolida el proceso de administración, midiendo, corrigiendo y retroalimentando correctamente todas las desviaciones detectadas en la empresa, para que en el futuro se logre la planeación, organización y dirección en situaciones favorables (Luna, 2016).

El 100% de los trabajadores encuestados afirman que se orientan las actividades de control y seguimiento del trabajo hacia el logro de los objetivos estratégicos de la Cooperativa.

La función del control es una etapa muy importante porque es donde se debe asegurar que los planes establecidos en la Cooperativa se están logrando, además este proceso contribuye a determinar lo que se está llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes; puesto que el control implica la existencia de metas y planes, ningún administrador puede controlar sin ellos.

Los tipos de control que ejercen dentro de la cooperativa son:

4.4.1 Financiero

El control financiero puede entenderse como el estudio y análisis de los resultados reales de una empresa, enfocados desde distintas perspectivas y momentos, comparados con los objetivos, planes y programas empresariales, tanto a corto como en el mediano y largo plazo (Teruel, 2017).

El gerente explicó que son los documentos contables que están listos los primeros días de cada mes, estos son recibidos por él y luego hace un análisis de los mismos a través de un sistema de autocontrol. Camoapam cuenta con una herramienta de autocontrol financiero proporcionado por la Central Nicaragüense de Cooperativas de Ahorro y Crédito “CENACOOOP” a la cual pertenece, esta herramienta de autocontrol se denomina modelo de disciplinas financieras CENACOOOP. Este sistema de las disciplinas financieras PERLAS Y CAMEL elaborada por la central de la Cooperativa a la que pertenece con ayuda de las CCC –CA es confederación de cooperativas de caribe, centro y Sudamérica ubicada en Panamá, este sistema permite llevar un control estadístico mes a mes.

Para el control financiero se hace un análisis pormenorizado del balance general y estado de resultado y de las actividades principales de la empresa. En el caso de los créditos se revisa la situación de la cartera, que incluye: cartera vencida, cartera en cobro gerencial, antigüedad de la mora de acuerdo a los rangos que tienen establecidos (mora de 1-15 días, mora de 16-30 días, mora de 31-60 días y mora de 61-90 días). Todos estos son aspectos fundamentales de la institución porque si se deja que la mora crezca se ven afectados económicamente de inmediato. A esta se le tiene que dar un seguimiento diario con evaluaciones mensuales.

También se lleva el control de la cantidad de socios porque la membresía varía cada mes ya que se retiran o renuncian o simplemente hay un descenso de socios. De acuerdo a esto, se lleva un control de sus aportaciones porque el que ingresa lo hace con el compromiso de ahorrar y debe estar en constante crecimiento porque si los ahorros del socio crecen entonces va a crecer la institución cooperativa; el dinero que se ahorra es dinero que se va a ir a préstamos generando así las utilidades.

4.4.2 Administrativo

Según College (2010), es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las organizaciones planificadas.

El gerente explicó que al inicio de año se elabora un plan de proyecciones de ingresos y egresos, se fijan metas de cumplimiento para los promotores, cumplimiento de socios nuevos, nivel de mora por promotor, colocación por promotor (colocaciones nuevas y recolocaciones) y mes a mes se evalúa el cumplimiento de los mismos.

En el control administrativo generalmente se controlan los gastos y de la misma forma se lleva una evaluación de estos, cuando se exceden se investiga el por qué. El gerente elabora un presupuesto que sirve de guía para evaluar los gastos cada mes y se va corrigiendo cuando es necesario.

4.4.3 Operativo

El control operativo mide y evalúa los métodos, operaciones, tareas y actividades en la que participan principalmente el último nivel jerárquico de la organización en el corto plazo (Luna, 2016).

Estos controles son inmediatos porque es una empresa pequeña y generalmente no se corre mucho tiempo cuando hay un conflicto este se trata de resolver lo más pronto posible. Para ello cada semana se realizan reuniones con el comité de crédito donde participan los tres promotores, la responsable de crédito y el gerente.

La contadora que es la responsable de las dos cajas informa al gerente sobre cualquier situación que pueda presentarse en caja y si encuentra algo fuera de lo común lo informa inmediatamente en la gerencia y ahí se resuelve cualquier tipo de problema.

El gerente considera que los controles dentro de la cooperativa siempre son bien implementados. Las ejecuciones de los planes estratégicos y planes derivados en la Cooperativa se llevan a cabo de la siguiente manera:

Una vez que está aprobado el plan se le da el seguimiento mensual, este va generando la evaluación global del período que se planificó y los resultados se miden porcentualmente de acuerdo a las metas propuestas. Primeramente, el gerente hace el análisis y lo presenta ante el consejo de administración, el consejo da sus aportes que son valorados por el gerente para someterlo a aprobación. Una vez aprobado lo presenta a los trabajadores y por último se presenta a la asamblea general.

Los objetivos son declaraciones que identifican el punto final o condición que desea alcanzar una organización. Tener un conjunto específico de objetivos es lo que proporciona identidad propia a una organización (Taype, 2015).

El 66,7% de los empleados expresan que están “totalmente de acuerdo” que las actividades que se realizan llevan al cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa y el 50 % indican que participan solo en parte del proceso de control (Figura 22).

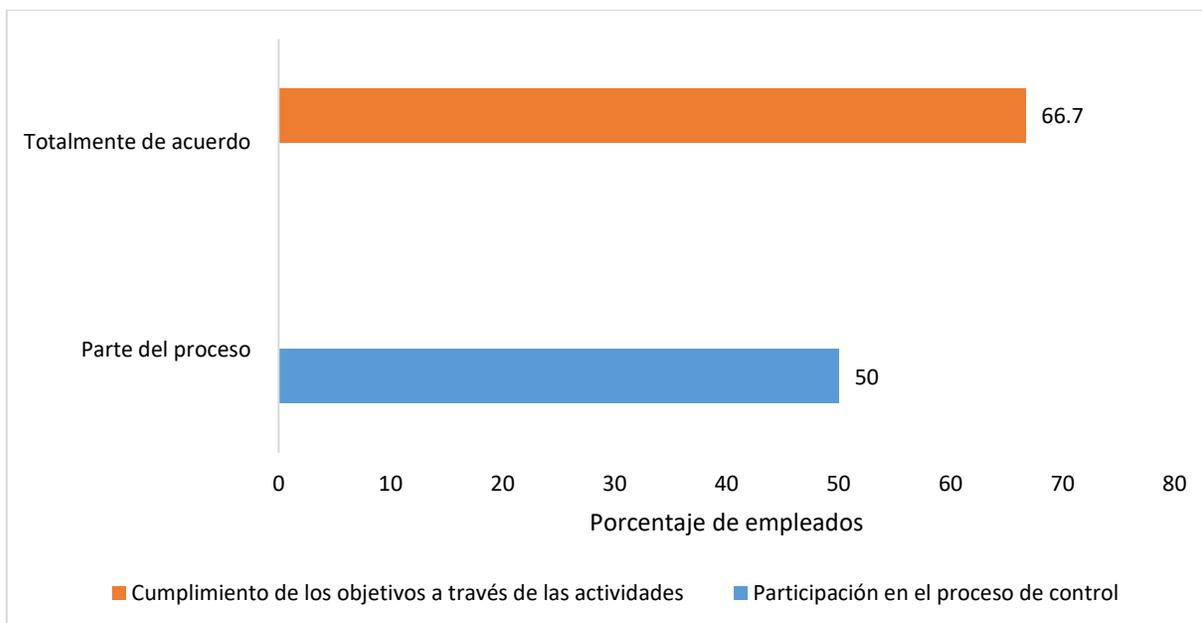


Figura 22. Participación de los empleados de la Cooperativa en el proceso de control y el cumplimiento de sus objetivos.

Efectividad de los controles

El 87.5% de los miembros del consejo de administración y la junta de vigilancia explican que “siempre” consideran efectivos los controles implementados en la institución y el 12.5 % expresan que casi siempre (Figura 23).

El consejo de administración expresó que los controles implementados son muy importantes porque se enfocan en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se estén llevando a cabo.

De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control pues es solo a través de esta función que logran precisar si lo realizado se ajusta a los planeados y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir los errores.

Münch (2010), expresa que el control está ligado íntimamente con la planeación, es la fase del proceso administrativo a través de la cual se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planeado con el objeto de corregir desviaciones para reiniciar el proceso.

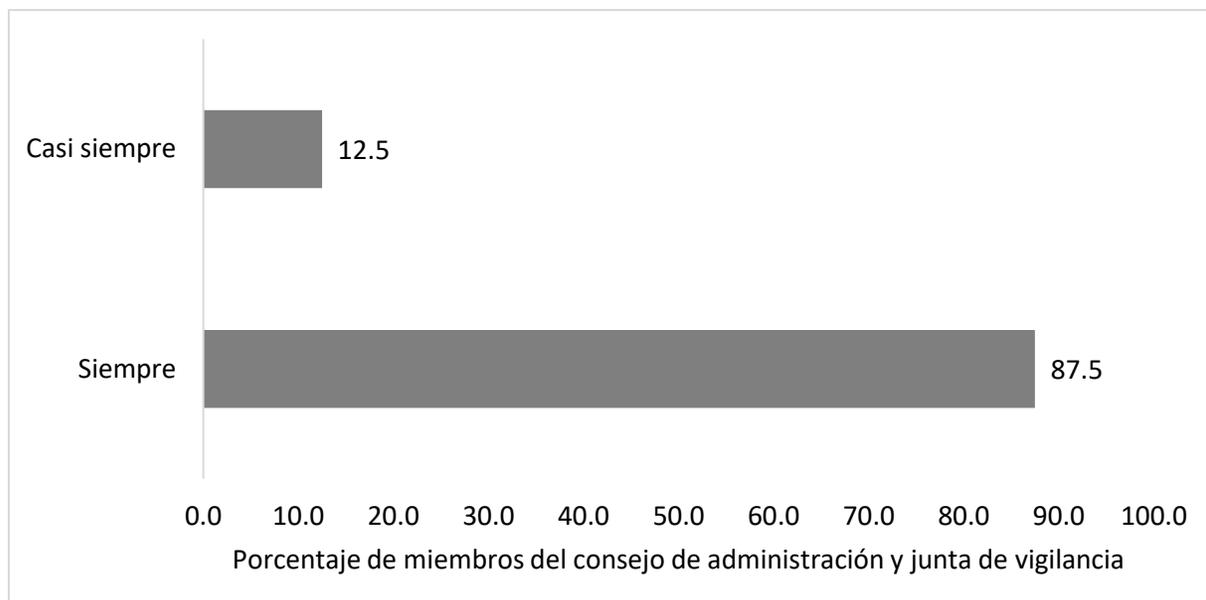


Figura 23. Efectividad de los controles implementados en la Cooperativa por parte del consejo de administración y la junta de vigilancia.

Planes ejecutados por la gerencia

El 100% de los miembros del consejo de administración encuestados afirman que siempre se les da seguimiento a los planes ejecutados por la gerencia.

La junta directiva señaló que se les da seguimiento a los planes cada mes, cuando el gerente presenta los estados financieros ellos los analizan y ven que vayan acuerdo a lo programado, posteriormente hacen las correcciones para lograr el cumplimiento de los objetivos y los aprueban.

4.5 Estrategias de mejora

4.5.1 Análisis FODA

Según Espinoza (2013), la matriz de análisis FODA o DOFA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz FODA en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

El análisis FODA se realizó en conjunto con el gerente y personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Camoapam R.L., identificando las fortalezas y debilidades internas más relevantes para la elaboración de estrategias de mejora al proceso administrativo

4.5.2 Estrategias

Retomando los resultados que nos proporciona la matriz FODA, se pueden derivar cuatro estrategias alternativas, el enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro tipos de estrategias básicas, tales como: FO con la que maximizamos tanto las fortalezas como las oportunidades, FA donde minimizamos las amenazas a través de las fortalezas, DO minimizamos las debilidades y maximizamos las oportunidades Y DA minimizamos tanto las debilidades como las amenazas.

Estrategia maxi- maxi (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, F11, F12, F13: O1, O2, O3, O7).

- Gestionar apoyo ante las coordinaciones interinstitucionales para la ejecución de programas de capacitación al personal y directivos de la Cooperativa Camoapam, la consolidación de los controles mediante la actualización de manuales de cara a la mejora de los servicios que actualmente se ofrecen.
- Gestionar nuevos fondos a través de organismos de coordinación interinstitucional u otros para financiar operaciones e invertir en activos fijos que permitan la prestación de nuevos servicios y por ende nuevos ingresos adicionales.
- Incluir en la planeación estratégica la ampliación de la filosofía cooperativista mediante la oferta de servicios financieros que incluya la planificación de capacitaciones en el momento de los desembolsos de crédito.
- Ampliación de la membresía a través de los mismos socios para la captación de ahorros y colocación de nuevos créditos.

Estrategia maxi- mini (F1, F2, F3, F5, F7, F8, F9, F10, F13: A1, A2, A3)

- Elaborar plan de fortalecimiento financiero para la supervivencia a largo plazo de la Cooperativa que permita la creación de nuevos productos financieros con menos requisitos y promoviendo una mayor cultura de cooperativismo.

Estrategia mini-maxi (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8: O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7)

- Crear un fondo de reserva a mediano plazo para la implementación de un sistema contable actualizado y eficiente aprovechando el vínculo de coordinación interinstitucional con organismos de integración cooperativa para la mejora en el manejo de la cartera crediticia.
- Crear conciencia en los socios, empleados y directivos sobre la importancia del control y aplicación de los estatutos de la cooperativa mediante actividades de intercambio de experiencias entre el personal y directivos de la cooperativa.

Estrategia mini-mini (D1, D5, D8: A1)

- Crear programas de incentivo y motivación al personal que promuevan un trabajo más eficiente e incluya rotaciones y promociones de puesto cuando se den las condiciones dentro de la cooperativa.
- Establecer políticas provisionales para la concesión de créditos durante los períodos de recesión económica.

V. CONCLUSIONES

Con base a los resultados obtenidos en la presente investigación se generaron las siguientes conclusiones:

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Camoapam R.L. realiza su proceso administrativo mediante las funciones de planeación, organización, dirección y control. El proceso de planeación se efectúa mediante la elaboración de planes estratégicos y operativos que son dados a conocer por la gerencia al personal y directivos, los primeros afirman que los planes elaborados casi siempre son eficientes y eficaces; en la función de organización, la empresa cuenta con manuales administrativos y un manual de funciones que contiene el organigrama y las fichas de puestos correspondientes, pero estos se encuentran desactualizados. En la función de dirección, el personal afirma contar con una gerencia con un excelente liderazgo en la toma de buenas decisiones y que existe una buena comunicación entre gerente y subalternos. La función de control se lleva a cabo a través de controles administrativos formalmente establecidos y logra identificarse que hay seguimiento a los planes ejecutados.
- La descripción del proceso administrativo de la Cooperativa Camoapam R.L. indica que esta cuenta con una visión y misión actualizada hace tres años y los empleados y directivos están apropiados de la misma. Los planes operativos y estratégicos son dados a conocer por la gerencia a todos los empleados y directivos. Los empleados tienen conocimiento del manual de funciones este manual esta desactualizado desde el año 2010 impidiendo de esta manera que exista un respaldo de las nuevas actividades que han surgido en el transcurso de estos últimos años. El mecanismo de comunicación más usado son las reuniones informativas, donde se informa sobre las gestiones institucionales y se pide opinión pero no siempre son tomadas en cuenta por los niveles jerárquicos de decisión. Está documentada la posibilidad de promoción laboral, sin embargo, ésta no es efectiva, actualmente no se brindan incentivos laborales u otras formas de motivación. El nivel del liderazgo del gerente es valorado como excelente y se indica que se interesa por el desarrollo personal y profesional de su equipo de trabajo. Las decisiones son consensuadas entre empleados, gerente y directivos y se dirigen hacia el logro de la misión, visión y objetivos.
- Las estrategias planteadas para mejorar el proceso administrativo en la Cooperativa Camoapam R.L. son: gestionar apoyo ante coordinaciones interinstitucionales para capacitaciones al personal y directivos, actualización de manuales, obtener fondos para financiar operaciones e invertir en activos fijos; crear conciencia en los socios, empleados y directivos sobre la importancia del control, estatutos y la filosofía del cooperativismo; crear programas de incentivos y motivación para el personal y de esta manera lograr un trabajo eficiente para un mejor funcionamiento en la Cooperativa.

VI. LITERATURA CITADA

- Acosta, N. (2018). *Definición de desempeño laboral*. Recuperado de: <https://www.cuidatudinero.com/13098642/cual-es-la-definicion-de-desempeno-laboral>
- Arana Mayorga, W. (2003). *La motivación en la empresa*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/la-motivacion-en-la-empresa/>
- Bonaveri, A. (2013). *Importancia y rol del gerente en las cooperativas*. Recuperado de: <http://www.pregonagropecuario.com/cat.php?txt=3958>
- Buelga Otero, M. (2011). *Satisfacción- Insatisfacción clima laboral*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/satisfaccion-insatisfaccion-clima-laboral/>
- Canals, C. (2018). *Cómo elogiar a tus empleados en público*. Recuperado de: <https://www.unir.net/empresa/revista/noticias/como-elogiar-a-uno-de-tus-empleado-en-publico-evitando-efectos-negativos/549203647378/>
- Casanova, P. (2013). *Proyecto educativo institucional, gestión institucional*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/EscuelaBicentenario/la-gestin-institucional>
- CORASCO, (2010). *Mapa del municipio de Camoapa*. Recuperado de: <http://biblioteca.mti.gob.ni:8080/docushare/dsweb/GetRendition/DocumentosTecnicos-172/html>
- Chacón, V. (2015). *Ambiente de trabajo como factor de motivación para los empleados*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/ambiente-de-trabajo-como-factor-de-motivacion-para-los-empleados/>

- Clavería, A. (2009). *La importancia de reconocer a los empleados*. Recuperado de: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-importancia-de-reconocer-los-empleados>
- Cruz Chimal, J. (2013). *Proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>
- Cruz, G. (2012). *Organigramas, definiciones y herramientas*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/organigramas-definiciones-y-herramientas/>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. Recuperado de: <https://www.uv.mx/personal/mpadilla/files/2011/04/higiene-y-seguridad.doc>
- De Saint, R. (2014). *Cómo mantener motivado al personal*. Recuperado de: <https://www.centraltest.es/articulos/como-mantener-motivado-al-personal-el-papel-del-gerente>
- Dolan, S. (2013). *Administración de recursos humanos*. Recuperado de: <https://arecursoshumanos.wordpress.com/2013/11/05/capacitacion/>
- Espinosa, R. (2013). *La matriz de análisis FODA*. Recuperado de: <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Fernández López, A. (2005). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/analisis-y-descripcion-de-puestos-de-trabajo/>
- Flores Orozco, S. (2015). *Proceso administrativo y gestión empresarial en COPROABAS Jinotega*. (Tesis de maestría). Recuperado de: <http://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>

- García Sanz, V. (2012). *La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables*. (Tesis de pregrado). Recuperado de: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf>
- Gutiérrez Hernández, G. (2014). *Teoría de la toma de decisiones, definición, etapas y tipos*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-toma-de-decisiones-definicion-etapas-y-tipos/>
- Guzmán Campos, A. (2013). *El proceso administrativo*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-administrativo-segun-varios-autores/>
- Herrera Monterroso, H. (2007). *Manuales administrativos*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/manuales-administrativos/>
- Hernández Zambrano, A. (2010). *Principios de supervisión y el supervisor*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/principios-de-supervision-y-el-supervisor/>
- Hitt, M, Black, J y Porter, L. (2006). *Administración*. Pearson Educación de México, S.A C.V. Recuperado de: https://xlibros.com/wp-content/uploads/2014/04/Administraci%C3%B3n-Michael-A.-Hitt-J.-Stewart-Black-y-Lyman-W.-Porter_redacted.pdf
- Instituto Politécnico Nacional. (2002). *Metodología para el análisis FODA*. Recuperado de: https://cursos.campusvirtualsp.org/pluginfile.php/36541/mod_page/content/11/M2O9_IPNST_2002.pdf
- Jiménez, A. (2015). *Capacitación del personal y desempeño de los trabajadores*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/capacitacion-del-personal-y-desempeno-de-los-trabajadores/>
- Jiménez Silva, D. (2007). *Elementos para tener un buen clima laboral en la empresa*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/elementos-para-tener-un-buen-clima-laboral-en-la-empresa/>

López, C. (2001). *Planes y programas de bienestar para los empleados*. Recuperado de:
<https://www.gestiopolis.com/planes-programas-bienestar-empleados/>

Luna González, A. (2016). *Proceso Administrativo*. Grupo editorial Patria, S.A de C.V.

Mariscal, W. (2004). *Análisis de la toma de decisiones gerenciales en la empresa*. Recuperado de:
<https://www.gestiopolis.com/analisis-de-la-toma-de-decisiones-gerenciales-en-la-empresa/>

Martínez Ferreira, M. (2005). *Toma de decisiones*. Teoría y métodos. Recuperado de:
<https://www.gestiopolis.com/toma-de-decisiones-teoria-y-metodos/>

Montoya Ramírez, B. (2012). *Importancia de la comunicación en las organizaciones*. Recuperado de:
<https://www.gestiopolis.com/importancia-comunicacion-organizaciones-dulzura-pena-michel-faucoult/>

Moraga, A. (2015). *Estrategia empresarial y los tipos de estrategia*. Recuperado de:
<https://es.slideshare.net/aamoraga7/estrategia-empresarial-tipos-de-estrategia-ejemplos-de-estrategia>

Münch, L. (2010). *Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Cámara Nacional de la industria editorial Mexicana. Reg. Núm. 1030

Pérez Porto, J, Merino, M. (2011). *Definición de promoción*. Recuperado de:
<https://definicion.de/promocion/>

Pérez Porto, J, Merino, M. (2012). *Concepto de Gestión*. Recuperado de:
<https://definicion.de/gestion/>

- Ramírez, M. (2006). *Los programas de incentivos en las organizaciones*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/los-programas-de-incentivos-en-las-organizaciones/>
- Ramírez, L. (2013). *Departamento de recursos humanos*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/por-que-es-necesario-el-departamento-de-recursos-humanos/>
- Riquelme, M. (2015). *La cadena de mando en la empresa*. Recuperado de: <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-mando-en-la-empresa/>
- Riquelme, M. (2017). *Diferencia entre eficacia y eficiencia*. Recuperado de: <https://www.webyempresas.com/diferencia-entre-eficacia-y-eficiencia/>
- Robbins, S y Coulter, M. (2014). *Administración Decimosegunda edición*. Pearson Educación de México, S.A de C. V.
- Rojas Cairampoma, M. (2015). *Tipos de investigación científica: Una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación*. Revista electrónica de Veterinaria. 16(1), 7. Recuperado de: <http://www.veterinaria.org/revistas/redvet/n010115/011505.pdf>
- Ruiz, (2000) citado por Reyes, F. (2011). *Qué son la misión, visión y valores institucionales*. Recuperado de: <https://periplosenred.blogspot.com/2011/12/que-son-la-vision-la-mision-y-los.html>
- Serra, L. (2016). *Los 14 principios de Fayol para administrar una empresa*. Recuperado de: <https://www.contunegocio.es/gestion/los-14-principios-de-fayol-para-administrar-una-empresa/>
- Taylor, E. (2010). *Misión, Visión y valores*. Recuperado de: <https://jemager.wordpress.com/2010/10/06/mision-vision-y-valores/>

Taype Molina, M. (2015). *Objetivos Organizacionales*. Recuperado de:
<https://www.gestiopolis.com/objetivos-organizacionales/>

Teruel, S. (2017). *Control financiero: definición, objetivos, e implementación*. Recuperado de:
<https://www.captio.net/blog/control-financiero-definicion-objetivos-utilidades-y-estrategias-de-implementación>

Terry, G y Franklin, S. (2012). *Principios de Administración*. Grupo editorial patria, S. A. DE C. V.

Valdés Herrera, C. (2009). *Concepto, características y estilos de liderazgo*. Recuperado de:
<https://www.gestiopolis.com/concepto-caracteristicas-estilos-liderazgo/>

Vázquez Medem, F. (2016). *La importancia de percibir el apoyo del jefe*. Recuperado de:
<http://www.3goffice.com/la-importancia-de-percibir-el-apoyo-del-jefe/>

Villalba, J. (2010). *Misión y la visión efectiva en la empresa*. Recuperado de:
<https://www.gestiopolis.com/mision-vision-efectiva-empresa/>

Wolfe, M. (2018). *Por qué es importante que los empleados conozcan el plan estratégico de la empresa*. Recuperado de: <https://www.cuidatudinero.com/13128617/por-que-es-importante-que-los-empleados-conozcan-el-plan-estratégico-de-la-empr>

VII. ANEXOS

Anexo 1. Formato de encuesta a gerente.

| UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA SEDE REGIONAL CAMOAPA | | | | |
|---|--|----------|--|--|
| ENCUESTA DIRIGIDA A GERENTE | | | | |
| Objetivo: Analizar el proceso administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CAMOAPAM R.L. del municipio de Camoapa durante el período de septiembre a diciembre 2018. | | | | |
| I. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN | | | | |
| 1.1. Planeación | | | | |
| 1.1.1 Misión | | | | |
| a. ¿La Cooperativa posee una misión institucional vigente? | | | | |
| Sí | | No | | |
| b. ¿Cuál es la importancia de la misión institucional de la Cooperativa? | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| 1.1.2 Visión | | | | |
| a. ¿La Cooperativa posee una visión institucional vigente? | | | | |
| Sí | | No | | |
| b. ¿Cuál fue la última vez que se actualizó la misión y visión de la Cooperativa? | | | | |
| Hace 1 a 5 años | | | | |
| Hace 6 a 10 años | | | | |
| Hace más de 10 años | | | | |
| 1.1.3 Principios y Valores | | | | |
| a. ¿La Cooperativa tiene definidos los principios y valores institucionales? | | | | |
| Sí | | No | | |
| b. Si su respuesta anterior es sí, mencione los tres principios y valores de mayor aplicación | | | | |
| Principios: | | Valores: | | |
| | | | | |
| | | | | |
| c. ¿La Cooperativa cuenta con una estrategia institucional definida? | | | | |
| Sí | | No | | |
| 1.1.4 Tipos de planes | | | | |
| a. ¿ Los planes escritos son consistentes, coherentes y oportunos con los objetivos y políticas Institucionales? | | | | |
| Siempre | | Nunca | | |
| Casi siempre | | | | |
| A veces | | | | |
| b. ¿Se lleva a cabo, la planeación operativa o de corto plazo? | | | | |
| Siempre | | Nunca | | |
| Casi siempre | | | | |
| A veces | | | | |
| c. ¿Se formulan planes Estratégicos de mediano y largo plazo? | | | | |
| Siempre | | Nunca | | |
| Casi siempre | | | | |
| A veces | | | | |

| | | | |
|--|----------------------|----------------|----------------------|
| 1.2.2 Manuales y reglamentos | | | |
| a. ¿Las funciones y responsabilidades de los empleados están adecuadamente expresados en manuales de organización y funciones? | | | |
| Siempre | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> |
| Casi siempre | <input type="text"/> | | |
| A veces | <input type="text"/> | | |
| b. ¿Los manuales anteriores se encuentran actualizados? | | | |
| Sí | <input type="text"/> | No | <input type="text"/> |
| Última fecha de actualización: <input type="text"/> | | | |
| c. ¿Qué otros manuales y/o reglamentos administrativos existen? | | | |
| <input type="text"/> | | | |
| d. ¿Los manuales y/o reglamentos existentes en la institución son utilizados y/o consultados? | | | |
| Muy frecuente | <input type="text"/> | Poco frecuente | <input type="text"/> |
| Frecuente | <input type="text"/> | Nada frecuente | <input type="text"/> |
| e. ¿Los jefes tienen la suficiente confianza y delegan autoridad en sus subalternos? | | | |
| Siempre | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> |
| Casi siempre | <input type="text"/> | | |
| A veces | <input type="text"/> | | |
| f. ¿Rinden los empleados informes a más de un Jefe? | | | |
| Siempre | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> |
| Casi siempre | <input type="text"/> | | |
| A veces | <input type="text"/> | | |
| g. ¿Los procesos y procedimientos administrativos reflejan claridad, eficacia, simplicidad? | | | |
| Siempre | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> |
| Casi siempre | <input type="text"/> | | |
| A veces | <input type="text"/> | | |
| h. ¿La infraestructura de las oficinas proporciona condiciones agradables para el trabajo? | | | |
| Siempre | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> |
| Casi siempre | <input type="text"/> | | |
| A veces | <input type="text"/> | | |
| i. ¿Qué documentos respaldan el marco legal de la Cooperativa? | | | |
| <input type="text"/> | | | |

1.2.3. Administración de recursos humanos

a. Describa el procedimiento de selección y reclutamiento de personal:

b. ¿La Cooperativa cuenta con un documento que contenga el procedimiento anterior?

Sí No

c. ¿La Cooperativa cuenta con un programa de capacitación y desarrollo?

Sí No

d. Si la respuesta anterior es sí, ¿cuáles son las áreas temáticas prioritarias?

e. ¿Se realiza evaluación del desempeño en la Cooperativa?

Sí No

f. Si su respuesta anterior es sí, describa el procedimiento de evaluación del desempeño:

g. ¿Existe un documento que respalde la evaluación del desempeño?

Sí No

h. ¿La Cooperativa cuenta con reglamento técnico organizativo de higiene y seguridad del trabajo?

Sí No

i. ¿La Cooperativa realiza plan anual de Higiene y Seguridad?

Sí No

j. ¿Considera que el proceso anterior (ARH) es coherente con los objetivos y estrategias definidas en la institución?

Siempre Nunca
Casi siempre
A veces

k. ¿Cómo podría mejorarse el proceso de ARH?

| | | | | | |
|---|-----------------------------|--|----------------------|----------------------|----------------------|
| 1.3. Dirección | | | | | |
| 1.3.1. Comunicación | | | | | |
| a. ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación interna que se utilizan en la Cooperativa? (señale con el número según su importancia 1: menos importante) | | | | | |
| | E- mail | | _____ | | |
| | Reuniones informativas | | _____ | | |
| | Redes sociales | | _____ | | |
| | Otros | | _____ | | |
| b. ¿Cuál es su valoración de la efectividad del mecanismo de comunicación más importante utilizado? | | | | | |
| | Alta | | <input type="text"/> | | |
| | Moderada | | <input type="text"/> | | |
| | Baja | | <input type="text"/> | | |
| c. ¿Con qué frecuencia informa a sus sub alternos sobre las gestiones institucionales? | | | | | |
| | Siempre | | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> |
| | Casi siempre | | <input type="text"/> | | |
| | A veces | | <input type="text"/> | | |
| d. ¿Son canalizadas adecuadamente las sugerencias del personal por los mandos? | | | | | |
| | Siempre | | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> |
| | Casi siempre | | <input type="text"/> | | |
| | A veces | | <input type="text"/> | | |
| e. ¿Las sugerencias del personal son tomadas en cuenta por los niveles más altos de la organización? | | | | | |
| | Siempre | | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> |
| | Casi siempre | | <input type="text"/> | | |
| | A veces | | <input type="text"/> | | |
| f. ¿En qué forma es dirigida la Institución? | | | | | |
| | A base de órdenes | | | <input type="text"/> | |
| | Conduciendo labores | | | <input type="text"/> | |
| | Motivando iniciativa | | | <input type="text"/> | |
| | Otros | | | <input type="text"/> | |
| 1.3.2. Motivación | | | | | |
| a. ¿Cómo valora el clima laboral en la Cooperativa? (Señale con una X su respuesta) | | | | | |
| | | | | Positivo | Moderado |
| | | | | Negativo | |
| | Conformidad con los puestos | | | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| | Entorno | | | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| | Admón. de recursos humanos | | | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| | Actitudes | | | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| b. ¿Cuál es su frecuencia de atención personal a los empleados? | | | | | |
| | Muy frecuente | | <input type="text"/> | Poco frecuente | <input type="text"/> |
| | Frecuente | | <input type="text"/> | Nada frecuente | <input type="text"/> |

| | | | | |
|---|---------------|----------------------|----------------|----------------------|
| c. Desde su posición, ¿genera confianza a los empleados? | | | | |
| | Siempre | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> |
| | Casi siempre | <input type="text"/> | | |
| | A veces | <input type="text"/> | | |
| d. ¿Existe un plan de capacitación a los empleados de todos los niveles? | | | | |
| | Sí | <input type="text"/> | No | <input type="text"/> |
| e. ¿Promueve la flexibilidad ocasional de los horarios de trabajo de sus empleados? | | | | |
| | Muy frecuente | <input type="text"/> | Poco frecuente | <input type="text"/> |
| | Frecuente | <input type="text"/> | Nada frecuente | <input type="text"/> |
| f. ¿La cooperativa le da la posibilidad de promoción laboral a sus empleados? | | | | |
| | Sí | <input type="text"/> | No | <input type="text"/> |
| g. ¿Se fomenta la sociabilidad entre los trabajadores de la Cooperativa? | | | | |
| | Siempre | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> |
| | Casi siempre | <input type="text"/> | | |
| | A veces | <input type="text"/> | | |
| h. ¿Reconoce los logros de los trabajadores de forma personal y grupal? | | | | |
| | Siempre | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> |
| | Casi siempre | <input type="text"/> | | |
| | A veces | <input type="text"/> | | |
| i. ¿Sabe identificar cuando su personal está motivado o no? | | | | |
| | Siempre | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> |
| | Casi siempre | <input type="text"/> | | |
| | A veces | <input type="text"/> | | |
| 1.3.3. Liderazgo | | | | |
| a. ¿Ejercen liderazgo, los jefes intermedios sobre sus subalternos? | | | | |
| | Siempre | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> |
| | Casi siempre | <input type="text"/> | | |
| | A veces | <input type="text"/> | | |
| b. ¿Participan activamente los jefes intermedios en la solución de los problemas más importantes de la Entidad? | | | | |
| | Siempre | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> |
| | Casi siempre | <input type="text"/> | | |
| | A veces | <input type="text"/> | | |
| c. ¿Se llevan a cabo reuniones de coordinación en forma periódica para discutir labores? | | | | |
| | Siempre | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> |
| | Casi siempre | <input type="text"/> | | |
| | A veces | <input type="text"/> | | |
| d. ¿Hay afinidad y congruencia entre sus valores personales y los de la organización en la que trabaja? | | | | |
| | Siempre | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> |
| | Casi siempre | <input type="text"/> | | |
| | A veces | <input type="text"/> | | |

| | | | | |
|---|--------------|----------------------|-------|----------------------|
| e. ¿Es capaz de analizar objetivamente el entorno para determinar las mejores acciones a tomar para el éxito? | | | | |
| | Siempre | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> |
| | Casi siempre | <input type="text"/> | | |
| | A veces | <input type="text"/> | | |
| f. Separa eficazmente lo urgente de lo importante y no descuida las actividades que garantizan su éxito a largo plazo? | | | | |
| | Siempre | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> |
| | Casi siempre | <input type="text"/> | | |
| | A veces | <input type="text"/> | | |
| g. ¿Planifica diariamente sus actividades en forma priorizada? | | | | |
| | Siempre | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> |
| | Casi siempre | <input type="text"/> | | |
| | A veces | <input type="text"/> | | |
| h. ¿No asume más responsabilidades de las que puede cumplir, sabe cuándo decir "no"? | | | | |
| | Siempre | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> |
| | Casi siempre | <input type="text"/> | | |
| | A veces | <input type="text"/> | | |
| i. ¿En las reuniones, participa para lograr el consenso, obtener conclusiones y tomar decisiones? | | | | |
| | Siempre | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> |
| | Casi siempre | <input type="text"/> | | |
| | A veces | <input type="text"/> | | |
| j. ¿Utiliza la tecnología de comunicación para mejorar su desempeño gerencial y de liderazgo? | | | | |
| | Siempre | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> |
| | Casi siempre | <input type="text"/> | | |
| | A veces | <input type="text"/> | | |
| k. ¿Busca diversas soluciones antes de seleccionar la más apropiada para resolver los conflictos? | | | | |
| | Siempre | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> |
| | Casi siempre | <input type="text"/> | | |
| | A veces | <input type="text"/> | | |
| l. ¿Busca ideas y soluciones novedosas y diferentes para resolver los asuntos? | | | | |
| | Siempre | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> |
| | Casi siempre | <input type="text"/> | | |
| | A veces | <input type="text"/> | | |
| m. ¿Sabe cómo mantener su nivel interno de motivación en un estado óptimo y lo aprovecha para transmitir motivación a los demás en su equipo? | | | | |
| | Siempre | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> |
| | Casi siempre | <input type="text"/> | | |
| | A veces | <input type="text"/> | | |

| | | | |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|
| n. ¿Sabe bien qué motiva a cada uno de sus subalternos para acertar en sus palabras y acciones tendientes a mejorar su motivación y desempeño? | | | |
| Siempre | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> |
| Casi siempre | <input type="text"/> | | |
| A veces | <input type="text"/> | | |
| o. ¿Utiliza el poder que tiene en formas inapropiadas, como la intimidación o la coerción? | | | |
| Siempre | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> |
| Casi siempre | <input type="text"/> | | |
| A veces | <input type="text"/> | | |
| p. ¿Establece objetivos claros con todos sus subalternos, los acuerdan previamente y los evalúa según los resultados y el cumplimiento de estos objetivos? | | | |
| Siempre | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> |
| Casi siempre | <input type="text"/> | | |
| A veces | <input type="text"/> | | |
| 1.3.4. Toma de decisión | | | |
| a. ¿Cree que las decisiones que ha tomado han contribuido al logro de la misión, visión y objetivos de la cooperativa? | | | |
| Siempre | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> |
| Casi siempre | <input type="text"/> | | |
| A veces | <input type="text"/> | | |
| b. ¿Utiliza algún modelo o técnica (racional) como apoyo para la toma de decisiones? | | | |
| Siempre | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> |
| Casi siempre | <input type="text"/> | | |
| A veces | <input type="text"/> | | |
| c. ¿Puede tomar decisiones por sí mismo o tiene que someterlas a la autoridad superior? | | | |
| Siempre | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> |
| Casi siempre | <input type="text"/> | | |
| A veces | <input type="text"/> | | |
| d. ¿Los Jefes intermedios pueden tomar decisiones por si mismos o tienen que someter todos los asuntos a su superior? | | | |
| Siempre | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> |
| Casi siempre | <input type="text"/> | | |
| A veces | <input type="text"/> | | |
| 1.4. Control | | | |
| a. ¿Qué tipos de control se ejercen dentro de la organización | | | |
| | | Sí | No |
| Financiero | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Administrativo | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Operativo | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| b. Describa el funcionamiento de los tipos de control que se llevan a cabo en la institución: | | | |
| <hr/> | | | |

| | | | | | |
|--|--------------|----------------------|--|-------|----------------------|
| c. ¿Considera efectivos los controles implementados en la institución? | | | | | |
| | Siempre | <input type="text"/> | | Nunca | <input type="text"/> |
| | Casi siempre | <input type="text"/> | | | |
| | Aveces | <input type="text"/> | | | |

1.4.1. Evaluación de planes estratégicos y planes derivados

a. ¿Como se miden los resultados de los planes llevados a cabo en la cooperativa?

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Anexo 2. Formato de encuesta a empleados.

| UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA SEDE REGIONAL CAMOAPA | | | | |
|---|-----------------------|----------------------|-----------------|----------------------|
| ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS | | | | |
| Objetivo: Analizar el proceso administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CAMOAPAM R.L. del municipio de Camoapa durante el período de septiembre a diciembre 2018. | | | | |
| I. PROCESO DE ADMINISRACIÓN | | | | |
| 1.1. Planeación | | | | |
| 1.1.1 Misión y Visión | | | | |
| a. ¿Conoce la misión y visión de la cooperativa? | | | | |
| | Sí | <input type="text"/> | No | <input type="text"/> |
| b. Si la respuesta anterior es sí, ¿se siente apropiado de la misión y visión de su centro de trabajo? | | | | |
| | Siempre | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> |
| | Casi siempre | <input type="text"/> | | |
| | A veces | <input type="text"/> | | |
| 1.1.2 Principios y Valores | | | | |
| a. ¿Le han informado sobre los principios y valores que sigue la cooperativa? | | | | |
| | Sí | <input type="text"/> | No | <input type="text"/> |
| b. Si su respuesta es si, ¿considera que esos principios y valores son aplicados en su centro de trabajo? | | | | |
| | Siempre | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> |
| | Casi siempre | <input type="text"/> | | |
| | A veces | <input type="text"/> | | |
| 1.1.3 Planes | | | | |
| a. ¿Tiene conocimiento de los planes que se preparan en la cooperativa? | | | | |
| | Sí | <input type="text"/> | No | <input type="text"/> |
| b. ¿Ha participado en algún momento en la elaboración de planes de su cooperativa? (entiendase planes estratégicos y operativos) | | | | |
| | Siempre | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> |
| | Casi siempre | <input type="text"/> | | |
| | A veces | <input type="text"/> | | |
| c. ¿Qué importancia le concede Ud. a la planeación en la cooperativa? | | | | |
| | Totalmente importante | <input type="text"/> | Poco importante | <input type="text"/> |
| | Muy importante | <input type="text"/> | Nada importante | <input type="text"/> |
| | Importante | <input type="text"/> | | |
| d. ¿Considera que la planeación de la cooperativa es eficiente y eficaz? | | | | |
| | Siempre | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> |
| | Casi siempre | <input type="text"/> | | |
| | A veces | <input type="text"/> | | |

| | | | | | | | |
|--|-----------------------|----------------------|--|--------------------------|----------------------|--|--|
| 1.2 Organización | | | | | | | |
| 1.2.1 Manuales y Reglamentos | | | | | | | |
| a. ¿Considera que sus actividades laborales están correctamente definidas en relación a su puesto? | | | | | | | |
| | Totalmente de acuerdo | <input type="text"/> | | Totalmente en desacuerdo | <input type="text"/> | | |
| | De acuerdo | <input type="text"/> | | | | | |
| | En desacuerdo | <input type="text"/> | | | | | |
| b. ¿Sabe de la existencia de un manual de funciones? | | | | | | | |
| | Sí | <input type="text"/> | | No | <input type="text"/> | | |
| c. Si su respuesta anterior es Sí, ¿considera que existe coherencia entre las funciones o actividades que realiza actualmente con las definidas en el manual de funciones? | | | | | | | |
| | Siempre | <input type="text"/> | | Nunca | <input type="text"/> | | |
| | Casi siempre | <input type="text"/> | | | | | |
| | A veces | <input type="text"/> | | | | | |
| d. ¿Cree Ud. que el área de trabajo donde está ubicado, es la más adecuada a su formación? | | | | | | | |
| | Sí | <input type="text"/> | | No | <input type="text"/> | | |
| e. ¿Conoce la estructura organizativa de la Cooperativa? | | | | | | | |
| | Sí | <input type="text"/> | | No | <input type="text"/> | | |
| f. Si su respuesta anterior es sí, ¿considera que está bien definida? | | | | | | | |
| | Totalmente de acuerdo | <input type="text"/> | | Totalmente en desacuerdo | <input type="text"/> | | |
| | De acuerdo | <input type="text"/> | | | | | |
| | En desacuerdo | <input type="text"/> | | | | | |
| g. ¿Considera Ud. que la estructura organizativa es coherente con las funciones que actualmente realiza? | | | | | | | |
| | Totalmente de acuerdo | <input type="text"/> | | Totalmente en desacuerdo | <input type="text"/> | | |
| | De acuerdo | <input type="text"/> | | | | | |
| | En desacuerdo | <input type="text"/> | | | | | |
| h. ¿Su puesto le permite desarrollar al máximo todas sus habilidades? | | | | | | | |
| | Totalmente de acuerdo | <input type="text"/> | | Totalmente en desacuerdo | <input type="text"/> | | |
| | De acuerdo | <input type="text"/> | | | | | |
| | En desacuerdo | <input type="text"/> | | | | | |
| i. ¿El ambiente laboral en el trabajo es satisfactorio? | | | | | | | |
| | Sí | <input type="text"/> | | No | <input type="text"/> | | |
| j. ¿Considera que la infraestructura de las oficinas le proporciona las condiciones necesarias para desarrollar su trabajo? | | | | | | | |
| | Sí | <input type="text"/> | | No | <input type="text"/> | | |
| k. ¿Le rinde informe a más de un jefe? | | | | | | | |
| | Sí | <input type="text"/> | | No | <input type="text"/> | | |

| | | | | |
|---|-----------------------|----------------------|--------------------------|----------------------|
| 1.2.1 Administración de recursos humanos | | | | |
| a. ¿ La cooperativa le ha brindado capacitaciones? | | | | |
| | Sí | <input type="text"/> | No | <input type="text"/> |
| b. Si su respuesta anterior es sí, ¿Los cursos de capacitación le han permitido mejorar su trabajo? | | | | |
| | Totalmente de acuerdo | <input type="text"/> | Totalmente en desacuerdo | <input type="text"/> |
| | De acuerdo | <input type="text"/> | | |
| | En desacuerdo | <input type="text"/> | | |
| c. ¿Con qué frecuencia es supervisado su desempeño laboral? | | | | |
| | Siempre | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> |
| | Casi siempre | <input type="text"/> | | |
| | A veces | <input type="text"/> | | |
| d. ¿Recibe retroalimentación sobre su desempeño laboral? | | | | |
| | Siempre | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> |
| | Casi siempre | <input type="text"/> | | |
| | A veces | <input type="text"/> | | |
| e. ¿La Cooperativa le ha dado a conocer un plan anual de Higiene y Seguridad? | | | | |
| | Sí | <input type="text"/> | No | <input type="text"/> |
| f. ¿ Está conforme con la higiene y salubridad en su lugar de trabajo? | | | | |
| | Totalmente de acuerdo | <input type="text"/> | Totalmente en desacuerdo | <input type="text"/> |
| | De acuerdo | <input type="text"/> | | |
| | En desacuerdo | <input type="text"/> | | |
| 1.3. Dirección | | | | |
| 1.3.1 Comunicación | | | | |
| a. ¿Cómo valora la comunicación entre los jefes y subalternos de la cooperativa? | | | | |
| | Excelente | <input type="text"/> | Regular | <input type="text"/> |
| | Muy buena | <input type="text"/> | Deficiente | <input type="text"/> |
| | Buena | <input type="text"/> | | |
| b. ¿Con qué frecuencia se le informa sobre las gestiones institucionales? | | | | |
| | Siempre | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> |
| | Casi siempre | <input type="text"/> | | |
| | A veces | <input type="text"/> | | |
| c. ¿La comunicación con el personal del departamento al que pertenece es fluida? | | | | |
| | Totalmente de acuerdo | <input type="text"/> | Totalmente en desacuerdo | <input type="text"/> |
| | De acuerdo | <input type="text"/> | | |
| | En desacuerdo | <input type="text"/> | | |
| d. ¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta por sus superiores? | | | | |
| | Siempre | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> |
| | Casi siempre | <input type="text"/> | | |
| | A veces | <input type="text"/> | | |
| e. Mencione dos sugerencias para mejorar la comunicación dentro de la cooperativa: | | | | |
| <hr/> | | | | |

| 1.3.2 Motivación | | | |
|---|-----------------------|----------|--------------------------|
| a. ¿Cómo valora el clima laboral en la Cooperativa? (Señale con una X su respuesta) | | | |
| | | | |
| | | Positivo | Moderado |
| | | | Negativo |
| Conformidad con los puestos | | | |
| Entorno | | | |
| Admón. de recursos humanos | | | |
| Actitudes de los demás | | | |
| b. ¿Siente satisfacción por las labores realizadas? | | | |
| | Sí | | No |
| | | | |
| c. ¿Recibe elogios y reconocimientos por el trabajo realizado por parte de sus superiores? | | | |
| | Siempre | | Nunca |
| | Casi siempre | | |
| | A veces | | |
| d. ¿Su superior le motiva a mejorar su trabajo? | | | |
| | Siempre | | Nunca |
| | Casi siempre | | |
| | A veces | | |
| e. ¿La cooperativa cuenta con un plan de incentivos para los empleados que tienen un mejor desempeño laboral? | | | |
| | Siempre | | Nunca |
| | Casi siempre | | |
| | A veces | | |
| f. ¿Está satisfecho con los beneficios que recibe en su centro de trabajo? | | | |
| | Totalmente de acuerdo | | Totalmente en desacuerdo |
| | De acuerdo | | |
| | En desacuerdo | | |
| g. ¿Cree que se le promueve la flexibilidad ocasional de los horarios de trabajo? | | | |
| | Muy frecuente | | Poco frecuente |
| | Frecuente | | Nada frecuente |
| h. ¿Considera que la cooperativa le da la posibilidad de promoción laboral a sus empleados? | | | |
| | Sí | | No |
| i. ¿El ambiente de trabajo le motiva a trabajar mas y mejor? | | | |
| | Totalmente de acuerdo | | Totalmente en desacuerdo |
| | De acuerdo | | |
| | En desacuerdo | | |
| j. ¿Qué tipo de incentivos propone para mejorar su motivación por el trabajo? | | | |
| | | | |
| | | | |

| | | | |
|--|----------------------|------------|----------------------|
| 1.3.3. Liderazgo | | | |
| a. ¿Cómo considera el nivel de liderazgo del Gerente de la cooperativa? | | | |
| Excelente | <input type="text"/> | Regular | <input type="text"/> |
| Muy bueno | <input type="text"/> | Deficiente | <input type="text"/> |
| Bueno | <input type="text"/> | | |
| b. ¿Los directivos supervisan las actividades que realizan los empleados? | | | |
| Sí | <input type="text"/> | No | <input type="text"/> |
| c. ¿Cómo valora el nivel de decisión de su jefe inmediato? | | | |
| Excelente | <input type="text"/> | Regular | <input type="text"/> |
| Muy bueno | <input type="text"/> | Deficiente | <input type="text"/> |
| Bueno | <input type="text"/> | | |
| d. ¿Su jefe establece objetivos claros con todos sus subalternos? | | | |
| Siempre | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> |
| Casi siempre | <input type="text"/> | | |
| A veces | <input type="text"/> | | |
| e. ¿Los objetivos establecidos, se acuerdan previamente? | | | |
| Siempre | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> |
| Casi siempre | <input type="text"/> | | |
| A veces | <input type="text"/> | | |
| f. ¿Los objetivos establecidos se evalúa según los resultados y el cumplimiento de los mismos? | | | |
| Siempre | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> |
| Casi siempre | <input type="text"/> | | |
| A veces | <input type="text"/> | | |
| g. ¿Siente apoyo de su jefe cuando se encuentra en dificultades? | | | |
| Siempre | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> |
| Casi siempre | <input type="text"/> | | |
| A veces | <input type="text"/> | | |
| h. ¿Su jefe le exhorta a mejorar sus capacidades o educación? | | | |
| Sí | <input type="text"/> | No | <input type="text"/> |
| i. ¿Puede contar con la ayuda de su jefe cuando la necesite? | | | |
| Sí | <input type="text"/> | No | <input type="text"/> |
| j. ¿Considera que a su jefe le interesa que se desarrolle profesionalmente? | | | |
| Sí | <input type="text"/> | No | <input type="text"/> |
| 1.3.4. Toma de decisión | | | |
| a. ¿Participa en la toma de decisiones de su centro de trabajo? | | | |
| Siempre | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> |
| Casi siempre | <input type="text"/> | | |
| A veces | <input type="text"/> | | |

| | | | | | | | |
|--|-----------------------|--|--|--------------------------|--|--|--|
| | | | | | | | |
| b. ¿Sus opiniones cuentan a la hora de tomar decisiones en la cooperativa? | | | | | | | |
| | Sí | | | No | | | |
| c. ¿Cómo valora el nivel de decisión de su jefe? | | | | | | | |
| | Excelente | | | Regular | | | |
| | Muy bueno | | | Deficiente | | | |
| | Bueno | | | | | | |
| 1.4. Control | | | | | | | |
| a. ¿Qué grado de participación tiene Ud. en el proceso de control que se aplica en la cooperativa? | | | | | | | |
| | En todo el proceso | | | | | | |
| | En parte del proceso | | | | | | |
| | Ninguna | | | | | | |
| b. ¿Se orienta las actividades de control y seguimiento del trabajo hacia el logro de los objetivos estratégicos de la cooperativa? | | | | | | | |
| | Sí | | | No | | | |
| c. ¿Cree que las actividades que se realizan llevan al cumplimiento de los objetivos de la cooperativa? | | | | | | | |
| | Totalmente de acuerdo | | | Totalmente en desacuerdo | | | |
| | De acuerdo | | | | | | |
| | En desacuerdo | | | | | | |

Anexo 3. Formato de encuesta a miembros del consejo de administración y junta de vigilancia.

| UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA SEDE REGIONAL CAMOAPA | | | | | |
|---|--------------|----------------------|----------|----------------------|--|
| ENCUESTA DIRIGIDA A MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA Y VIGILANCIA | | | | | |
| Objetivo: Analizar el proceso administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CAMOAPAM R.L. del municipio de Camoapa durante el período de septiembre a diciembre 2018. | | | | | |
| I. PROCESO DE ADMINISRACIÓN | | | | | |
| 1.1. Planeación | | | | | |
| 1.1.1 Misión | | | | | |
| a. ¿La Cooperativa posee una misión institucional vigente? | | | | | |
| | Sí | <input type="text"/> | No | <input type="text"/> | |
| b. ¿Qué importancia tiene la misión institucional de la Cooperativa? | | | | | |
| _____ | | | | | |
| _____ | | | | | |
| 1.1.2 Visión | | | | | |
| a. ¿La Cooperativa posee una visión institucional vigente? | | | | | |
| | Sí | <input type="text"/> | No | <input type="text"/> | |
| b. ¿Considera que la misión y visión de la cooperativa es acorde a los planes operativos y estratégicos que se ejecutan? | | | | | |
| | Siempre | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> | |
| | Casi siempre | <input type="text"/> | | | |
| | A veces | <input type="text"/> | | | |
| 1.1.3 Principios y Valores | | | | | |
| a. ¿La Cooperativa tiene definidos los principios y valores institucionales? | | | | | |
| | Sí | <input type="text"/> | No | <input type="text"/> | |
| b. Si su respuesta anterior es sí, mencione los tres principios y valores que considera son de mayor aplicación | | | | | |
| Principios: | | | Valores: | | |
| _____ | | | _____ | | |
| _____ | | | _____ | | |
| _____ | | | _____ | | |
| 1.1.4 Tipos de planes | | | | | |
| a. ¿Se lleva a cabo, la planeación operativa o de corto plazo en la cooperativa? | | | | | |
| | Siempre | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> | |
| | Casi siempre | <input type="text"/> | | | |
| | A veces | <input type="text"/> | | | |
| b. ¿Se formulan planes Estratégicos de mediano y largo plazo? | | | | | |
| | Siempre | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> | |
| | Casi siempre | <input type="text"/> | | | |
| | A veces | <input type="text"/> | | | |

| | | | | |
|---|---------------|----------------------|----------------|----------------------|
| c. ¿Qué grado de participación tienen en la elaboración de los planes anteriores? | | | | |
| | Alta | <input type="text"/> | | |
| | Moderada | <input type="text"/> | | |
| | Baja | <input type="text"/> | | |
| d. ¿Los planes anteriores son dados a conocer a todos los empleados y directivos? | | | | |
| | Siempre | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> |
| | Casi siempre | <input type="text"/> | | |
| | A veces | <input type="text"/> | | |
| 1.2. Organización | | | | |
| 1.2.1 Estructura organizativa | | | | |
| a. ¿Considera que el funcionamiento actual de la cooperativa es congruente con la estructura organizativa expresada en el manual de organización y funciones? | | | | |
| | Sí | <input type="text"/> | No | <input type="text"/> |
| b. ¿Qué cambios considera se necesitan para mejorar el funcionamiento actual de la cooperativa? | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| 1.2.2 Manuales y reglamentos | | | | |
| a. ¿Se tiene conocimiento de los manuales y reglamentos existentes en la cooperativa? | | | | |
| | Sí | <input type="text"/> | No | <input type="text"/> |
| b. ¿Los manuales y/o reglamentos existentes en la institución son utilizados y/o consultados por los comités de la cooperativa? | | | | |
| | Muy frecuente | <input type="text"/> | Poco frecuente | <input type="text"/> |
| | Frecuente | <input type="text"/> | Nada frecuente | <input type="text"/> |
| 1.3. Dirección | | | | |
| 1.3.1. Motivación | | | | |
| a. ¿Cómo valora el clima laboral en la Cooperativa? (Señale con una X su respuesta) | | | | |
| | Positivo | <input type="text"/> | Moderado | <input type="text"/> |
| | | | Negativo | <input type="text"/> |
| b. Desde su posición, propicia confianza y buenas relaciones con el personal de la cooperativa? | | | | |
| | Siempre | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> |
| | Casi siempre | <input type="text"/> | | |
| | A veces | <input type="text"/> | | |
| c. ¿Se fomenta el bienestar común entre los trabajadores de la Cooperativa? | | | | |
| | Siempre | <input type="text"/> | Nunca | <input type="text"/> |
| | Casi siempre | <input type="text"/> | | |
| | A veces | <input type="text"/> | | |

| | | | | | | | |
|--|--------------|----------------------|--|-------|----------------------|--|--|
| | | | | | | | |
| d. ¿Se reconocen los logros del personal de la cooperativa? | | | | | | | |
| | Casi siempre | <input type="text"/> | | | | | |
| | A veces | <input type="text"/> | | | | | |
| 1.3.2. Liderazgo | | | | | | | |
| a. ¿Participan activamente en la solución de los problemas más importantes de la entidad? | | | | | | | |
| | Siempre | <input type="text"/> | | Nunca | <input type="text"/> | | |
| | Casi siempre | <input type="text"/> | | | | | |
| | A veces | <input type="text"/> | | | | | |
| b. ¿En las reuniones, participa para lograr el consenso, obtener conclusiones y tomar decisiones? | | | | | | | |
| | Siempre | <input type="text"/> | | Nunca | <input type="text"/> | | |
| | Casi siempre | <input type="text"/> | | | | | |
| | A veces | <input type="text"/> | | | | | |
| c. ¿Toman en cuenta las propuestas hechas por la gerencia y las demás juntas de gobierno? | | | | | | | |
| | Siempre | <input type="text"/> | | Nunca | <input type="text"/> | | |
| | Casi siempre | <input type="text"/> | | | | | |
| | A veces | <input type="text"/> | | | | | |
| 1.3.3. Toma de decisión | | | | | | | |
| a. ¿Cree que las decisiones que se toman como Junta han contribuido al logro de la misión, visión y objetivos de la cooperativa? | | | | | | | |
| | Siempre | <input type="text"/> | | Nunca | <input type="text"/> | | |
| | Casi siempre | <input type="text"/> | | | | | |
| | A veces | <input type="text"/> | | | | | |
| 1.4. Control | | | | | | | |
| a. ¿Considera efectivos los controles implementados en la institución? | | | | | | | |
| | Siempre | <input type="text"/> | | Nunca | <input type="text"/> | | |
| | Casi siempre | <input type="text"/> | | | | | |
| | A veces | <input type="text"/> | | | | | |
| b. Desde su posición, se le da seguimiento a los planes ejecutados por la gerencia? | | | | | | | |
| | Siempre | <input type="text"/> | | Nunca | <input type="text"/> | | |
| | Casi siempre | <input type="text"/> | | | | | |
| | A veces | <input type="text"/> | | | | | |

Anexo 4. Análisis FODA.

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|---|
| <p>F1. Solvencia financiera o auto sostenibilidad financiera.</p> <p>F2. Cumplimiento de políticas de autocontrol financiero.</p> <p>F3. Agilización en el desembolso de los créditos y atención personalizada.</p> <p>F4. Recursos tecnológicos y medios de transporte propios y en buenas condiciones.</p> <p>F5. Recursos humanos capacitados y con experiencia.</p> <p>F6. Existencia de manuales administrativos.</p> <p>F7. Existencia de planes de capacitación internos.</p> <p>F8. Buena comunicación y confianza entre los diferentes órganos de la estructura organizativa y el personal de la institución.</p> <p>F9. Las decisiones gerenciales son consideradas eficaces y eficientes.</p> <p>F10. Se realiza análisis FODA previo a la implementación de nuevas estrategias.</p> <p>F11. Los planes estratégicos y operativos son dados a conocer al personal de la cooperativa.</p> <p>F12. Conocimiento de la estructura organizativa por parte del personal y directivos.</p> <p>F13. Los socios han depositado su confianza por años en la institución.</p> | <p>D1. Sistema de contabilidad desfasado</p> <p>D2. Poca apropiación del personal y directivos de la filosofía de la institución</p> <p>D3. Los manuales no son actualizados periódicamente</p> <p>D4. Poca relación de trabajo entre los directivos y personal administrativo.</p> <p>D5. No existe un área de recursos humanos formalmente establecida.</p> <p>D6. Falta de promoción laboral</p> <p>D7. Falta de control y aplicación de normas establecidas en el estatuto y su reglamento</p> <p>D8. Edificio en proceso de deterioro.</p> |

Anexo 4. Continuación...

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|---|---|
| <p>O1. Institución con prestigio y experiencia ante la sociedad.</p> <p>O2. Condiciones legales para actualizar manuales y reglamentos</p> <p>O3. Posibilidad de ampliar la filosofía del cooperativismo a través de los servicios financieros.</p> <p>O4. Generación de otros ingresos mediante la prestación de servicios adicionales.</p> <p>O5. Disponibilidad de asistencia técnica y capacitaciones al personal.</p> <p>O6. Vínculo e intercambio de experiencias con universidades locales.</p> <p>O7. Coordinación interinstitucional con organismo de integración cooperativa.</p> | <p>A1. Agilidad de otras instituciones en dar respuesta a las demandas de créditos.</p> <p>A2. Competencia con mejores condiciones de crédito.</p> <p>A3. Situación socio política con repercusión económica.</p> |

Fuente: Elaboración propia con base a opinión del gerente y trabajadores de la Cooperativa Camoapam R.L.

Anexo 5. Matriz de interacción FO (maxi-mini) Fortalezas vs Oportunidades.

| | | FORTALEZAS | | | | | | | | | | | | | |
|---|----|------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|---|
| O P O R T U N I D A D E S | | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 | F7 | F8 | F9 | F10 | F11 | F12 | F13 | |
| | O1 | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| | O2 | 0 | 0 | + | 0 | + | + | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | + | 0 |
| | O3 | + | + | + | 0 | + | + | + | + | + | + | + | 0 | 0 | + |
| | O4 | + | 0 | 0 | + | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | O5 | 0 | + | + | 0 | + | + | + | + | + | + | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | O6 | 0 | 0 | 0 | 0 | + | + | + | 0 | + | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | O7 | + | + | + | 0 | + | + | + | 0 | + | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Fuente: Elaboración propia en base a metodología IPN (2002).

Anexo 6. Matriz de interacción FA (maxi-mini) Fortalezas vs Amenazas.

| | | FORTALEZAS | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|----|------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|---|
| A M E N A Z A S | | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 | F7 | F8 | F9 | F10 | F11 | F12 | F13 | |
| | A1 | + | 0 | + | 0 | + | 0 | + | + | + | + | 0 | 0 | 0 | |
| | A2 | + | + | + | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | + | + | 0 | 0 | 0 |
| | A3 | + | + | + | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | + | + | + | 0 | 0 | + |

Fuente: Elaboración propia en base a metodología IPN (2002).

Anexo 7. Matriz de interacción DO (mini- maxi). Debilidades vs Oportunidades.

| | | DEBILIDADES | | | | | | | |
|---|----|-------------|----|----|----|----|----|----|----|
| O P O R T U N I D A D E S | | D1 | D2 | D3 | D4 | D5 | D6 | D7 | D8 |
| | O1 | + | + | + | + | + | + | + | 0 |
| | O2 | 0 | 0 | + | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | O3 | 0 | + | 0 | 0 | 0 | + | 0 | + |
| | O4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | + | 0 |
| | O5 | + | + | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | O6 | 0 | 0 | + | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | O7 | + | + | + | 0 | 0 | 0 | 0 | + |

Fuente: Elaboración propia en base a metodología IPN (2002).

Anexo 8. Matriz de interacción DA (mini-mini) Debilidades vs Amenazas.

| | | DEBILIDADES | | | | | | | |
|--------------------------------------|----|-------------|----|----|----|----|----|----|----|
| A M E N A Z A S | | D1 | D2 | D3 | D4 | D5 | D6 | D7 | D8 |
| | A1 | + | 0 | 0 | 0 | + | 0 | 0 | + |
| | A2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | + |
| | A3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | + |

Fuente: Elaboración propia en base a metodología IPN (2002).

Anexo 9. Aplicación del análisis matricial FODA para la definición de estrategias.

| | | |
|---|--|---|
| <p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p> | <p>Lista de Fortalezas F 1. Solvencia financiera F 2. Cumplimiento de políticas F 3. Agilización de créditos F 4. Recursos en buenas condiciones F 5. Recursos humanos capacitados F 6. Existencia de manuales F 7. planes de capacitación F 8. Buena comunicación F 9. Decisiones gerenciales eficaces F 10. Análisis FODA F 11. Planes dados a conocer F 12. Conocimiento de estructura organizativa F 13 Confianza de los socios.</p> | <p>Lista de Debilidades D 1. Sistema de contabilidad desfasado D 2. Poca apropiación de los directivos D3. Manuales desactualizados D4. Poca relación de trabajos directivos y personal D 5. No existe áreas de recursos humanos D 6. Falta de promoción laboral D 7. Falta de control y aplicación de normas en el estatuto y su reglamento D 8. Edificio en proceso de deterioro</p> |
| <p>Lista de Oportunidades O1. Prestigio y experiencia O2. Condiciones legales O3. Posibilidad de ampliar filosofía O4. Generación de otros ingresos O5. Asistencia técnica O6. Vínculos e intercambios O7.Coordinacion interinstitucional</p> | <p>FO (Maxi-Maxi) Estrategia para maximizar tanto las F como las O. 1.Gestionar apoyo ante las coordinaciones interinstitucionales 2. Gestionar nuevos fondos para financiar operaciones e invertir en activos fijos 3. Incluir en la planeación estratégica la ampliación de la filosofía cooperativista. 4. Ampliación de la membresía a través de los mismos socios. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, F11, F12, F13: O1, O2, O3, O7).</p> | <p>DO (Mini-Maxi) Estrategia para minimizar las D y maximizar las O. 1. Crear un fondo de reserva a mediano plazo para la implementación de un sistema contable actualizado. 2. Crear conciencia en los socios, empleados y directivos sobre la importancia del control y aplicación de los estatutos. (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8: O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7)</p> |
| <p>Lista de Amenazas A1. Agilidad de otras instituciones A2. Competencia con mejores créditos A3. Situación socio política</p> | <p>FA (Maxi-Mini) Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas. 1. Elaborar plan de fortalecimiento financiero para la supervivencia a largo plazo de la Cooperativa. (F1, F2, F3, F5, F7, F8, F9, F10, F13: A1, A2, A3)</p> | <p>DA (Mini-Mini) Estrategia para minimizar tanto las A como las D. 1. Crear programas de incentivo y motivación al personal que promuevan un trabajo más eficiente e incluya rotaciones y promociones de puesto. 2. Establecer políticas provisionales para la concesión de créditos durante los períodos de recesión económica. (D1, D5, D8: A1)</p> |

Fuente: IPN (2002)

Anexo 10. Cuadros de salidas de las encuestas a empleados.

¿Conoce la misión y visión de la Cooperativa?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Sí | 6 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

¿Se siente apropiado de la misión y visión de su centro de trabajo?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Siempre | 6 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

¿Le han informado sobre los principios y valores que sigue la cooperativa?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Sí | 6 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

¿Considera que esos principios y valores son aplicados a su centro de trabajo?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 2 | 33,3 | 33,3 | 33,3 |
| | Casi siempre | 3 | 50,0 | 50,0 | 83,3 |
| | A veces | 1 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 6 | 100,0 | 100,0 | |

¿Tiene conocimiento de los planes que se preparan en la Cooperativa?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Sí | 5 | 83,3 | 83,3 | 83,3 |
| | No | 1 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 6 | 100,0 | 100,0 | |

¿Ha participado en algún momento en la elaboración de planes de su Cooperativa?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 3 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| | A veces | 3 | 50,0 | 50,0 | 100,0 |
| | Total | 6 | 100,0 | 100,0 | |

¿Qué importancia le concede Ud. a la planeación en la Cooperativa?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Totalmente importante | 5 | 83,3 | 83,3 | 83,3 |
| | muy importante | 1 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 6 | 100,0 | 100,0 | |

¿Considera que la planeación de la Cooperativa es eficiente y eficaz?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 3 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| | Casi siempre | 3 | 50,0 | 50,0 | 100,0 |
| | Total | 6 | 100,0 | 100,0 | |

¿Considera que sus actividades laborales están correctamente definidas en relación a su puesto?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Totalmente de acuerdo | 5 | 83,3 | 83,3 | 83,3 |
| | De acuerdo | 1 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 6 | 100,0 | 100,0 | |

¿Sabe de la existencia de un manual de funciones?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Si | 5 | 83,3 | 83,3 | 83,3 |
| | No | 1 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 6 | 100,0 | 100,0 | |

¿Considera que existe coherencia entre las funciones o actividades que realiza actualmente con las definidas en el manual de funciones?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 5 | 83,3 | 83,3 | 83,3 |
| | Casi siempre | 1 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 6 | 100,0 | 100,0 | |

¿Cree Ud. que el área de trabajo donde está ubicado, es la más adecuada a su formación?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Si | 6 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

¿Conoce la estructura organizativa de la Cooperativa?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Si | 6 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Si su respuesta anterior es sí, ¿considera que está bien definida?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Totalmente de acuerdo | 3 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| | De acuerdo | 3 | 50,0 | 50,0 | 100,0 |
| | Total | 6 | 100,0 | 100,0 | |

¿Considera Ud. que la estructura organizativa es coherente con las funciones que actualmente realiza?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Totalmente de acuerdo | 3 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| | De acuerdo | 3 | 50,0 | 50,0 | 100,0 |
| | Total | 6 | 100,0 | 100,0 | |

¿Su puesto le permite desarrollar al máximo todas sus habilidades?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Totalmente de acuerdo | 4 | 66,7 | 66,7 | 66,7 |
| | De acuerdo | 2 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 6 | 100,0 | 100,0 | |

¿Su puesto le permite desarrollar al máximo todas sus habilidades?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Totalmente de acuerdo | 4 | 66,7 | 66,7 | 66,7 |
| | De acuerdo | 2 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 6 | 100,0 | 100,0 | |

¿El ambiente laboral en el trabajo es satisfactorio?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Sí | 6 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

¿Considera que la infraestructura den las oficinas le proporcionan las condiciones necesarias para desarrollar su trabajo?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Sí | 6 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

¿Le rinde informe a más de un jefe?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Sí | 4 | 66,7 | 66,7 | 66,7 |
| | No | 2 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 6 | 100,0 | 100,0 | |

¿La Cooperativa le ha brindado capacitaciones?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Sí | 6 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Si su respuesta anterior es sí, ¿los cursos de capacitación le han permitido mejorar su trabajo?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Totalmente de acuerdo | 6 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

¿Con qué frecuencia es supervisado su desempeño laboral?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 5 | 83,3 | 83,3 | 83,3 |
| | Casi siempre | 1 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 6 | 100,0 | 100,0 | |

¿Recibe retroalimentación sobre su desempeño laboral?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 3 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| | Casi siempre | 1 | 16,7 | 16,7 | 66,7 |
| | A veces | 2 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 6 | 100,0 | 100,0 | |

¿La cooperativa le ha dado a conocer un plan anual de higiene y seguridad?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Sí | 6 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

¿Está conforme con la higiene y salubridad en su lugar de trabajo?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Totalmente de acuerdo | 5 | 83,3 | 83,3 | 83,3 |
| | De acuerdo | 1 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 6 | 100,0 | 100,0 | |

¿Cómo valora la comunicación entre los jefes y subalternos de la cooperativa?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Excelente | 1 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |
| | Muy buena | 4 | 66,7 | 66,7 | 83,3 |
| | Buena | 1 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 6 | 100,0 | 100,0 | |

¿Con qué frecuencia se le informa sobre las gestiones institucionales?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 3 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| | Casi siempre | 3 | 50,0 | 50,0 | 100,0 |
| | Total | 6 | 100,0 | 100,0 | |

¿La comunicación con el personal de departamento al que pertenece es fluida?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Totalmente de acuerdo | 6 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta por sus superiores?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 1 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |
| | Casi siempre | 2 | 33,3 | 33,3 | 50,0 |
| | A veces | 3 | 50,0 | 50,0 | 100,0 |
| | Total | 6 | 100,0 | 100,0 | |

Conformidad con los puestos

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Positivo | 5 | 83,3 | 83,3 | 83,3 |
| | Moderado | 1 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 6 | 100,0 | 100,0 | |

Entorno

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Positivo | 4 | 66,7 | 66,7 | 66,7 |
| | Moderado | 2 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 6 | 100,0 | 100,0 | |

Administración de Recursos Humanos

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Positivo | 4 | 66,7 | 66,7 | 66,7 |
| | Moderado | 2 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 6 | 100,0 | 100,0 | |

Actitudes de los demás

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Positivo | 3 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| | Moderado | 3 | 50,0 | 50,0 | 100,0 |
| | Total | 6 | 100,0 | 100,0 | |

¿Siente satisfacción por las labores realizadas?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Sí | 6 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

¿Recibe elogios y reconocimientos por el trabajo realizado por parte de sus superiores?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Casi siempre | 2 | 33,3 | 33,3 | 33,3 |
| | A veces | 2 | 33,3 | 33,3 | 66,7 |
| | Nunca | 2 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 6 | 100,0 | 100,0 | |

¿Su superior le motiva a mejorar su trabajo?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 3 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| | Casi siempre | 1 | 16,7 | 16,7 | 66,7 |
| | A veces | 1 | 16,7 | 16,7 | 83,3 |
| | Nunca | 1 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 6 | 100,0 | 100,0 | |

¿La Cooperativa cuenta con un plan de incentivo para los empleados que tienen un mejor desempeño?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | A veces | 1 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |
| | Nunca | 5 | 83,3 | 83,3 | 100,0 |
| | Total | 6 | 100,0 | 100,0 | |

¿Está satisfecho con los beneficios que recibe en su centro de trabajo?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Totalmente de acuerdo | 4 | 66,7 | 66,7 | 66,7 |
| | De acuerdo | 1 | 16,7 | 16,7 | 83,3 |
| | Totalmente en desacuerdo | 1 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 6 | 100,0 | 100,0 | |

¿Cree que se le promueve la flexibilidad ocasional de los horarios de trabajo?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy frecuente | 2 | 33,3 | 33,3 | 33,3 |
| | Frecuente | 2 | 33,3 | 33,3 | 66,7 |
| | Poco frecuente | 1 | 16,7 | 16,7 | 83,3 |
| | Nada frecuente | 1 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 6 | 100,0 | 100,0 | |

¿Considera que la Cooperativa les da la posibilidad de promoción laboral a sus empleados?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Sí | 4 | 66,7 | 66,7 | 66,7 |
| | No | 2 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 6 | 100,0 | 100,0 | |

¿El ambiente de trabajo le motiva trabajar más y mejor?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Totalmente de acuerdo | 5 | 83,3 | 83,3 | 83,3 |
| | De acuerdo | 1 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 6 | 100,0 | 100,0 | |

¿Cómo considera el nivel de liderazgo del gerente de la Cooperativa?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Excelente | 6 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

¿Los directivos supervisan las actividades que realizan los empleados?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Sí | 3 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| | No | 3 | 50,0 | 50,0 | 100,0 |
| | Total | 6 | 100,0 | 100,0 | |

¿Cómo valora el nivel de decisión de su jefe inmediato?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Excelente | 1 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |
| | Muy bueno | 4 | 66,7 | 66,7 | 83,3 |
| | Bueno | 1 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 6 | 100,0 | 100,0 | |

¿Su jefe establece objetivos claros con todos sus subalternos?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 6 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

¿Los objetivos establecidos se acuerdan previamente?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 6 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

¿Los objetivos establecidos se evalúan según los resultados y el cumplimiento de los mismos?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 6 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

¿Siente apoyo de su jefe cuando se encuentra en dificultades?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 5 | 83,3 | 83,3 | 83,3 |
| | Casi siempre | 1 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 6 | 100,0 | 100,0 | |

¿Su jefe le exhorta a mejorar sus capacidades o educación?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Sí | 5 | 83,3 | 83,3 | 83,3 |
| | No | 1 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 6 | 100,0 | 100,0 | |

¿Puede contar con la ayuda de su jefe cuando la necesita?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Sí | 6 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

¿Considera que a su jefe le interesa que se desarrolle profesionalmente?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Sí | 5 | 83,3 | 83,3 | 83,3 |
| | No | 1 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 6 | 100,0 | 100,0 | |

¿Participa en la toma de decisiones de su centro de trabajo?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 1 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |
| | A veces | 4 | 66,7 | 66,7 | 83,3 |
| | Nunca | 1 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 6 | 100,0 | 100,0 | |

¿Sus opiniones cuentan a la hora de tomar decisiones en la Cooperativa?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Sí | 4 | 66,7 | 66,7 | 66,7 |
| | No | 2 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 6 | 100,0 | 100,0 | |

¿Cómo valora el nivel de decisión de su jefe?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy buena | 5 | 83,3 | 83,3 | 83,3 |
| | Bueno | 1 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 6 | 100,0 | 100,0 | |

¿Qué grado de participación tiene usted en el proceso de control que se aplica en la Cooperativa?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | En todo el proceso | 1 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |
| | En parte del proceso | 3 | 50,0 | 50,0 | 66,7 |
| | Ninguna | 2 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 6 | 100,0 | 100,0 | |

¿Se orienta las actividades de control y seguimiento del trabajo hacia el logro de los objetivos estratégicos de la cooperativa?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Sí | 6 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

¿Cree que las actividades que se realizan llevan al cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Totalmente de acuerdo | 4 | 66,7 | 66,7 | 66,7 |
| | De acuerdo | 2 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 6 | 100,0 | 100,0 | |

Anexo 11. Cuadro de salida de las encuestas a miembros del consejo de administración y junta de vigilancia.

¿La Cooperativa posee una misión institucional vigente?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Sí | 8 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

¿La Cooperativa posee una visión institucional vigente?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Sí | 8 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

¿Considera que la misión y visión de la Cooperativa es acorde a los planes operativos y estratégicos que se ejecutan?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 8 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

¿La Cooperativa tiene definido los principios y valores institucionales?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Sí | 8 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

¿Se lleva a cabo, la planeación operativa o de corto plazo en la Cooperativa?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 8 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

¿Se formulan planes estratégicos de mediano y largo plazo?

| | | Porcentaje válido | |
|---------|--------------|-------------------|--|
| Válidos | Siempre | 87,5 | |
| | Casi siempre | 12,5 | |
| | Total | 100,0 | |

¿Qué grado de participación tiene en la elaboración de los planes anteriores?

| | | Porcentaje válido |
|---------|----------|-------------------|
| Válidos | Alta | 75.0 |
| | Moderada | 12.5 |
| | Baja | 12.5 |
| | Total | 100.0 |

¿Los planes anteriores son dados a conocer a todos los empleados y directivos?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 8 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

¿Considera que el funcionamiento actual de la cooperativa es congruente con la estructura organizativa expresada en el manual de organización y funciones?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Sí | 8 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

¿Se tiene conocimiento de los manuales y reglamentos existentes en la Cooperativa?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Sí | 8 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

¿Los manuales y/o reglamentos existentes en la institución son utilizados y/o consultados por los comités de la Cooperativa?

| | | Porcentaje válido |
|---------|---------------|-------------------|
| Válidos | Muy frecuente | 62,5 |
| | Frecuente | 37,5 |
| | Total | 100,0 |

Cómo valora el clima laboral en la cooperativa?

| | | Porcentaje válido |
|---------|----------|-------------------|
| Válidos | Positivo | 87,5 |
| | Moderado | 12,5 |
| | Total | 100,0 |

¿Desde su posición propicia confianza y buenas relaciones con el personal de la Cooperativa?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 8 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

¿Se fomenta el bienestar común entre los trabajadores de la Cooperativa?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 8 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

¿Se reconocen los logros del personal de la Cooperativa?

| | | Porcentaje válido |
|---------|--------------|-------------------|
| Válidos | Siempre | 75,0 |
| | Casi siempre | 12,5 |
| | A veces | 12,5 |
| | Total | 100,0 |

¿Participan activamente en la solución de los problemas más importantes de la entidad?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 8 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

¿En las reuniones participa para lograr el consenso, obtener conclusiones y tomar decisiones?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 8 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

¿Toman en cuenta las propuestas hechas por la gerencia y demás cuerpos directivos?

| | | Porcentaje válido |
|---------|--------------|-------------------|
| Válidos | Siempre | 87,5 |
| | Casi siempre | 12,5 |
| | Total | 100,0 |

¿Cree que las decisiones que se toman como junta han contribuido al logro de la misión, visión y objetivos de la Cooperativa?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 8 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

¿Considera efectivos los controles implementados en la institución?

| | | Porcentaje válido |
|---------|--------------|-------------------|
| Válidos | Siempre | 87,5 |
| | Casi siempre | 12,5 |
| | Total | 100,0 |

Desde su posición, se le da seguimiento a los planes ejecutados para la gerencia?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 8 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |