

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE PROFESIONALES EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CARRERAS AFINES DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (COASPAE, DE R.L.) EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

KARLA STEFANY ANAYA MEJÍA
KAREN BEATRIZ FLORES OCHOA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AGOSTO 2019

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, EL SALVADOR.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE PROFESIONALES EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CARRERAS AFINES DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (COASPAE, DE R.L.) EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

ANAYA MEJÍA, KARLA STEFANY	AM13022
FLORES OCHOA, KAREN BEATRIZ	FO11004

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AGOSTO 2019

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, EL SALVADOR.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario General: Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Vicedecano: Msc. Mario Wilfredo Crespín Elías

Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

Director General de Procesos de

Graduación: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Rafael Arístides Campos.

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez.

Lic. David Mauricio Lima Jaco (Docente Asesor)

AGOSTO 2019

CIUDAD UNIVERSITARIA SAN SALVADOR, EL SALVADOR

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a **Dios**, por darme todo lo necesario para culminar mis estudios universitarios, así como también la elaboración de este trabajo de graduación y por permitirme alcanzar una de mis metas. Quiero agradecer también a mi madre **Fanny Marisol Mejía Díaz** una mujer luchadora e inspiradora, quien con mucha paciencia, sacrificio, esfuerzo y apoyo en todo momento ha hecho de mí una persona de bien. A mi padre **Raúl Anaya Mena** por todo su apoyo. A mi novio **Orlando Daniel Flamenco Araujo** quien me ha dado su apoyo incondicional en todo momento y especialmente en este trabajo de investigación. A mi compañera de trabajo de graduación, **Karen Beatriz Flores Ochoa**, por su apoyo, paciencia, comprensión y por darme la oportunidad de culminar este proceso en su compañía. Al docente asesor, **Licenciado David Mauricio Lima Jaco**, por su apoyo, profesionalismo y dedicación. Familia y amigos que me alentaron durante todo este proceso y que ahora comparten junto a mí, este triunfo.

Karla Stefany Anaya Mejía

Agradezco a **Dios** Todo Poderoso, Por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza, brindarme sabiduría y una vida llena de aprendizajes. A mi Padre **Roberto Alexander Flores Cornejo**, por su amor, apoyo y por los ejemplos de perseverancia que me ha infundado siempre para salir adelante. A mi Madre **Degnia Lastenia Ochoa de Flores** que con su infinito amor y consejos ha llenado mi vida de buenos valores, por todo su esfuerzo y motivación para cumplir esta meta y que mantiene vivo mi deseo de superarme cada día más. A mis hermanos **Nancy Elizabeth Flores Ochoa** y **Josué Áaron Flores Ochoa** por su amor y apoyo incondicional. Al docente Asesor, **Licenciado David Mauricio Lima Jaco**, por todo el apoyo y esfuerzo y comprensión y por compartir sus conocimientos para culminar el presente trabajo. A mi compañera de Trabajo de Investigación **Karla Stefany Anaya Mejía** por su esfuerzo, dedicación y apoyo durante este proceso. Amigos y familia involucrados en este proceso, por sus buenos deseos, por su apoyo y cariño brindado, muchas gracias.

Karen Beatriz Flores Ochoa.

ÍNDICE

i.	RESUMEN	i
ii.	INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I: MARCO DE REFERENCIA SOBRE ANTECEDENTES DE LAS COOPERATIVAS, DEFINICIONES, TIPOS DE COOPERATIVAS, LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE PROFESIONALES EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CARRERAS AFINES DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (COASPAE, DE R.L.), MARCO LEGAL, GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL		
A. OBJETIVOS		
1.	GENERAL	1
2.	ESPECÍFICOS	1
B. GENERALIDADES DE LAS COOPERATIVAS		
1.	ANTECEDENTES DE LAS COOPERATIVAS A NIVEL MUNDIAL	1
2.	ANTECEDENTES DE LAS COOPERATIVAS EN EL SALVADOR	3
3.	DEFINICION DE COOPERATIVA	4
4.	TIPOS DE COOPERATIVAS	5
C. ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE PROFESIONALES EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CARRERAS AFINES DE RESPONSABILIDAD LIMITADA		
1.	ANTECEDENTES	6
2.	ESTRUCTURA JERÁRQUICA DE COASPAE, DE R.L.	8
3.	DERECHOS DE LOS ASOCIADOS	9
4.	DEBERES DE LOS ASOCIADOS	9
5.	REQUISITOS PARA SER ASOCIADO	10
6.	ESTATUTOS	10
D. MARCO LEGAL		
1.	CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA	11
2.	LEY GENERAL DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS	11
3.	LEY DEL IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS (IVA)	11
4.	REGLAMENTO DE LA LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS.	12
E. MARCO INSTITUCIONAL		
1.	CORTE SUPREMA DE JUSTICIA	12
2.	INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO (INSAFOCOOP)	12
3.	MINISTERIO DE HACIENDA	13

F. CLIMA ORGANIZACIONAL

1. DEFINICIONES	13
2. ANTECEDENTES	14
3. IMPORTANCIA	18
4. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	19
5. FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	19
6. BENEFICIOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SATISFACTORIO	21
7. RESULTADOS DE UN CLIMA ORGANIZACIONAL NEGATIVO	21
8. MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	21
9. ESTRATEGIAS PARA LOGRAR UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL	26

G. DESEMPEÑO LABORAL

1. DEFINICIONES	26
2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	27
3. ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	28
4. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEI DESEMPEÑO	30
5. PASOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO	31
6. ERRORES FRECUENTES EN LA EVALUACIÓN DEI DESEMPEÑO	31
7. LA RESPONSABILIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	32
8. BENEFICIOS	33
9. VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	35
10. DESVENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	35
11. MÉTODO DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO DURANTE EL PASADO	36
12. MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO A FUTURO	37
13. NUEVAS TENDENCIAS EN EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	37

H. AMBIENTE LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO

1. LOS RIESGOS PSICOSOCIALES Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE UNA EMPRESA	39
2. INTELIGENCIA EMOCIONAL	41

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL AMBIENTE LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE PROFESIONALES EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CARRERAS AFINES DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

A. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

B. OBJETIVOS

1. GENERAL	51
2. ESPECIFICOS	52

C. MÉTODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

1. MÉTODO CIENTIFICO	52
----------------------	----

2.	METODOS AUXILIARES	52
a.	ANÁLISIS	52
b.	SÍNTESIS	52
3.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	53
4.	TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	53
5.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	53
a.	TÉCNICAS	53
b.	INSTRUMENTOS	54
6.	FUENTES DE INFORMACIÓN	54
7.	ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN	54
8.	UNIDADES DE ANÁLISIS	55
D. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA		
1.	UNIVERSO	55
2.	MUESTRA	55
E. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN, TABULACION, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN		
1.	PROCESAMIENTO	55
2.	TABULACIÓN	56
3.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	56
F. DIAGNÓSTICO ACTUAL SOBRE EL AMBIENTE LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE PROFESIONALES EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CARRERAS AFINES DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (COASPAE, DE R.L.)		
1.	GENERALIDADES	56
2.	FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL	57
a.	ESTRUCTURA	57
b.	RESPONSABILIDAD	58
c.	RECOMPENSA	59
d.	DESAFÍO	60
e.	RELACIONES	61
f.	COOPERACIÓN	62
g.	ESTÁNDARES	64
h.	CONFLICTOS	66
i.	IDENTIDAD	68
3.	EVALUACIÓN DEL CLIMA	70
a.	ESTRUCTURA	70
b.	RESPONSABILIDAD	71
c.	RECOMPENSA	72
d.	DESAFÍO	73
e.	RELACIONES	74

f.	COOPERACIÓN	75
g.	ESTÁNDARES	76
h.	CONFLICTOS	77
i.	IDENTIDAD	78
j.	RESULTADO CONSOLIDADO DE LA EVALUACIÓN DEL AMBIENTE LABORAL	79
4.	ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	79
a.	ALCANCES	79
b.	LIMITACIONES	80
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
a.	CONCLUSIONES	80
b.	RECOMENDACIONES	81

CAPÍTULO III PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA DEL AMBIENTE LABORAL QUE BENEFICIE EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA

A. IMPORTANCIA

B. OBJETIVOS

1.	GENERAL	82
2.	ESPECIFICOS	82

C. ALCANCE DEL PLAN

D. DESCRIPCIÓN DE PLAN DE MEJORA DEL AMBIENTE LABORAL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA

1.	FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL.	83
a.	ESTRUCTURA	83
b.	RESPONSABILIDAD	83
c.	RECOMPENSA	84
d.	DESAFÍO	84
e.	RELACIONES	85
f.	COOPERACIÓN	85
g.	ESTÁNDARES	85
h.	CONFLICTOS	86
i.	IDENTIDAD	86

E. POLÍTICAS DEL PLAN

F. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA DEL AMBIENTE LABORAL

1.	PRESENTACIÓN:	87
2.	APROBACIÓN:	88
3.	PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES Y PREPARACIÓN DE ESPACIO FÍSICO	88
a.	CAPACITACIONES	88

b.	INCENTIVOS	95
c.	PRESTACIONES LABORALES	97
4.	HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DEL AMBIENTE LABORAL.	100
5.	HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE INTELIGENCIA EMOCIONAL	107
G.	PRESUPUESTO CONSOLIDADO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN	109
H.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN	110
iii.	BIBLIOGRAFÍA	111

ANEXO 1: FORMATO DE CUESTIONARIO

ANEXO 2: FORMATO DE GUÍA DE ENTREVISTA

ANEXO 3: DESARROLLO DEL ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO CON BASE AL AMBIENTE LABORAL Y DESEMPEÑO DE LA ENTIDAD EN ESTUDIO

ANEXO 4: DESARROLLO DEL ANÁLISIS DE LA GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA A GERENTE GENERAL Y GERENTE ADMINISTRATIVO CON BASE AL AMBIENTE LABORAL Y DESEMPEÑO DE LA ENTIDAD EN ESTUDIO

ANEXO 5: ESTATUTOS DE COASPAE.R.L.

ANEXO 6: HOJA DE VIDA DE FACILITADOR

ANEXO 7: COTIZACIÓN DE MATERIALES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

i. RESUMEN

El presente trabajo de investigación surge por la necesidad que la empresa tiene en mejorar su servicio y fortalecer las relaciones interpersonales; está dirigido al personal administrativo y operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesionales en Administración de Empresas y Carreras afines de Responsabilidad Limitada (COASPAE, DE R.L.) ubicada en el Municipio de San Salvador.

Actualmente la entidad pretende trabajar para sus asociados; brindando servicios de calidad, sin embargo en ocasiones el ambiente laboral resulta afectado por falta de trabajo en equipo, rumores y conflictos entre los empleados, escaso sentido de pertenencia para con la cooperativa.

El estudio de los aspectos mencionados, son de importancia ya que el clima laboral influye en los empleados y puede dar como resultado una baja en su productividad y calidad de las actividades a desempeñar. Debido a lo planteado es necesaria la aplicación de esta investigación.

El objetivo principal es identificar el clima organizacional y su influencia en el desempeño de los empleados.

Para realizar la investigación de campo se utilizó el método científico a través de los métodos auxiliares de análisis y síntesis, además se manejó la investigación descriptiva, con el fin de obtener información para evaluar la percepción que tienen los empleados del ambiente laboral en la asociación cooperativa, y así determinar los factores que influyen en el desempeño actual. El tipo de diseño que se empleo fue el no experimental, ya que los acontecimientos y eventos fueron observados dentro del contexto natural, y posteriormente analizados; es decir las variables no fueron manipuladas.

Así mismo, se utilizaron las técnicas de la encuesta y la entrevista; con sus respectivos instrumentos, cuestionario y guía de entrevista.

La fuente de información primaria fue la opinión de los empleados operativos y administrativos y la fuente secundaria se recopiló de libros, trabajos de

graduación, documentos, leyes, revistas, sitios virtuales afines al tema. La población para llevar a cabo la investigación fueron los empleados de la cooperativa, la cual asciende a 38 personas, por lo que se realizó un censo, ya que es una población finita.

Entre las principales conclusiones se encuentran que: 1. En la cooperativa el ambiente laboral influye, en el momento que se evalúa y puede representar un aporte positivo o negativo en el desempeño laboral de los empleados, 2. En la asociación cooperativa existe una buena estructura organizacional, es decir los puestos de trabajo, objetivos, metas y reglamentos están correctamente definidos en toda la organización. 3. En la cooperativa se necesita trabajar en equipo y fomentar las buenas relaciones interpersonales entre los diferentes miembros y áreas de la empresa, para evitar un ambiente laboral tenso y frustrante.

Tomando en cuenta las conclusiones anteriores, se recomienda: 1. Implementar la propuesta del plan de mejora del ambiente laboral y así fortalecer el desempeño de los empleados, 2. Mantener la estructura organizativa de la empresa, tales como objetivos, metas y reglamentos, 3. Impulsar el trabajo en equipo entre todas las áreas de la cooperativa para que se logre formar una mayor integración entre el personal y esto a su vez contribuirá a mejorar el ambiente laboral de la empresa.

ii. INTRODUCCIÓN

Los estudios del ambiente laboral se constituyen en instrumentos para las organizaciones, ya que permiten determinar diferentes aspectos que llevan a la mejora de la misma, dentro de ellos el desempeño laboral, el cual permite que el empleado realice sus actividades de manera adecuada y esto conlleva a un crecimiento en la productividad y calidad de la institución.

El ambiente de trabajo, debe ser una preocupación incesante para las empresas; el capital humano es el principal recurso en ellas, sin importar de que sector se hable, pero cuando se trata de una entidad de servicio, se debe considerar con mayor énfasis el obtener empleados que se desempeñen con calidad, ya que los clientes ven reflejada la esencia de la organización en ellos. En resumen, el ambiente laboral es la percepción que los empleados tienen en su área de trabajo, y que inciden de manera positiva o negativa en el desempeño de sus funciones.

En el Capítulo I del presente documento, se establecen los objetivos, los antecedentes de las cooperativas a nivel mundial y en El Salvador, también: definiciones y tipos de cooperativas, posteriormente se amplía sobre la asociación cooperativa en estudio; sus antecedentes, los derechos y deberes de los asociados, los requisitos para ser un asociado y los estatutos de la cooperativa. Además, incluye un marco legal. Luego se desglosa generalidades del clima organizacional con los elementos más importantes, tales como: definiciones, antecedentes, importancia, características, factores, entre otros. Posteriormente se hace mención del desempeño laboral: definiciones, evaluación del mismo, aspectos teóricos, importancia, pasos para evaluar, ventajas y desventajas de la evaluación, métodos, entre otros. Para finalizar se presenta como el clima laboral influye en el desempeño y se dan a conocer los riesgos psicológicos, el cambio organizacional, el tipo de fuerzas de cambio y trabajo en equipo como una estrategia de mejora.

En el Capítulo II, da inicio con los objetivos: el general y los específicos, continúa con la metodología de la investigación dentro de esta se encuentra:

método científico, métodos auxiliares: análisis y síntesis, tipo de investigación, tipo de diseño de la investigación y las técnicas e instrumentos utilizados en la investigación. Continúa con la determinación del universo, el procesamiento de la información, en el que se encuentra: el procesamiento, tabulación y el análisis e interpretación, el diagnóstico de la situación actual de la institución y se desglosa con: las generalidades, los factores del clima organizacional y la respectiva evaluación de este, los alcances y limitaciones, conclusiones y recomendaciones.

En el Capítulo III, inicia con la importancia de la propuesta y los objetivos: general y específicos, continúa con el alcance que tendrá el plan, la descripción del mismo incluyendo los factores del clima organizacional, las políticas del plan y se explica la implementación del plan iniciando con la presentación continuando con la aprobación y presentando la programación de las actividades las cuales se desglosan en: capacitaciones, incentivos, prestaciones laborales y la herramienta de evaluación, posteriormente con el presupuesto consolidado y el cronograma de actividades a desarrollar para la implementación del plan.

Finalizando con el documento está la bibliografía y los respectivos anexos: formato del cuestionario, formato de guía de entrevista, el desarrollo del análisis de la encuesta, desarrollo del análisis de la guía de entrevista, hoja de vida del facilitador, estatutos de COASPAE y la cotización de materiales para el desarrollo de la propuesta.

CAPÍTULO I: MARCO DE REFERENCIA SOBRE ANTECEDENTES DE LAS COOPERATIVAS, DEFINICIONES, TIPOS DE COOPERATIVAS, LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE PROFESIONALES EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CARRERAS AFINES DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (COASPAE, DE R.L.), MARCO LEGAL, GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL.

A. OBJETIVOS

1. GENERAL

- a. Definir la base teórica necesaria, para ser utilizada como guía para el desarrollo de la investigación.

2. ESPECÍFICOS

- a. Presentar información de las cooperativas y su organización.
- b. Dar a conocer el marco legal que rige el funcionamiento de cooperativas.
- c. Desarrollar el tema del clima organizacional y sus principales partes.
- d. Determinar la influencia que ejerce el ambiente laboral sobre el desempeño de los empleados.

B. GENERALIDADES DE LAS COOPERATIVAS

1. ANTECEDENTES DE LAS COOPERATIVAS A NIVEL MUNDIAL

“Es necesario mencionar la época de la revolución industrial ocurrida en Europa, especialmente en Gran Bretaña, en los años que van desde 1750 a 1850 como una referencia histórica imprescindible.

La influencia de la revolución industrial con sus características de desorden, sobre la clase trabajadora, produjo algunas reacciones entre ellas: la de los destructores de máquinas, que fue duramente reprimida por el Estado, la del sindicalismo, y la que podemos denominar cooperativa.

Esta última tuvo por causa inmediata el hecho de que en Inglaterra muchos trabajadores de la época no siempre recibían su salario en dinero, sino en especie.

Aún en el caso de que recibieran el salario en dinero, por ser este demasiado bajo, obligaba a los trabajadores a someterse a los comerciantes, que por concederles crédito exigían un valor mayor por la mercancía, junto con las demás circunstancias desfavorables que acompañan a esta clase de ventas a crédito.

De esta manera, los trabajadores pensaron que uniendo sus esfuerzos podrían convertirse en sus propios proveedores, originándose así la idea de las cooperativas de consumo.

Por otra parte, el desempleo y las condiciones del trabajo, movieron a otros grupos de trabajadores a organizarse en cooperativas de producción y trabajo, que hoy se denominan trabajo asociado.

Fue este el origen del cooperativismo de consumo en Gran Bretaña, cuyo desarrollo abarcó después no solo a la Europa Continental sino al resto del mundo.

El cooperativismo llegó a América del Norte durante los años de 1800 y los primeros de 1900. El periodista canadiense Alphonse Desjardins, trajo a su país la idea de las cooperativas de ahorro y crédito, organizaciones que de pronto se extendieron también a los Estados Unidos y demás países del mundo.

Es importante tener presente que las cooperativas, en su proceso de desarrollo, casi desde el inicio del movimiento cooperativo, establecieron diversas formas de integración y fue así como en 1895 se organizó en Europa la Alianza Cooperativa Internacional (ACI).

Los gobiernos por su parte, se han interesado mucho por el desarrollo cooperativo, en algunos casos mediante la iniciativa de estadistas de amplia visión y en otros, por la acción de los propios movimientos cooperativos”.¹

2. ANTECEDENTES DE LAS COOPERATIVAS EN EL SALVADOR

A continuación, haremos una especie de guía cronológica de su inicio y avance:

1914.-Se organiza la primera cooperativa, por un grupo de zapateros, en San Salvador en la llamada cuesta del Palo Verde y en 1938, se funda la cooperativa algodonera.

1943.-Se constituye la Federación de Cajas de Crédito, amparada en la Ley de Crédito Rural publicada en los Diarios Oficiales de fechas 4 y 7 de enero de 1943, y en sus considerandos se manifestaba que era deber del Estado fomentar el desarrollo de Sociedades.

Con este crecimiento esporádico del Cooperativismo llegamos al año de 1950, en el que los diputados constituyentes elaboran una Nueva Constitución Política, más acorde con la época en que se vivía, aceptando la obligación que tiene el Estado de intervenir en la vida de los ciudadanos, para asegurar el bienestar económico y la justicia social, plasmado especialmente en el título del régimen económico y los títulos de los derechos individuales y sociales.

¹ Federación de enseñanza, Temas para la educación, Andalucía, edición nº 2, 2009,

Hasta el mes de diciembre de 1969, se publicó la Ley General de Asociaciones Cooperativas y reconociéndose en el considerando IV del Decreto Legislativo de creación de la ley, que son ciertamente eficaces instrumentos para promover el desarrollo tanto social como económico del país, consiguiéndose con ello una mejor distribución de la riqueza como consecuencia del estímulo que produce a los grupos sociales; permitiéndoles la superación material y espiritual y despertando en los asociados sentimientos de solidaridad y colaboración en la solución de sus problemas comunes.

1969.- Entran en vigencia la Ley General de Asociaciones Cooperativas y se crea el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), según Decreto Legislativo N° 560 del 25 de diciembre de 1969.

1970.- Publicación a mediados del año, del Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas

1971.- Se reforma el Art. 19 del Código de Comercio que entraría a sustituir ese mismo año al Código en vigencia. Así mismo, comienza a operar el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) como una corporación de derecho público con autonomía en los aspectos económicos y administrativos de las cooperativas”.²

En la actualidad las cooperativas se rigen por la Ley General de Asociaciones Cooperativas del año 1986.

3. DEFINICION DE COOPERATIVA

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se reúnen de forma voluntaria para satisfacer sus aspiraciones económicas, sociales y

² Posada Sánchez José Humberto, tesis doctoral: sociedades y asociaciones cooperativas, El Salvador, 1998

culturales, mediante una organización de propiedad conjunta y de gestión democrática sin fines de lucro”.³

De acuerdo con lo anterior se puede decir que una cooperativa es, personas unidas voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los asociados, con intención de hacer frente a las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a todos los asociados mediante una empresa.

4. “TIPOS DE COOPERATIVAS

Podrán constituirse cooperativas de diferentes clases, tales como:

a) Cooperativas de producción

Son Cooperativas de Producción, las integradas con productores que se asocian para producir, transformar o vender en común sus productos.

Las Cooperativas de Producción, podrán ser entre otras de los siguientes tipos:

- i. Producción Agrícola.
- ii. Producción pecuaria.
- iii. Producción Pesquera.
- iv. Producción Agropecuaria.

b) Cooperativas de vivienda

Son Cooperativas de Vivienda las que tienen por objeto procurar a sus asociados viviendas mediante la ayuda mutua y el esfuerzo propio.

c) Cooperativas de servicios

Son Cooperativas de Servicios, las que tienen por objeto proporcionar servicios de toda índole, preferentemente a sus asociados, con el

³Las cooperativas en el Perú Estadísticas económicas y financieras, Perú.1ra. Edición, 2010, R&C HOLDING.

propósito de mejorar condiciones ambientales y económicas de satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales y culturales.

Las Asociaciones Cooperativas de Servicios podrán ser entre otras de los siguientes tipos:

- i. De Ahorro y Crédito.
- ii. De Transporte.
- iii. De Profesionales.
- iv. De Seguros.
- v. De Educación.
- vi. De Aprovisionamiento.
- vii. De Comercialización.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito podrán recibir depósitos de terceras personas que tengan la calidad de aspirantes a asociados. Son personas aspirantes aquellas que han manifestado su interés en asociarse y cuya calidad tendrá como límite máximo de un año. En todo caso, la Junta Monetaria autorizará las condiciones, especialmente en cuanto al tipo de interés y límites, de estas operaciones”.⁴

C. ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE PROFESIONALES EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CARRERAS AFINES DE RESPONSABILIDAD LIMITADA⁵

1. ANTECEDENTES

Para el año de 1940 ya no se constituyen en cooperativas de producción sino de ahorro y crédito y están dirigidos a pequeños y medianos propietarios, orientadas a competir con las organizaciones de carácter sindical; El Salvador toma como prioridad, el fundar cajas de créditos rurales, organizándose así la primera Caja de Crédito Rural el 20 de

⁴ Ley general de asociaciones cooperativas, Decreto legislativo n°339, 1996, diario oficial n° 86, tomo 291.

⁵ Página web COASPAE R.L., <http://coaspaederl.blogspot.com/>, 10 junio 2018.

octubre de 1940, en Izalco. Esta más tarde viene a integrar la Federación de Cajas de Crédito, en 1943.

Se revela que las cooperativas de Ahorro y Crédito experimentan un crecimiento sostenido en 10 años de 1971 a 1980.

Para el año de 1978 fue fundada la Asociación Cooperativa de ahorro y crédito de profesionales en Administración de Empresas y carreras afines de responsabilidad limitada (COASPAE, DE R.L.) obteniendo la persona jurídica el 28 de agosto de 1978. Actualmente la cooperativa brinda los servicios de: Cuenta de ahorro, cuenta de ahorro infantil, crédito.

La cooperativa ha tenido los siguientes logros a la fecha:

- a) Más de 2,000 asociados.
- b) Capital social de \$700.000.00
- c) Activos por \$7,000.000.00
- d) Un local de 1,700 metros cuadrados con amplio y espacioso estacionamiento.
- e) Fuente de empleo para más de 25 personas (directo e indirecto).

Su **misión** es la de: Brindar Servicios financieros eficientes, con la práctica de valores cooperativos que permitan satisfacer las necesidades socioeconómicas de nuestros asociados (as).

Su **visión** es la de: Ser una cooperativa con cobertura y reconocimiento nacional: que se distingue por sus diversos servicios financieros de calidad, que permitan proporcionar mejores beneficios a sus asociados(as).

Sus valores son:

COOPERATIVOS

Ayuda mutua

Responsabilidad

Democracia

Igualdad

Equidad

Solidaridad

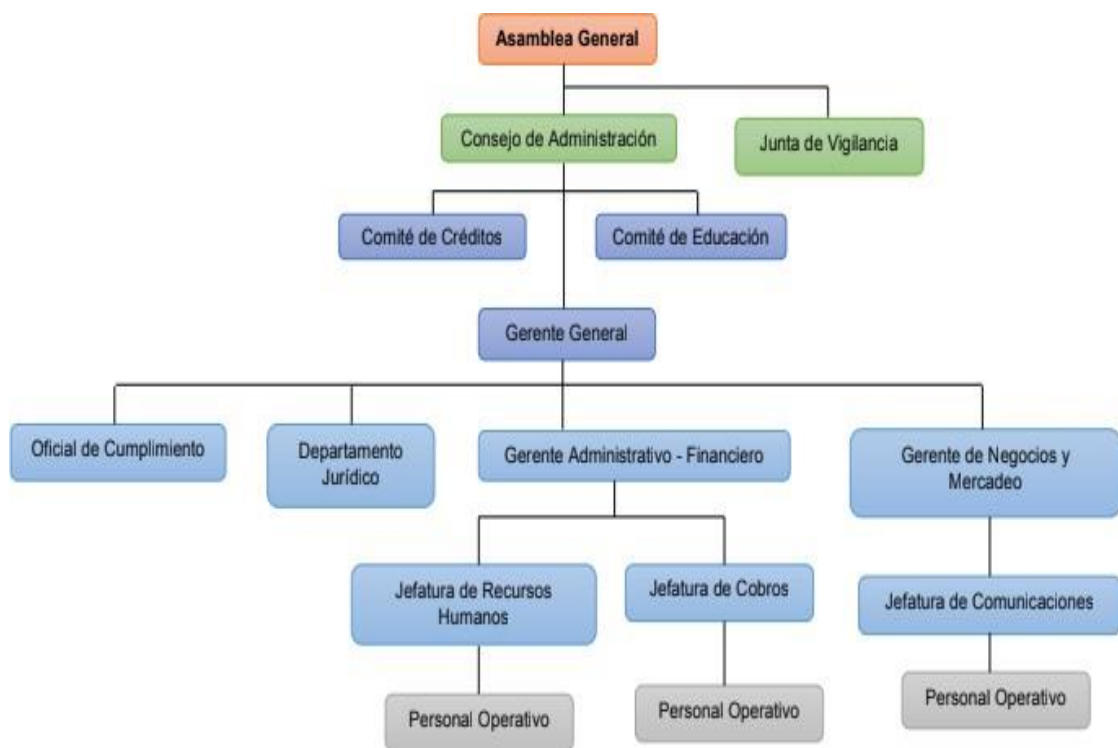
EMPRESARIALES

Transparencia

Honestidad

Responsabilidad Social

2. ESTRUCTURA JERÁRQUICA DE COASP AE, DE R.L.



Fuente: Grupo de investigación, con base en la información proporcionada por COASP AE DE R. L

3. DERECHOS DE LOS ASOCIADOS⁶

- a) Ejercer el sufragio cooperativo. A cada asociado hábil corresponde un solo voto.
- b) Participar en la Administración, Vigilancia y Comités de apoyo.
- c) Gozar de los beneficios de la cooperativa.
- d) Beneficiarse de los programas educativos que realice la cooperativa
- e) Solicitar por escrito al Consejo de Administración, toda clase de información respecto a las actividades y operaciones.
- f) Solicitar al Consejo de Administración, Junta de Vigilancia o al INSAFOCOOP la convocatoria a sesión de Asamblea General ordinaria o extraordinaria, previa justificación. (Con firma del 20% asociados hábiles).
- g) Retirarse voluntariamente de la cooperativa

4. DEBERES DE LOS ASOCIADOS⁷

- a) Comportarse siempre con espíritu cooperativo, tanto en sus relaciones con la Cooperativa como con los demás miembros.
- b) Cumplir puntualmente con los compromisos económicos contraídos con la cooperativa.
- c) Abstenerse de ejecutar hechos e incurrir en comisiones que afecten o puedan afectar la estabilidad económica, financiera o el prestigio social de la Cooperativa.
- d) Cumplir las disposiciones de la Legislación cooperativa, Reglamento, Estatutos, Acuerdos y resoluciones tomados por la Asamblea General y por los órganos directivos.
- e) Responder conjuntamente con los demás Asociados, hasta el límite del valor de sus aportaciones, por las obligaciones a cargo de la cooperativa.
- f) Pagar mensualmente por lo menos el valor de una aportación.

⁶ Página web COASP AE R.L., <http://coaspaederl.blogspot.com/>, 10 junio 2018.

⁷ Página web COASP AE R.L., <http://coaspaederl.blogspot.com/>, 10 junio 2018.

- g) Asistir puntualmente a las Asambleas Generales y actos debidamente convocados.
- h) Abstenerse de promover asuntos políticos partidistas, religiosos o raciales en el seno de la cooperativa.
- i) Ejercer los cargos para los cuales resultaron electos o fueron nombrados y desempeñar las comisiones que les encomienden los órganos directivos.

5. REQUISITOS PARA SER ASOCIADO⁸

- a) Ser mayor de 18 años.
- b) Llenar solicitud de ingreso.
- c) Presentar 2 fotografías (Una para solicitud de ingreso y otra para carnet de asociado).
- d) Fotocopia de DUI (Documento Único de Identidad) y NIT (Número de Identificación Tributaria).
- e) La solicitud deberá traer la firma de por lo menos un asociado que lo recomiende.
- f) Pagar \$ 30.00 los cuales corresponden a \$ 20.00 como ingreso y \$10.00 para apertura de cuenta de aportaciones.
- g) Entregar \$ 10.00 mensuales en concepto de aportación.

6. ESTATUTOS

Toda organización necesita reglas internas, estas deben estar escritas con un orden establecido, en forma de artículos, en las cooperativas al conjunto de normas y reglas se les llama: estatutos.

La cooperativa en estudio no es la excepción, por lo tanto, cuenta con sus propios estatutos, los cuales están inscritos en el INSAFOCOOP desde el 12 de octubre de 2009. (Ver anexo 5)

⁸ Página web COASPAE R.L., <http://coaspaederl.blogspot.com/>, 10 junio 2018.

D. MARCO LEGAL

Las asociaciones cooperativas en El Salvador se encuentran sujetas legalmente a:

1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA

Artículo 114.- El Estado protegerá y fomentará las asociaciones cooperativas, facilitando su organización, expansión y financiamiento.”⁹

2. LEY GENERAL DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS¹⁰

Artículo 1.- “Se autoriza la formación de cooperativas como asociaciones de derecho privado de interés social, las cuales gozarán de libertad en su organización y funcionamiento de acuerdo con lo establecido en esta ley, la ley de creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), sus Reglamentos y sus Estatutos.

3. LEY DEL IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS (IVA)¹¹

Por la presente ley se establece un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma. Artículo 20 de la Ley establece: Serán sujetos pasivos o deudores del impuesto, sea en calidad de contribuyentes o de responsables: Las asociaciones cooperativas.

⁹ Constitución de la república de El Salvador 1983, Decreto constituyente n° 38, diario oficial n° 234, tomo 281, 15 de diciembre de 1983

¹⁰ Ley general de asociaciones cooperativas, Decreto legislativo n°339, diario oficial n° 86, tomo 291, 06 de mayo 1986

¹¹ Ley del impuesto a la transferencia de bienes muebles, Decreto legislativo 296 diario oficial 143 tomo n° 316, 24 de julio 1992

4. REGLAMENTO DE LA LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS.

Artículo 1-. “Regular lo relativo a la constitución, organización, inscripción, funcionamiento, extinción y demás actos referentes a las asociaciones cooperativas dentro de los límites establecidos por la Ley General de Asociaciones Cooperativas”.¹²

E. MARCO INSTITUCIONAL

1. CORTE SUPREMA DE JUSTICIA¹³

Resolver las solicitudes de Asistencia Judicial Internacional en materia civil, mercantil, penal y todo lo relativo a la ejecución de sentencias penales y extradición, a ser diligenciadas en el territorio nacional; así como, las que deben ser tramitadas fuera del mismo, a través de Exhortos o Cartas Rogatorias y Suplicatorios. Art. 182 No. 3 constitución.

174.- La Corte Suprema de Justicia tendrá una Sala de lo Constitucional, a la cual corresponderá conocer y resolver las demandas de inconstitucionalidad de las leyes, decretos y reglamentos, los procesos de amparo, el habeas corpus, las controversias entre el Órgano Legislativo y el Órgano Ejecutivo. La constitución de la republica fue emitida por la corte suprema de justicia a través de la asamblea constituyente

2. INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO (INSAFOCOOP)

Artículo.1 “Crease el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo como corporación de Derecho Público, con autonomía en los aspectos económico y administrativo. En el contexto de esta Ley y en los reglamentos

¹² Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas, Decreto Ejecutivo 62, diario oficial 7, tomo n° 294, 20 de agosto de 1986

¹³ Página judicial, http://www.csj.gob.sv/UATI/UATI_02.html#. 14 agosto 2018

respectivos podrá denominarse simplemente “Instituto” o “INSAFOCOOP”. Su domicilio principal lo tendrá en la ciudad de San Salvador”.¹⁴

3. MINISTERIO DE HACIENDA¹⁵

La Dirección General de Impuestos Internos, con el propósito de orientar a los agentes de retención para que el cumplimiento de sus obligaciones se realice de conformidad a la ley, en cuanto a plazo y forma, emite una guía para agentes de retención del impuesto sobre la renta, y del impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios.

F. CLIMA ORGANIZACIONAL

1. DEFINICIONES

a) Clima:

- i. “Características que distinguen una organización de otra, perduran a través del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. La personalidad de la organización.”¹⁶
- ii. “Una realidad que no podemos observar, pero que tiene un tremendo impacto sobre la marcha de la organización, por lo que debemos ponerla al centro de la atención gerencial.”¹⁷

b) Organización:

- i. “Sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos.”¹⁸
- ii. “Dos o más personas que colaboran dentro de unos límites definidos, para alcanzar una meta común.”¹⁹

c) Clima Organizacional:

¹⁴ Ley de creación del INSAFOCOOP, Decreto legislativo °671, diario oficial, 140 tomo 228, 8 de mayo de 1970.

¹⁵ Página oficial de Centro Nacional de Registro, <http://www.cnr.gob.sv/historia-de-la-creacion-del-cnr/> 14 agosto 2018

¹⁶ Orbegoso Galarza Arturo, Problemas teóricos del clima organizacional, Universidad César Vallejo

¹⁷ Vergara Venegas Sergio, construir inteligencia colectiva en la organización, ediciones universidad católica de Chile, 2015.

¹⁸ Mañas Rodríguez Miguel Ángel, El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias, escobar impresores. S.L., Almería, 1999.

¹⁹ Muñoz Castellanos Rosa, El desarrollo en las organizaciones del siglo XXI, 1ra edición, Especial Directivos, Madrid, 2007.

- i. “Representa el ambiente humano, dentro del cual se realiza un trabajo, y que influye en el comportamiento del empleado, por lo cual tiene valor excepcional para la institución”.
- ii. “Puede apreciarse como un conjunto de características y regularidades, que son estables y perdurables en un periodo, en una organización o institución.”²⁰
- iii. El clima organizacional es uno de los resultados de la cultura organizativa de la empresa, consiste en la manera en que reacciona cada empleado ante las situaciones que se puedan presentar dentro del equipo de trabajo. Se trata de uno de los valores que mide la identidad de la organización. En pocas palabras, el ambiente organizacional representa las percepciones que el subalterno tiene en la organización para la cual trabaja y la opinión que se forme para sí mismo, en cuanto a: autonomía, estructura, recompensas, cordialidad y apoyo.”²¹

Según lo descrito anteriormente Clima organizacional, se puede definir como: la identidad de una organización, el conjunto de características, comportamientos y manera en que reacciona cada empleado ante las situaciones que se presentan; el clima organizacional diferencia una empresa de otras.

2. ANTECEDENTES

Los antecedentes teóricos para el estudio del clima en las organizaciones comienzan a desarrollarse con los trabajos de Lewin, Lippitt y White en 1939, quienes en sus estudios de campo, encontraron que el comportamiento de las personas en el grupo no depende solamente de sus características personales, sino también de la atmósfera o clima social en

²⁰ Acosta Alberto Jorge, Recursos humanos en empresas de Turismo y Hostelería, Prentice Hall, 1° edición, 2002.

²¹ Mañas Rodríguez Miguel Ángel, El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias, escobar impresores. S.L., Almería, 1999.

que está inmerso el grupo, ambiente que es percibido por el individuo y que influye en su conducta; considerando además que buena parte de esa situación social estaba relacionado con los estilos de liderazgo.

Posteriormente, Morse y Reimer, publicaron un estudio realizado en cuatro divisiones de una gran compañía, que analizaba la influencia que tiene la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones, detectando que en los casos de no participación se producía una significativa disminución de la lealtad, interés y compromiso con el desarrollo del trabajo por parte de los empleados.

“En 1976 Gibson Likert, desarrolla su teoría sobre los cuatro sistemas de clima laboral y su impacto decisivo sobre los resultados de la empresa. Considerando la importancia de esta aportación, se resumen a continuación sus ideas.

a) Clima de tipo autoritario

- i. Sistema I-Autoritarismo explotador: Se caracteriza por la falta de confianza en sus empleados por parte de la dirección. Es la alta dirección quien toma las decisiones y fija los objetivos y los impone a la organización. Los empleados trabajan dentro de un ambiente de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles básicos y de seguridad. Este tipo presenta una atmósfera estable y aleatorio y en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.
- ii. Sistema II-Autoritarismo paternalista: La dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en niveles jerárquicos altos, pero algunas se toman en los niveles inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores.

Bajo este tipo, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados, sin embargo, se da la imprecisión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

b) Clima de tipo participativo:

- i. Sistema III-Consultivo: la dirección que evoluciona hacia un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y decisiones se toman generalmente en clima, pero también se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utiliza para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima, este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos para alcanzar.
- ii. Sistema IV-Participación en grupo: La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y bien integrados en cada uno de sus niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por la mejora de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de la dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

Estos cuatro sistemas propuestos por Likert implican diversas fórmulas de administración empresarial. Como consecuencia de sus

investigaciones, Likert que comprobó que cuanto más próximo del sistema IV esté situado el estilo de la administración de la empresa, mayor será la probabilidad de que exista una alta productividad, buenas relaciones laborales y elevada rentabilidad. Por otro lado, cuanto más se aproxime una empresa al sistema I, mayor será la probabilidad de ser ineficiente, de mantener pésimas relaciones laborales y enfrentar crisis financieras”.²²

En la actualidad, el lugar de trabajo es considerado el segundo hogar de los trabajadores ya que regularmente se invierten más de ocho horas diarias conviviendo con los compañeros de trabajo. Debido a que las organizaciones son sistemas que cuentan con factores que pueden ser cambiados de manera interna, es importante conocer el ambiente que existe dentro de una organización. Una forma de conocerlo, es mediante el clima laboral, ya que, al contar con un entorno agradable junto con un liderazgo efectivo, los trabajadores de cualquier organización serán de gran ayuda en cuanto a lograr el cumplimiento de metas y objetivos. El análisis de este tema permite detectar factores que afecten de manera positiva o negativa a la productividad.

La productividad laboral, es una medida de eficiencia de una persona, en la conversión de los insumos en productos útiles. A nivel gerencial se debe establecer procesos de control para mejorar la productividad, la cual está ligada al desempeño de las personas y a la relación coste laboral versus beneficio.

La productividad laboral en las empresas puede orientarse a la consecución de una serie de objetivos o un buen clima laboral mediante

²² Born Jesús, Gestión estratégica, del clima laboral, edición digital, Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), Madrid, 2016

la toma de ciertas acciones y el uso de factores como el tiempo y los recursos.

3. IMPORTANCIA²³

Para que las organizaciones funcionen eficientemente es de suma importancia que prevalezca la armonía, por lo que se deben considerar los aspectos psicológicos que afectan el desempeño de los trabajadores en su conducta o comportamiento, está relacionado de manera directa con las percepciones que el empleado aprecia en su trabajo, e implica también la relación con su entorno laboral y con el medio ambiente.

El comportamiento organizacional, según Robbins (2004) es el campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficiencia de las organizaciones.

La importancia de un buen ambiente laboral, consiste en el hecho de que el comportamiento de un empleado no es resultado de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que él tenga de esos factores. Sin embargo, esas percepciones pueden depender de las interacciones y actividades, además de otras experiencias de cada miembro con la organización.

En definitiva, repercute de manera directa en el desempeño de los trabajadores. Esto incluye elementos como, el grado de identificación del subalterno con la entidad, la manera en que los grupos se integran y realizan sus funciones, los niveles de conflicto, así como los de la motivación, entre otros.

²³ Bañuelos F. "Mejora el clima laboral en tu empresa e incrementa la eficiencia de tu PYME". 10 de mayo de 2011

4. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL²⁴

- a) Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- b) Tiene una connotación de continuidad, pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular.
- c) Se determina en su mayor parte por las características, las conductas, las actitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- d) Es un fenómeno lógicamente distinto a la tarea, de tal forma que se puede observar diferentes climas en los empleados que efectúan una misma tarea.
- e) Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- f) Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- g) Es un determinante directo del comportamiento, porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes del comportamiento.

5. FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL²⁵

Para la realización de la evaluación se utiliza el método propuesto por Litwin y Stinger, el cual explica la existencia de nueve factores que explicarían el ambiente existente en una determinada empresa.

- a) Estructura:** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- b) Responsabilidad (Empowerment):** Es el sentimiento de los miembros acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su

²⁴ Uceró Omaña José Miguel, DESARROLLO ORGANIZACIONAL, 1ra. Edición, EOI AMERICA, Venezuela

²⁵ Litwin, G, Stringer, H, Organizational Climate. Documento de Harvard University Press. Boston 1998.

trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

- c) Recompensa:** Corresponde a la percepción de los trabajadores sobre la adecuación de la recompensa recibida por la actividad bien hecha. Es la medida en que la entidad utiliza más el premio que el castigo.
- d) Desafío:** Corresponde al efecto que tienen los empleados de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que se promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- e) Relaciones:** Es la percepción por parte de los subordinados de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre jefes y subordinados.
- f) Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- g) Estándares:** Es la percepción acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- h) Conflictos:** Es el grado en que los colaboradores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- i) Identidad** Es el sentimiento de pertenencia a la empresa y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto del recurso humano, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y

condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

6. BENEFICIOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SATISFACTORIO

Entre los que se pueden mencionar:

- a) Satisfacción general de los trabajadores.
- b) Mejor comunicación.
- c) Actitudes positivas.
- d) Favorece la detección de necesidades de capacitación.
- e) Facilita el planeamiento y seguimiento de los cambios.

7. RESULTADOS DE UN CLIMA ORGANIZACIONAL NEGATIVO

- a) Ausentismo.
- b) Accidentes de trabajo.
- c) Pérdidas de tiempo.
- d) Quejas.
- e) Calidad deficiente.
- f) Demoras.

8. MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

“El método más habitual para evaluar el ambiente laboral implica el uso de encuestas a los empleados (a veces también pueden complementarse con entrevistas personales). Diseñar y llevar a cabo las encuestas puede llegar a ser un tema complejo, por lo que en muchos casos las empresas deciden subcontratar su realización a empresas especializadas en este tema que ya cuentan con, herramientas y software necesarios para acometer este tipo de proyectos.

En general, los cuestionarios suelen estar formados por los tres siguientes tipos de preguntas:

- a) Preguntas demográficas y de segmentación: permiten adquirir información acerca del encuestado, se usarán posteriormente para enriquecer el análisis grupal de los resultados.
- b) Preguntas de clima laboral: permiten valorar los factores determinantes de la motivación. Esta es la parte más crítica de las encuestas, puesto que debe contener las preguntas precisas que evalúan los factores adecuados que forman parte del clima laboral de la empresa. La mayoría de las empresas que se dedican a realizar encuestas ya cuentan con patrones, que se adaptan a la singularidad de las empresas clientes.
- c) Preguntas abiertas: permiten adquirir un conocimiento más cualitativo, que nos ayudará a modular los resultados obtenidos mediante los otros cuestionarios.

Es importante afrontar la realización de una encuesta de clima laboral con unas expectativas temporales claras de lo que representa un proyecto de este tipo. La duración de un proyecto de evaluación del clima laboral raramente es inferior a uno o dos meses, puesto que es necesario pasar por diversas fases:

- a) Fase de diseño de la encuesta: Deben definirse los factores, las preguntas, el tipo de escala de respuestas, la muestra (si es necesaria), las variables de segmentación y el formato de la encuesta; por ejemplo, los temas de anonimato. Es también conveniente diseñar el cuadro de mando que la empresa deberá utilizar para gestionarlo.
- b) Fase de comunicación: Definición e implementación de la estrategia de comunicación a los empleados. Esta fase es muy importante para hacer copartícipes a los empleados del proyecto. También permite maximizar la

participación en la encuesta y eliminar la posible desconfianza sobre el anonimato.

- c) Fase de realización de la encuesta: Se usan cuestionarios en papel. Sin embargo, están siendo progresivamente reemplazados por el formato electrónico, que permite una mayor rapidez, comodidad y ahorro de costes. El software de encuestas actual permite combinar los cuestionarios en papel con la captura de los datos a través de Internet, creando sitios web para contestar los cuestionarios. Los empleados pueden acceder a estos sitios web con claves de identificación privadas, tanto desde su puesto de trabajo como desde cualquier punto de acceso a Internet.
- d) Fase de análisis y comunicación de resultados: Obtención de resultados, generación de informes y definición de la estrategia a seguir. Una vez la dirección de la empresa ya ha analizado los resultados, es conveniente comunicar los resultados globales a todos los empleados. Esto permite implicarles en el proyecto de clima, lo que redundará en una motivación adicional y posibilitará una mayor participación en las encuestas futuras.”²⁶

Existe otro procedimiento para realizar una evaluación del clima organizacional, el cual consiste:

La encuesta que se entrega a los empleados se le asignan los valores que van acorde a cada opción de la pregunta en el caso de que la redacción sea de forma negativa o forma positiva

Posteriormente se deben sumar los puntos acumulados correspondientes a cada pregunta, y a la vez se suma el puntaje acumulado de las encuestas por factor.

²⁶ Navarro Edel y Garcia Santillan, Clima y compromiso organizacional, edición electrónica, México, 2007.

Se realiza un análisis por cada factor. Se utiliza una matriz por factor en la cual se identifica cada una de las interrogantes, la frecuencia y puntaje de cada una de estas, así como el total de frecuencia y de puntos obtenidos.

Se utiliza la siguiente fórmula para determinar el estado en que se encuentra el clima organizacional.

$$C.O = \frac{\sum X}{(F)(n)(N)}$$

En donde:

$\sum x$ = Es la sumatoria del puntaje acumulado de todas las encuestas.

F = Representa el total de preguntas en cada encuesta.

n= Representa el máximo puntaje encuestado.

N = Representa el total de personas encuestadas.

Se multiplica por 100 el resultado de la formula anterior y se ubica el porcentaje resultante en un intervalo correspondiente al siguiente cuadro:

Cuadro N 1: Estados de evaluación del Clima Organizacional.

ESTADO	INTERVALO
CRÍTICO	0 – 50%
BAJO	50.1 - 70%
PROMEDIO	70.1 – 80%
DESTACADO	80.1 – 90%
ÓPTIMO	90.1 – 100%

De acuerdo al estado que dé como resultado a partir de las encuestas, se establecen las pautas de control, a fin de conocer el significado del nivel del Clima Organizacional, para tomar las medidas necesarias de mejorar o mantener en óptimas condiciones el clima.

Cuadro N 2: Pautas de control del Clima Organizacional.

ESTADO	PAUTAS DE CONTROL
CRÍTICO	Significa que se encuentra en un pésimo estado, y que es necesario tomar acciones urgentes para mejorarlo.
BAJO	Significa que se encuentra en un mal estado, y que es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorarlo.
PROMEDIO	Significa que se encuentra en un estado aceptable, pero que puede mejorar y es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo.
DESTACADO	Significa que se encuentra es un estado muy bueno, los niveles de insatisfacción han sido bajos, y que es necesario tomar acciones a largo plazo para mantenerlo.
ÓPTIMO	Significa que los empleados en la organización tienen una satisfacción total o plena, y que los mecanismos de dirección han sido los apropiados.

Fuente: Vásquez Sánchez, Abraham. Consultoría sobre el Clima Organizacional para el fortalecimiento del desempeño laboral del personal docente y administrativo de la facultad de ciencias económicas de la universidad de el salvador. Año 2015.

9. ESTRATEGIAS PARA LOGRAR UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL²⁷

- a) **Compromiso de los niveles de dirección:** Es decir, orientar esfuerzos para lograr un mejor ambiente laboral.
- b) **Mantener una comunicación:** Transparente a todos los niveles, basado en datos reales, asegurando que los procesos grupales funcionen adecuadamente.
- c) **Entender la empresa como un todo:** No se deben efectuar cambios sobre la atmósfera laboral, solamente en unas áreas de la empresa de manera aislada sino generalizarlo y compartirlo con toda la institución.
- d) **Definir, comprender y alcanzar objetivos claros a corto, mediano y largo plazo:** La mejora es relativamente prolongada, por lo que se deben asignar indicadores de progreso que faciliten comparar los logros obtenidos.

G. DESEMPEÑO LABORAL

1. DEFINICIONES

a) Desempeño

- i. “Indicador de excelencia utilizado en la medición de calidad.”²⁸
- ii. “Valorar la eficacia con la que su ocupante la ejecuta en un periodo determinado de tiempo.”²⁹

Ahora bien, es necesario también definir el otro elemento importante que la presente investigación conlleva, y es el llamado desempeño laboral.

b) Desempeño laboral

- i. “Es donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los

²⁷ Gonzales Quijano José Nicanor, Las cooperativas en el Perú Estadísticas económicas y financieras, 1ra. Edición, 2010, R&C HOLDING, Peru.

²⁸ Andancias Daniel Gonzales, Lomeli, 1ra edición, USON, México, 2005.

²⁹ Rodriguez Serrano Juan Carlos, El modelo de gestión de Recursos humanos, 1ra edición, editorial UOC, 2004

resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa. ”³⁰

El término se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes; la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado, el comportamiento de la disciplina; el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

Según lo expresado anteriormente, brevemente se puede definir como: Rendimiento que cada uno de los empleados presenta al realizar las funciones y tareas en su puesto de trabajo.

La fijación de metas y objetivos es una manera de garantizar que el desempeño en el trabajo sea aceptable. El cumplimiento de las metas diarias que conducen a los objetivos generales puede mejorar la evaluación del desempeño laboral, cuando llegue el momento de llevarla a cabo.

El hecho de prepararse para una revisión de trabajo puede ayudar a lograr un resultado positivo.

Se debe hacer una lista de todas las cosas que se han logrado durante el período de revisión y resumir las metas y objetivos para el próximo período. Si se tiene sugerencias sobre la manera de mejorar la forma de llevar a cabo el trabajo, hay que enumerarlas y discutir las con el empleador.

2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En la evaluación del desempeño laboral se mide el grado en que cada trabajador mantiene su disposición, eficacia y eficiencia con la que realizan

³⁰ Vera Vera Evelyn Patricia, Trabajo de graduación, La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del banco guayaquil agencia Portoviejo, Ecuador, 2015-2016

sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo.

En pocas palabras es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debe ser despedido.

3. ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

“Las prácticas de la evaluación del desempeño no son nuevas. Desde que una persona empleo a otra, el trabajo de esta fue evaluado en función de la relación costo beneficio. En un principio el interés de dicho desempeño se dirigió a la productividad de la maquinaria.

A principios de 1990 la Escuela de Administración Científica propició un fuerte avance de la teoría de la administración que, con su propósito de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, dimensionó en paralelo el trabajo del hombre y calculó con precisión el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo del ambiente físico exigido para su funcionamiento. Sin embargo, se consideraba que el hombre era motivado tan sólo por objetivos salariales y económicos.

Con la Escuela de las Relaciones Humanas vino una revisión total de los planteamientos y, así el interés principal de los administradores se desligó de las máquinas y se enfocó hacia el hombre. Con el surgimiento de las nuevas teorías de la administración, las mismas cuestiones que habían sido

planteadas respecto a la máquina fueron transferidas a las personas.”³¹ Surgieron técnicas administrativas capaces de crear las condiciones para que el desempeño humano en las organizaciones mejorara efectivamente, además no solo era necesario plantear y poner en funcionamiento el desempeño humano, sino también había que evaluarlo y orientarlo hacia determinados objetivos comunes.

Y es así como fue evolucionando el modelo de recursos humanos, se fueron estableciendo generaciones del modelo, a tal punto que hoy en día podemos encontrar ejemplos de evaluaciones.

Los programas de evaluación son fundamentales dentro del sistema de Recursos Humanos en cualquier compañía. Estos, además, contribuyen a la determinación del salario, a la promoción, al mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación y desarrollo; para investigación y para acciones de personal tales como traslados, suspensiones y hasta despidos, etc.

En relación a la productividad esta radica en ser la relación entre; la cantidad y la calidad de los bienes o servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados para producirlos.

La productividad puede dividirse en cuatro rubros:

- a) Productividad total: Mide la razón entre la salida total que genera la empresa y las entradas totales que se requirieran para producir dicha salida. Esto es, la cantidad total generada de bienes y/o servicios en un periodo dado, entre la cantidad total de insumos utilizados para producirla.
- b) Productividad de salida: Se considera como la maximización de bienes y servicios generados o producidos cuando se mantiene el mismo nivel de insumos o entradas.

³¹ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos 8va, Mexico Edición, 2007

- c) Productividad de entrada: Cuando la demanda está limitada para absorber mayores niveles de producción, o bien los insumos son limitados, es cuando se recurre a este enfoque que tiene como principio utilizar el mínimo nivel o monto de insumos para producir una cantidad fija de bienes o servicios.
- d) Productividad marginal: Se define como la variación que se provoca en la cantidad de producto generado, originada por un cambio en el nivel de consumo de un solo insumo en el proceso de producción.

Para realizar la evaluación de la productividad, se deben utilizar principalmente dos conceptos: salidas y entradas. Siendo las salidas el monto o nivel de producción de bienes o servicios que genera la empresa, mientras que las entradas son los recursos, factores o insumos que intervienen en el proceso productivo para generar los bienes o servicios.

4. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Las evaluaciones del desempeño proporcionan información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores que permite:³²

- a) Vinculación de la persona al cargo.
- b) Entrenamiento.
- c) Promociones.
- d) Incentivos por el buen desempeño.
- e) Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- f) Auto perfeccionamiento del empleado.
- g) Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- h) Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- i) Estímulo a la mayor productividad.

³² www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto.html 16 de agosto 2018

- j) Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- k) Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.

5. PASOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es un proceso de tres pasos:

- a) Definir el trabajo: Es cerciorarse de que el gerente y el subordinado están de acuerdo en cuanto las obligaciones de este y las normas del trabajo.
- b) Evaluar el desempeño: Significa comparar el desempeño real del subordinado con las normas establecidas, esto suele implicar alguna especie de forma para calificar.
- c) Presentar la información al empleado: La evaluación del desempeño por lo general, requiere de una o varias sesiones para presentar retroalimentación al empleado y, en ellas, se analiza el desempeño y el avance del subordinado y, se hacen planes para el desarrollo que pudiera necesitar.

6. ERRORES FRECUENTES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- a) **“Error del criterio.** Se da cuando los evaluadores le asignan mayor ponderación e importancia a un estándar o expectativa, dependiendo de la propia percepción de la persona que están evaluando.
- b) **Error del Prejuicio.** Se da cuando el que va a evaluar toma en cuenta sus propios conceptos, opiniones, creencias acerca de la persona por evaluar, pero que carece de fundamento, por ejemplo, prejuicios respecto al sexo, color, raza, religión, edad, estilo del vestuario, ideas políticas.
- c) **El Efecto del Halo.** Se da cuando se pone una calificación alta o baja a los trabajadores, basándose en una de sus características personales, es decir en algo que a él le gusta o le disgusta, por ejemplo, una joven muy atractiva o popular puede recibir una alta evaluación.

- d) Sobre Énfasis en un Comportamiento Reciente.** Se da cuando el jefe evalúa del trabajador la actitud positiva o negativa que se ha generado en el momento o días antes de realizar la evaluación, sin tomar en cuenta todo el periodo al cual corresponde la evaluación.
- e) Evaluación Bonancible.** Cuando la evaluación se hace de una manera proteccionista, paternalista y accesible, por lo tanto, toda la evaluación se ve positiva.
- f) Evaluación Rígida.** Cuando el evaluador no ve nada positivo en los trabajadores y cree que solo él hace bien las cosas.
- g) Evaluación de Tendencia Central.** Cuando el evaluador adopta una posición de término medio a la hora de calificar, con el propósito de no complicarse ni meterse en problemas”.³³

7. LA RESPONSABILIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En la mayor parte de las organizaciones, el departamento de recursos humanos es responsable de coordinar el diseño e implementación de los programas de evaluación del desempeño. Sin embargo, es esencial que los gerentes de línea tengan un papel clave de principio a fin. Estos tendrán la responsabilidad de llevar a cabo las evaluaciones en la realidad, y tienen que participar de manera directa en el programa si es que ha de tener éxito.

- a) Supervisor Inmediato:** Es tradicional que el supervisor inmediato de un empleado sea la elección más común para evaluar su desempeño. Ya que este suele estar en la mejor posición para observar el desempeño del empleado en el puesto, además que tiene la responsabilidad de administrar una unidad específica.
- b) Subordinados:** Algunos gerentes han llegado a la conclusión de que es factible que los subordinados los evalúen, ya que los subordinados están en excelente posición para valorar la efectividad gerencial de su supervisor, y de esta manera los supervisores desarrollan una conciencia

³³ Serrano Alexis, Administración de Personas, 1ª Edición, 2007

especial de las necesidades del grupo de trabajo y realizar mejor sus funciones gerenciales.³⁴

- c) La propia persona:** En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización
- d) Área de Recursos Humanos:** Esta alternativa es común en las organizaciones más conservadoras, pero que se está abandonando por su carácter centralizado, en este caso el área de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas. Cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, el cual es procesado e interpretado para generar informes y programas de acción que son coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos.
- e) La Comisión de Evaluación:** En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. La comisión generalmente incluye a personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos y está formada por miembros permanentes y transitorios.

8. BENEFICIOS

Los beneficios que persigue la evaluación del desempeño están dirigidos a la organización, jefes y Trabajadores.³⁵

a) Para la Organización

1. Proporciona un criterio objetivo para realizar las promociones

³⁴ Mondy, R. Wayne, Administración de Recursos Humanos, 1ª Edición, 1997

³⁵ Serrano Alexis, Administración de Personas, 1ª Edición, 2007

2. Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
3. Busca mejorar el clima organizacional, estableciendo mecanismos transparentes.
4. Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
5. Aceptar o rechazar con base técnica al candidato que se encuentra a prueba.

b) Para los jefes

1. Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
2. Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
3. Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
4. Planificar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un equipo.

c) Para El Individuo

1. Informar periódicamente el grado de efectividad en su desempeño laboral.
2. Recibir el apoyo necesario de parte de su jefe para superar deficiencia.
3. Proyectar su propio ascenso conforme a su desempeño laboral.

9. VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Son muchas las ventajas de una correcta evaluación del desempeño, teniendo como base variables y factores de evaluación y principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.

- a) Mejora el Desempeño:** Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- b) Políticas de Compensación:** La Evaluación del Desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir aumentos. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante Evaluaciones de Desempeño.
- c) Profesional:** La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- d) Errores en el Diseño de Puesto:** El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

10. DESVENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- a) Tiempo:** Una posible desventaja de las evaluaciones del desempeño es que utilizan un tiempo valioso. Se tendrá que tomar el tiempo para prepararse para la evaluación, así como también para llevarlo a cabo. Incluso significa tiempo de inactividad de los empleados, lo que resulta en pérdida de productividad.
- b) Información:** Para llevar a cabo una evaluación de la actuación justa y precisa, se debe mantener registros precisos y documentación durante todo el período de la evaluación. Si no se tiene el hábito de tomar notas cuando se produce un evento, puede ser fácil olvidar el incidente o grabarlo en un momento posterior cuando la memoria no funciona tan bien. Como resultado, se puede juzgar injustamente a los empleados.

Al confiar en información que no es precisa se puede tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

- c) Diferente interpretación:** El empleador y empleado pueden tener una interpretación diferente del resultado de la evaluación. Lo que el empleador percibe como una oportunidad para destacar las áreas de mejora en el lugar, puede resultar que el empleado tenga la sensación de que la evaluación no era más que una sesión de inspección minuciosa.

11. MÉTODO DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO DURANTE EL PASADO³⁶

Tiene la ventaja de hablar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar.

Estos Métodos son:

- a) Escalas de puntuación:** El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.
- b) Lista de verificación:** Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características, el evaluador suele ser el supervisor inmediato.
- c) Método de selección forzada:** Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.
- d) Método de registro de acontecimientos críticos:** Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado.

³⁶ Toro Álvarez Fernando, Desempeño y Productividad, CINCEL LTDA, Medellín, febrero 2002.

- e) Escalas de calificación conductual:** Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.

12. MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO A FUTURO³⁷

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

Estos Métodos son:

- a) Autoevaluación:** Es la evaluación en la que el empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual.
- b) Administración por objetivos:** Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.
- c) Evaluaciones psicológicas:** Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior.
- d) Evaluación por parte de los superiores:** Es la realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento.

13. NUEVAS TENDENCIAS EN EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Estas nuevas tendencias se basan en el análisis de datos y la evaluación continua, con lo que se reduce el uso de complicados métodos y prevalece una calificación cualitativa de forma directa, sin depender de informes, esto se hace de forma global, toda la empresa, grupal e individual. Estas

³⁷ Toro Álvarez Fernando, Desempeño y Productividad, CINCEL LTDA, Medellín, febrero 2002.

evaluaciones de carácter más informal, han de ser como una especie de conversación entre los jefes y los empleados.

En estas nuevas tendencias, el centro de la evaluación permanente es la persona, no tanto en la idea de medir como en la de ayudarlos en su mejora continua.

Se trata de estimular una cultura basada en el mérito y el alto desempeño y abrir espacios, así como alentarlos a la reflexión de sus propósitos de plan de carrera profesional.

H. AMBIENTE LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO³⁸

Toda empresa está constituida por trabajadores y empresarios donde por ejecución de actividades y procesos cumple como objetivo obtener excedentes financieros. Pero como es una actividad cotidiana el hombre está en permanente contacto con el empleador o con los demás trabajadores donde la comunicación juega un papel fundamental en la relación interpersonal para cumplir con el entorno laboral.

La productividad de las empresas está sujeta a unos factores y uno de ellos es el ambiente laboral, una persona trabaja mejor en un equipo que individualmente.

Los factores que influyen en el trabajador para que disminuya la productividad son: salud del trabajador, felicidad, relaciones interpersonales, sobrecarga laboral, sentimientos del trabajador, falta de motivación, salarios. Estos elementos intervienen en la condición humana de los empleados y por consecuencia disminuyen sus esfuerzos a la hora de laborar, hasta es posible revisar estadísticas de suicidio de trabajadores por no tener un ambiente estable dentro de la organización. Algunas empresas o administradores piensan que crear condiciones óptimas para tener un buen clima organizacional sale más

³⁸ Bebec Louis, Satisfacción laboral, Revista Mexicana de Agro negocios, México, enero 2017

costoso o son de una alta inversión y puede ser que tengan razón, pero de lo que sí es seguro, es que las organizaciones con un excelente ambiente laboral mejoran considerablemente su productividad e ingresos frente a las demás y el claro ejemplo de esta es la empresa norteamericana, Google.

Las instalaciones de Google disponen de una gran variedad de diversión donde sus colaboradores pueden jugar en horas laborales como deslizarse por toboganes participar en paintball o jugar video juegos, todo esto lo hace con un objetivo bien fundamentado de la empresa, que consta en que cuando el ser humano se divierte es cuando las mejores ideas surgen, y le ha salido bastante bien ya que es una de las instituciones donde en los últimos 10 años han generado más ingresos en todo el mundo.

Una de las grandes consecuencias de no tener una buena atmósfera organizacional los hace más permisibles a los riesgos psicosociales en los trabajadores, los riesgos psicosociales y según la Organización internacional del trabajo (OIT) “Los riesgos o factores psicosociales en el trabajo son complejos y difíciles de entender, dado que representan el conjunto de las percepciones y experiencias de trabajador en variedad de aspectos” (OIT, 1986, p. 3). Esto quiere decir que a la hora de definir los riesgos psicosociales contrae muchos componentes en el cual se tiene que dar una definición amplia y compleja por el hecho de que estos riesgos se basan en la persona y puede ser que en la empresa halla 10 o 5.000 empleados y cada uno tiene un comportamiento único.

1. LOS RIESGOS PSICOSOCIALES Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE UNA EMPRESA.

Son factores de riesgo para la salud que se originan en la organización y ocasionan respuestas de tipo fisiológicas, emocional, cognitivo y conductual; ejemplo de ello es el estrés.

El ambiente laboral para un empleado es un arma de doble filo, en un caso de que el trabajador este en un ambiente laboral agradable donde conlleva buenas relaciones interpersonales, tenga menos probabilidad de contraer estrés, pero como se ha mencionado, el comportamiento o conducta individual humana es diferente, no todos responden de igual manera y puede que a otro trabajador le llegue un factor de estrés y se derrumben todas las relaciones interpersonales.

El ambiente influye en el comportamiento de los colaboradores, como se mencionaba anteriormente, esto es resultante de la percepción que los empleados tienen de ciertos factores, lo que puede ocasionar satisfacción o insatisfacción y que resultará en una buena o mala realización de las funciones laborales.

La teoría de Likert (citado por Brunet, en 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Crear un ambiente profesional con las condiciones adecuadas para aprovechar el potencial de los colaboradores y aumentar la eficiencia de la organización es una tarea de la dirección de la compañía.

Un ambiente de trabajo respetuoso, colaborativo, dinámico y responsable es la llave para que la producción global e individual aumente, se incremente la calidad del trabajo y se alcancen los objetivos propuestos.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, es necesario hablar sobre la inteligencia emocional, ya que es un factor determinante para el control de las emociones, lo que influye de manera positiva o negativa en las relaciones interpersonales y por consecuencia en el ambiente laboral de una organización

2. INTELIGENCIA EMOCIONAL

“Estas son algunas de las definiciones de inteligencia emocional más aceptadas:

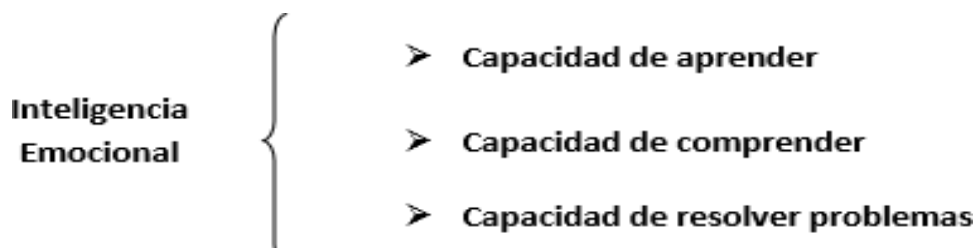
“Es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia” (Robert K. Cooper).

“Es un subconjunto de la inteligencia social que comprende la capacidad de controlar los sentimientos y emociones propios, así como los de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar nuestro pensamiento y nuestras acciones” (Peter Salovey, Marc A. Brackett y John D. Mayer).

“Es la capacidad para reconocer los sentimientos propios y los de los demás, motivarnos a nosotros mismos, para manejar acertadamente las emociones, tanto en nosotros mismos como en nuestras relaciones humanas” (Daniel Goleman).”³⁹

La mayoría de los autores que tratan de dar una definición de este concepto coinciden en tres aspectos:

Esquema capacidades de la inteligencia emocional.



Fuente: Grupo de investigación en base al documento de: Inteligencia emocional, Pérsico, 2007, Pág.11.

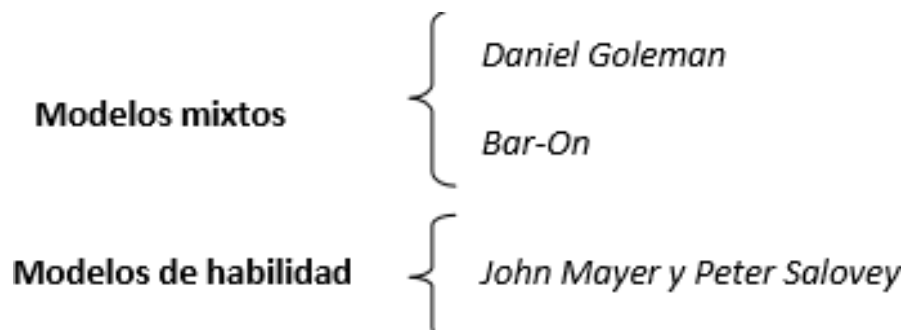
³⁹ Jiménez Jiménez A. Inteligencia emocional. En: AEPap (ed.). Curso de Actualización Pediatría 2018. Madrid: Lúa Ediciones 3.0; 2018. p. 457-469.

Hemos podido comprobar, tras ver las diferentes definiciones que cada autor ha aportado, que la inteligencia emocional es una capacidad del individuo que se puede aprender durante toda la vida a través de técnicas para desarrollar ciertas habilidades, como son: conocer y saber utilizar las emociones que siente uno mismo (capacidad de aprender), así como identificar las de los demás (capacidad de comprender), saber defender la posición de cada uno sin necesidad de ser agresivo y de esta manera desarrollar una cierta sensibilidad, controlar nuestros impulsos y que los elementos negativos no nos aparten de nuestros objetivos (capacidad de resolver problemas), todos éstos aspectos importantes en el mundo laboral.

a) Modelos de inteligencia emocional

Indican que: La categorización conceptual más admitida en inteligencia emocional distingue entre modelos mixtos y modelos de habilidad basados en el procesamiento de la información. Dentro de los modelos que vamos a comentar, en los modelos mixtos están el de Daniel Goleman y Bar-On; y dentro de los modelos de habilidad se encuentra el de John Mayer y Peter Salovey.

Modelos de inteligencia emocional.



Fuente: Grupo de investigación en base al documento de: Inteligencia emocional, Pérsico, 2007, Pág.11.

En palabras de García- Fernández y Giménez-Mas (2010), “los modelos de habilidades son los que fundamentan el constructo de inteligencia emocional en habilidades para el procesamiento de la información emocional”. Es decir, este modelo no contiene elementos de factores de la personalidad. En cambio, los modelos mixtos incluyen rasgos de personalidad como el control del impulso, la motivación, la tolerancia a la frustración, el manejo del estrés, la ansiedad, la asertividad, la confianza y/o la persistencia.

i. Modelo de Daniel Goleman: Modelo Mixto

Goleman concibe la inteligencia emocional como un conjunto de características clave para resolver con éxito los problemas vitales. El autor, en su libro *La Inteligencia Emocional* (2005), establece que todos los seres humanos tenemos dos mentes, una que piensa y otra que siente; ambas interactúan para crear nuestra vida mental. Normalmente suele haber un equilibrio entre la mente emocional y la racional. Los componentes de la inteligencia emocional, según Goleman son:

- Conocimiento de las propias emociones (Conciencia de uno mismo).
- Capacidad de controlar las emociones (autorregulación).
- Capacidad de motivarse uno mismo (motivación).
- Reconocimiento de las emociones ajenas (empatía).
- Control de las relaciones (habilidades sociales).

ii. Modelo de Bar-On: Modelo Mixto

La inteligencia socioemocional para Bar-On, es un conjunto de competencias y habilidades que determinan cuán efectivamente los individuos se entienden, comprenden a otros, expresan sus emociones y afrontan las demandas de la vida cotidiana. Este autor es el creador del modelo ESI (Emotional Social Intelligence), donde organiza la inteligencia

socioemocional en cinco dimensiones básicas. Según García- Fernández y Giménez-Mas, los componentes que integran la inteligencia emocional son:

- **Intrapersonal:** Tener conciencia de las propias emociones y de su autoexpresión. Aquí se encuentra la comprensión emocional de sí mismo, la asertividad, el auto concepto, la autorrealización y la independencia.
- **Interpersonal:** Considera la conciencia social y las relaciones interpersonales como el punto central. Dentro de ella están la empatía, las relaciones interpersonales y la responsabilidad social.
- **Adaptabilidad:** Saber manejar el cambio. En este componente destacan la solución de problemas, la prueba de la realidad y la flexibilidad.
- **Manejo del estrés:** Punto central: manejo y regulación emocional. En este apartado nos encontramos con la tolerancia al estrés y el control de los impulsos.
- **Humor o componente del estado de ánimo:** Motivación del individuo para manejarse en la vida, como son la felicidad y el optimismo.

iii. Modelo de John Mayer y Peter Salovey: Modelo de Habilidad

Estos autores piensan que la inteligencia emocional se asienta, por un lado, en el uso adaptativo de las emociones, pues ayudan a resolver conflictos y facilitan la adaptación al entorno; y por otro lado, en la aplicación de éstas a nuestro pensamiento. Para Mayer y Salovey la inteligencia emocional se conceptualiza a través de cuatro habilidades básicas que, a su vez, son subdivididas:

- **Percepción emocional:** Sirve para identificar y reconocer los sentimientos propios y ajenos. Prestar atención y descifrar con precisión las señales emocionales de la expresión facial, del tono de voz y de los movimientos. Las habilidades a destacar son:

- ✓ Habilidad para identificar emociones en los estados físicos, sentimientos y pensamientos de uno mismo.
 - ✓ Habilidad para identificar emociones en otras personas.
 - ✓ Habilidad para expresar emociones con exactitud y las necesidades relacionadas con los sentimientos.
 - ✓ Habilidad para discriminar entre las expresiones de emociones exactas o inexactas u honestas contra expresiones de sentimientos deshonestos.
- **Facilitación o asimilación emocional:** Tiene en cuenta las emociones cuando tratamos de razonar o solucionar algún problema. Trata de priorizar los procesos cognitivos esenciales, centrándonos en lo importante.
 - ✓ Priorización del pensamiento al dirigir la atención a la información importante basada en los sentimientos.
 - ✓ El uso de emociones ya vividas que pueden facilitar el juicio y la memoria en relación con la sensación.
 - ✓ Cambios en los estados emocionales para permitir a la persona cambiar de perspectiva y considerar distintos puntos de vista.
 - ✓ Uso de distintos estados emocionales para facilitar formas específicas de afrontar un problema, por ejemplo cuando un estado de felicidad facilita el razonamiento inductivo y la creatividad.
 - **Comprensión emocional:** Sirve para conocer nuestras señales emocionales, etiquetar las emociones y saber dentro de qué categorías se agrupan los sentimientos. Trata de conocer la forma en la que se pueden combinar los distintos estados emocionales, dando lugar a unas emociones secundarias.
 - ✓ Habilidad para etiquetar las emociones y reconocer las relaciones entre ellas y las palabras. Ejemplo: relación entre gustar y amar.

- ✓ Habilidad para interpretar los significados que transmiten las emociones en función de las relaciones. Ejemplo: la tristeza siempre acompaña a una pérdida.
- ✓ Habilidad para entender los sentimientos complejos. Ejemplo: sentimientos simultáneos de amor y odio.
- ✓ Habilidad para reconocer posibles transformaciones entre las propias emociones. Ejemplo: paso del enfado a la satisfacción.
- **Regulación emocional:** Requiere la capacidad para estar abierto a los sentimientos, tanto positivos como negativos. Habilidad que regula nuestras propias emociones y las de los demás, controlando las negativas y reforzando las positivas.
 - ✓ Habilidad para permanecer abiertos a los sentimientos, ya sean positivos o negativos.
 - ✓ Habilidad para participar reflexivamente o distanciarse de una emoción, dependiendo de su información o utilidad juzgada.
 - ✓ Habilidad para manejar reflexivamente las emociones en relación con uno mismo y los demás.
 - ✓ Habilidad de gestionar las emociones en uno mismo y los demás mediante la modernización de los sentimientos negativos y mejorando los positivos, sin reprimir o exagerar la información que puedan transmitir.

Estas cuatro habilidades son muy importantes en el mundo laboral dado que percibir las emociones que otros compañeros nos pueden enviar, asimilar los problemas que nos puedan surgir en la organización, comprender nuestras propias emociones y regularlas en el ámbito laboral, facilitaría mucho la convivencia en la empresa, pues de esta manera, si todos identificásemos las emociones, podría crearse un clima laboral más saludable, y así, entre los propios compañeros surgiría la necesidad de ayudarse mutuamente para

mejorar como personas y como grupo laboral, creando así una gran familia en la empresa.

b) Las emociones

“Si abordamos las emociones como respuesta del individuo ante la realidad podemos decir que son una forma de resistencia, es decir, nuestra emoción es más intensa cuanto menos probable y plausible nos parece un acontecimiento que sucede. Cuando la realidad transcurre de formas que no encajan en nuestras previsiones, incluye acontecimientos para los que no estamos preparados nos resistimos, abrimos un proceso interno para poder digerir ese suceso y sus implicaciones. Cuanto más rígida y preconcebida es la visión de la realidad para una persona mayor intensidad emocional presentará.

Desde el punto de vista del cuerpo, las emociones son estados funcionales dinámicos del organismo, que implican la activación de grupos particulares de sistema efector, visceral, endocrino y muscular y sus correspondientes estados o vivencias subjetivas.

i. Niveles de la emoción

- Fisiológico: patrones de respiración, ritmo cardiaco, contracciones estomacales, etc.
- Expresivo: patrones posturales, expresión facial, etc.
- Cognitivo o subjetivo: discriminación, etiquetación, atribución, interpretación y valoración, etc.

ii. Tipos de emociones

Cada emoción puede ser a su vez primaria, secundaria o instrumental.

- Emociones primarias: pueden ser adaptativas como el miedo ante una amenaza, la tristeza ante una pérdida y el enfado ante una agresión o desadaptativas como el miedo fóbico. Las emociones desadaptativas tienen que ver con el pasado, fueron adaptativas en los entornos en que se crearon pero dejaron de serlo en el presente.

- Emociones secundarias: son una reacción ante una emoción anterior, en ocasiones pueden ser reacciones defensivas o evitativas respecto a la emoción primaria. Por ejemplo en lugar de temeroso me muestro enfadado puesto que pienso que eso daña menos mi imagen social. Generalmente son mera consecuencia del sistema de creencias con el que evaluamos una situación y nuestra emoción primaria ante ella, como cuando no soporto tener miedo, o tristeza, pudiendo esta emoción secundaria llegar a ser un sentimiento más consciente y perturbador que el propio miedo.
- Emociones instrumentales: se ha aprendido que su expresión tiene consecuencias concretas en el comportamiento del otro y se utilizan de forma funcional, es decir, para conseguir algo, en ocasiones de forma poco consciente.

iii. La fuerza de las emociones

- Las emociones tienen un papel muy relevante en nuestras vidas y correcto desarrollo como individuos ya que nos permiten:
- Fortalecer nuestros vínculos, estamos hechos para pertenecer y tener interdependencia con otros.
- Tomar decisiones conscientes y responsables que honren nuestros valores.
- Liberar nuestra creatividad y recursos de afrontamiento

c) Inteligencia emocional y resiliencia

La inteligencia emocional aumenta la resiliencia, es decir, aumenta la resistencia al estrés, existe una mayor capacidad para afrontar presiones, obstáculos y acontecimientos emocionalmente impactantes sin perder eficacia en el comportamiento.

Las personas con alta inteligencia emocional:

- i. Gestionan mejor las emociones.
- ii. Tienen mejores estrategias de afrontamiento.
- iii. Influyen positivamente en el grupo, estimulando creatividad e innovación.
- iv. Tienen mayor capacidad de liderazgo transformacional, consideran a las personas de forma individualizada y las estimulan intelectualmente.
- v. Muestran empatía y afecto.
- vi. En los conflictos tienden a soluciones cooperativas y de compromiso, no evitan.
- vii. Conocen sus limitaciones y desarrollan sus habilidades.
- viii. Se apoyan en otros con habilidades complementarias, piden ayuda.
- ix. Muestran mayor comportamiento profundo, mayor esfuerzo por sentir lo que expresan.
- x. Perciben la necesidad de mostrar emociones como parte de su trabajo.
- xi. Menor tendencia a suprimir sentimientos negativos, menor despersonalización.

d) Estrategias de regulación emocional

Nos permiten gestionar una emoción para lograr restablecer un estado que nos permita funcionar con fluidez. Podemos distinguir entre emociones adaptativas y des adaptativas:

- i. Algunas estrategias adaptativas son:
 - Búsqueda de apoyo social.
 - Expresión regulada.
 - Distracción.
 - Planificación.
 - Procesamiento emocional: toma de consciencia de la emoción, apertura a la experiencia.
 - Aceptación: experimentación pasiva de la emoción.
 - Reevaluación/desdramatización: asignar significado no emocional.

- Ejercicio físico.
 - Tiempo fuera.
- ii. Algunas estrategias des adaptativas que debemos vigilar son:
- Represión: evitar la percepción consciente de la información amenazante.
 - Supresión de pensamiento positivo por introspección excesiva.
 - Supresión emocional: no expresar la respuesta somática.
 - Evitación cognitiva: tratar de pensar en otra cosa.
 - Rumiación, “darle vueltas”.
 - Consumo de sustancias.
 - Evitación emocional: posponer, evitar situaciones que disparen emocionalmente.”⁴⁰

⁴⁰ Jiménez Jiménez A. Inteligencia emocional. En: AEPap (ed.). Curso de Actualización Pediatría 2018. Madrid: Lúa Ediciones 3.0; 2018. p. 457-469.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL AMBIENTE LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE PROFESIONALES EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CARRERAS AFINES DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.

A. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La empresa en estudio: Asociación Cooperativa de ahorro y crédito de profesionales en Administración de Empresas y carreras afines de responsabilidad limitada (COASPAE, DE R.L.) fue fundada el 10 de marzo de 1978, con 63 profesionales en Administración de Empresas y con un Capital Social inicial de \$ 685.71 equivalente a ₡ 6,004.86

Obtuvo la persona jurídica el 28 de agosto de 1978, con el fin de contribuir a satisfacer las necesidades económicas de los asociados.

Actualmente la entidad pretende trabajar para sus asociados y sus familias; brindando unidad, solidaridad, responsabilidad y honradez en sus servicios, sin embargo en muchas ocasiones el ambiente laboral resulta afectado por falta de trabajo en equipo, rumores y conflictos entre los empleados, escaso sentido de pertenencia para con la cooperativa.

El estudio de los aspectos mencionados, son de importancia ya que un clima desfavorable para los empleados, tendrá como resultado una baja en su productividad y calidad de las actividades a desempeñar.

Debido a los factores indicados con anterioridad, se vuelve necesario el estudio de esta investigación, la cual presentará propuestas de solución que ayuden a mantener o mejorar las condiciones y así puedan realizar con satisfacción sus actividades y brindar un mejor servicio a sus clientes.

B. OBJETIVOS

1. GENERAL

- a. Desarrollar un diagnóstico a través de una investigación de campo en la cooperativa, que permita identificar la situación actual de las condiciones laborales.

2. ESPECIFICOS

- a. Elaborar instrumentos que recopilen datos verídicos de los empleados de la institución en estudio.
- b. Recopilar la información necesaria para el desarrollo del diagnóstico del ambiente laboral, por medio de los empleados operativos y jefaturas de la cooperativa.
- c. Estructurar las conclusiones y recomendaciones, correspondientes al desarrollo de la investigación en la empresa.

C. MÉTODOLÓGIA DE LA INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo un estudio es necesario apoyarse de diferentes métodos y técnicas adecuadas, que permitan establecer el camino lógico de acuerdo a los fines y metas que se pretenden alcanzar en una investigación.

1. MÉTODO CIENTIFICO

El método principal que se utilizó en la investigación es el Científico, por medio de instrumentos y técnicas para identificar las condiciones laborales de los empleados de la asociación, a través de un diagnóstico.

2. METODOS AUXILIARES

a. ANÁLISIS

El presente estudio, se desarrolló con los factores del entorno organizacional, lo cual ayudo a identificar el problema actual de las condiciones laborales en que se ven involucrados los empleados de la organización.

b. SÍNTESIS

Por medio de este procedimiento se observó el fenómeno, con el fin de tener una idea apropiada de la situación actual sobre el ambiente laboral de la empresa en estudio, con lo que se logró establecer el diagnóstico, obtener conclusiones y recomendaciones, para identificar la problemática.

3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizó la investigación descriptiva, porque se especifica cómo se manifiesta el problema en estudio, teniendo como objetivo dar una perspectiva lo más definido posible.

Se empleó con el fin de obtener información para evaluar la percepción que tienen los empleados del ambiente laboral en la asociación cooperativa, y así determinar los factores que influyen en el desempeño actual.

4. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se utilizó el no experimental, ya que los acontecimientos y eventos fueron observados dentro del contexto natural, y posteriormente analizados; es decir las variables no fueron manipuladas.

5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

a. TÉCNICAS

Con el objetivo de obtener datos fiables, válidos y oportunos, se utilizaron diferentes técnicas de investigación que permitieron un procedimiento razonado en la recolección, tabulación, análisis, e interpretación de la información. Entre ellas están:

i. LA ENCUESTA

Fue utilizada para obtener datos de los objetos de estudio, sobre opiniones, actitudes y/o sugerencia sobre el ambiente y desempeño laboral, los cuales se estructuraron y presentaron dentro de un cuestionario dirigido a los empleados operativos, administrativos y el resto de jefes que no fueron entrevistados de la cooperativa.

ii. LA ENTREVISTA

Se obtuvo información sobre el problema de investigación, donde se registraron las respuestas de forma escrita. Se realizó una guía para las entrevistas, es decir fue de tipo estructurada y se dirigió al Gerente General y Gerente administrativo financiero.

b. INSTRUMENTOS

Estos son los medios auxiliares y las técnicas que se emplearon para la recopilación de la información. Se utilizaron los siguientes:

i. CUESTIONARIO

Se llevó a cabo un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir, en donde se consideran tipos de preguntas cerradas y de múltiples opciones. Esto con el fin de obtener datos, e identificar la situación del fenómeno y entender las opiniones de los empleados y el resto de jefes y gerentes que no fueron entrevistados. Se formuló referente a los temas desarrollados en el marco de referencia.

ii. GUÍA DE ENTREVISTA

Fue una guía de tipo estructurada y consistió en un listado de preguntas abiertas. La cual fue dirigida al Gerente General y Gerente administrativo financiero de la institución en estudio.

6. FUENTES DE INFORMACIÓN**i. PRIMARIAS**

Información que se obtuvo del lugar de origen de la exploración, a través de la encuesta y la entrevista; es decir la de los empleados y jefes de la asociación.

ii. SECUNDARIAS

Es la información que ya se conoce, es toda la que se recopiló de libros, trabajos de graduación, documentos, leyes, revistas, sitios virtuales afines al tema. Por lo tanto, el objetivo de la fuente secundaria fue obtener información basándose en lo bibliográfico y documental.

7. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

La población que fue objeto de estudio para llevar a cabo la investigación fueron los empleados de COASPAE DE RL. Ubicado en Alameda

Roosevelt y 37 Av. Norte; Colonia Flor Blanca, en el Municipio de San Salvador.

8. UNIDADES DE ANÁLISIS

- i. Objeto de estudio: Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de profesionales en Administración de Empresas y Carreras afines de Responsabilidad limitada (COASPAE DE R.L.) en el municipio de San Salvador
- ii. Empleados operativos y administrativos de la institución en estudio.
- iii. Gerente General, de Mercadeo, Administrativo-Financiero, y jefaturas de: Recursos humanos, Comunicaciones, Cobros, Oficial de cumplimiento y Jurídico.

D. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

1. UNIVERSO

La determinación del universo es representada por la totalidad de empleados que laboran en la empresa, dicho número de empleados asciende a 38.

2. MUESTRA

Para el presente estudio, debido a que el universo total es conformado solamente por los 36 empleados excluyendo los gerentes que se entrevistaron, se procedió a trabajar con base a un censo y no a realizar un cálculo de muestra.

E. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN, TABULACION, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

1. PROCESAMIENTO

Los datos obtenidos mediante el proceso de recopilación de la información, fueron procesados a través de un software computacional llamado Microsoft Excel, la utilización de esta herramienta tecnológica logro presentar cuadros estadísticos y gráficos que ayudaron al momento de interpretar los datos.

2. TABULACIÓN

Los resultados fueron presentados en tablas y/o mapas gráficos que explican las relaciones existentes entre las diversas variables analizadas, y como se mencionó anteriormente se utilizó la hoja de cálculo de Microsoft Excel, que fue útil para el procesamiento de datos recolectados.

3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Luego de haber realizado el proceso de tabulación de los datos se prosiguió con el análisis respectivo de los resultados, la interpretación se ilustró a través de gráficos que contribuyen a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

F. DIAGNÓSTICO ACTUAL SOBRE EL AMBIENTE LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE PROFESIONALES EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CARRERAS AFINES DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (COASPAE, DE R.L.)

1. GENERALIDADES

Para la realización de la investigación se proporcionó un cuestionario con modelo y formato estándar al personal de la asociación cooperativa; estuvo conformado por 26 preguntas de opción múltiple. Los datos fueron tabulados y graficados mediante el programa de Microsoft Excel.

El número total de trabajadores en la asociación cooperativa es de 38 de los cuales 8 pertenecen a gerencias y jefaturas y el resto son empleados operativos. Además, se entrevistó al Gerente General y Gerente Administrativo-Financiero. Debido a que la cantidad de la población en estudio, es un número finito, se realizó la encuesta a todos, es decir, se optó por utilizar el censo.

En cuanto al sexo se tiene un 64%, de mujeres, mientras que un 36% de hombres esto permite afirmar que la cooperativa da oportunidad a las mujeres a desempeñarse y desarrollarse en el ámbito laboral y profesional.

(Ver anexo 3, datos generales, N° 1)

Edad: las edades de los empleados que laboran en la cooperativa están en un rango de 18 a 25 años que representan un 33%, los que tienen entre 26 a 30 años representando el 53%; y el 14% restante afirma tener de 31 años a más. Por tanto, la cooperativa, es una organización que brinda oportunidades a jóvenes para que puedan adquirir experiencia y a la vez dar más dinamismo a la institución. (Ver anexo 3, datos generales, N° 2)

2. FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL

a. ESTRUCTURA

Entre los factores que influyen se encuentra la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de objetivos, reglas, procedimientos etc., es decir, la estructura de la empresa. El total de empleados encuestados confirma tener el conocimiento de los objetivos de la empresa y a la vez revela que eso contribuye a que estos se cumplan en cada área de trabajo. (Ver anexo 3, pregunta 1).

Así mismo, el total de entrevistados afirma que los empleados tienen claro conocimiento de los objetivos de la empresa. (Ver anexo 4, pregunta 1).

Se pudo identificar que la cooperativa en cuanto al factor de estructura, se encuentra en un estado destacado, es decir, está bien organizada y estructurada, los entrevistados manifestaron que tener conocimiento de los objetivos ayuda a establecer estrategias para su óptimo cumplimiento; por ello para los jefes y gerentes es una prioridad que todo el personal de la cooperativa conozca los objetivos.

En cuanto al número de veces que los empleados han cumplido con los objetivos propuestos por la organización. El 36% contestó que ha cumplido los objetivos de 1 a 5 veces, un 33% contestó que ha cumplido

de 6 a 10 veces y el 31% ha cumplido más de 10 veces. (Ver anexo 3, pregunta 4)

Para el caso de la asociación cooperativa, este es otro dato que confirma que la estructura organizativa está funcionando bien y permite identificar que efectivamente el conocimiento de los objetivos facilita el cumplimiento de los mismos.

b. RESPONSABILIDAD

Este factor es importante, ya que es el que se refiere a la autonomía que tiene cada empleado en la realización de sus funciones laborales.

Si los empleados poseen suficiente grado de responsabilidad sobre su trabajo evitaran el exceso de control de los jefes sobre ellos; para el caso de los empleados de la cooperativa la supervisión que reciben es de tipo normal y general, es decir, que los jefes inmediatos realizan solo un control de rutina en las funciones diarias de cada empleado, y en algunas de las ocasiones los trabajadores son tomados en cuenta para dar sus propias opiniones al momento de planear o fijar metas en la empresa. Un 83% respondió que sí, se les toma en cuenta para planear y fijar metas, el 17% restante opina que no. (Ver anexo 3, pregunta 10).

Asumir las responsabilidades dentro de un entorno laboral cualquiera, no solo implica cumplir a cabalidad las funciones que le son asignadas al trabajador, sino apropiarse de los valores implícitos que tiene consigo el cargo y ponerlos en práctica para el beneficio de la compañía.

Por parte de los entrevistados, también se confirma que los empleados reciben un control rutinario y normal de sus funciones. (Ver anexo 4, pregunta 5).

Por tanto, se determina que el estado en que se encuentra la organización es: promedio, y se deben tomar acciones a corto plazo para poder reforzarlas y mejorarlas; si los empleados cuentan con alto grado y de responsabilidad para el cumplimiento de sus labores, recibirán menos

controles y supervisiones por parte de sus jefaturas, lo cual es favorable para el ambiente laboral en que se desarrollan, ya que les permite ser más independientes y trabajar con tranquilidad y cierto grado de libertad. Por otra parte, la responsabilidad que cada empleado tenga en su área de trabajo influye también en las actividades o funciones de los demás empleados, ya que hay funciones que dependen del trabajo que realiza otro compañero y es evidente que si ese compañero de trabajo no cumple con responsabilidad su labor puede generar atrasos para otro empleado, lo que muchas veces influye en las relaciones interpersonales entre compañeros, jefes y áreas de la empresa.

c. RECOMPENSA

En cuanto al factor de recompensa de manera general se puede identificar que los empleados consideran tener buenas recompensas y/o prestaciones. El 83% contestó que si reciben incentivos al realizar bien su trabajo y solamente el 17% respondió que no. (Ver anexo 3, pregunta 16) A la vez, se determinó que se encuentra en un estado promedio, lo que significa que es aceptable, pero puede mejorar y para reforzarlo se deben tomar medidas a corto plazo.

Para generar trabajadores altamente productivos y satisfechos, las empresas deben reconocer y recompensar el rendimiento eficaz y eficiente. Por lo que, se vincula con el valor que tiene el empleado para la empresa. Al recompensar los logros y la dedicación al trabajo con incentivos, se pretende estimular la conducta de los miembros de la organización porque de ello se beneficia tanto la compañía como los trabajadores.

Si la organización beneficia y remunera adecuadamente a sus trabajadores por sus logros, ya sea de forma monetaria, psicológica o de ambos tipos. Ellos mismos incrementaran su rendimiento y se sentirán

motivados por seguir contribuyendo con la empresa, lo cual garantizara el éxito y eficacia de ésta.

Los tipos de recompensa que reciben según los datos obtenidos son: bonos, vales, regalos y reconocimiento verbal de parte de su jefe inmediato. (Ver anexo 3, pregunta 17 y anexo 4, pregunta 8)

Es importante mencionar que todo empleado se siente satisfecho al ser recompensado, en la asociación cooperativa un 69% manifiestan estar satisfechos del trabajo realizado en la institución (Ver anexo 3, pregunta 12 y anexo 4, pregunta 6)

Se observó que dicha satisfacción se debía a que los empleados se desempeñan dentro de su carrera profesional y esto es significativo, ya que la situación del país en cuanto a la falta de oportunidades de empleo genera que las personas al estar estudiando cierta carrera profesional e incluso al terminarla optan por trabajos con funciones diferentes a sus estudios, porque no encuentran empleos acorde a sus carrera profesional, por ello el encontrar un empleo donde se están poniendo en práctica los conocimientos adquiridos, permite que las personas se sientan satisfechas.

d. DESAFÍO

Este factor hace referencia a los desafíos que conlleva el trabajo para el cumplimiento de los objetivos, en la cooperativa este factor es controlable ya que los objetivos en su mayoría se están cumpliendo, ya sea por área o de manera general para la empresa, por lo que dio como resultado un estado: destacado.

Los empleados de la cooperativa diariamente presentan diferentes desafíos, cambios, ajustes, etc., pero según los resultados de la encuesta el que cada empleado tenga conocimiento y claridad de los objetivos permite superarlos oportunamente. (Ver anexo 3, pregunta 3)

Sin embargo, al presentarse dificultades en el área de trabajo la mayoría de empleados manifiestan pedir ayuda a sus jefes inmediatos, lo cual es bueno porque los jefes están para apoyar a su equipo de trabajo. (Ver anexo 3, pregunta 18).

Las instituciones enfrentan cotidianamente un ambiente dinámico de transformaciones cada vez más acelerado, que exige de ellas y de las personas que la integran, adaptaciones constantes.

Es importante mencionar que la gerencia externó, que se falla en las relaciones interpersonales ya que hay conflictos desde las jefaturas cuando se quiere mejorar el trabajo y a un área se le asigna más trabajo que a otra, se sienten inconformes lo que genera discusiones (anexo 4, pregunta 14)

Estamos en un momento de cambio globalizado, fundamentalmente en los trabajos, la dinámica, la administración y la estructura de las instituciones. El cambio es lo único permanente y por lo tanto demanda una serie de acciones de ajuste y adecuación por parte de las instituciones. El carácter acelerado de los cambios exige de los ambientes laborales, dinamismo y capacidad de cambio.

e. RELACIONES

Hace referencia a las relaciones interpersonales entre los diferentes miembros de la organización. Para el caso de la asociación cooperativa las relaciones con los compañeros de las diferentes áreas de la empresa, y de las relaciones con las jefaturas; presentan los siguientes datos: un 83% considera que tiene una buena relación y el 17% considera que es regular. (Ver anexo 3, pregunta 8).

El 17% que opina que son regulares, manifiesta que se debe a preferencia que los jefes tienen con ciertos trabajadores, lo que da lugar a que las personas se sienten incomodas con esas preferencias y a la

vez no pueden decirlo o denunciarlo claramente por miedo a perder su empleo, lo que es perjudicial para la sociedad salvadoreña puesto que en la actualidad es difícil obtener un trabajo digno y que llene las expectativas, tal como se mencionaba en el apartado anterior. (Ver anexo 3, pregunta 9).

Se identifica que este factor se encuentra es un estado promedio, por lo que debe reforzarse. Los gerentes que fueron entrevistados confirmaron que es un problema que genera un ambiente laboral tenso en las áreas de trabajo. (Ver anexo 4, pregunta 4).

Las relaciones interpersonales en el trabajo, constituyen un papel importante y crítico en toda empresa. Aunque la calidad de las relaciones no basta para incrementar la productividad, si pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal.

Las relaciones interpersonales son uno de los factores más importantes para la satisfacción personal y laboral, por ello en las organizaciones se debe enfatizar en el tema para no ocasionar un ambiente laboral negativo que influya en el desempeño del trabajo de cada empleado y por ende los resultados generales de la empresa, ya que debe existir un equilibrio entre las recompensas materiales y monetarios, así como también buenas relaciones interpersonales para que existen un entorno laboral satisfactorio donde se puedan desempeñar bien las actividades asignadas.

f. COOPERACIÓN

Para que los empleados sientan que son parte de la organización es necesario que todos puedan tener y demostrar cooperación ya que esto ayudará a un mejor desempeño de sus actividades, porque no se quedaran estancados en un proceso ya que obtendrán ayuda de quien la pidan, mediante consulta los empleados opinan que cuando tienen una duda solicitan ayuda de su jefe inmediato, solo un 3% solicita ayuda al

gerente, y el 6% afirmaron pedir ayuda a sus compañeros (ver anexo 3, pregunta 18) se considera que es porque los empleados no sienten el apoyo del jefe inmediato, por lo que también son necesarias las capacitaciones, para el aumento de un personal competente que sirva de soporte a sus demás compañeros, en la realización de los procesos y un mejor uso de los recursos, además de obtener crecimiento personal por parte de los empleados de la cooperativa.

Según los colaboradores un 89% indico que reciben capacitaciones pero el resto opinó, no recibirlas, esto indica que en algunos departamentos no están recibiendo el apoyo por parte de la institución ya que no reciben capacitaciones adecuadas para el desempeño laboral (ver anexo 3 pregunta 19), por parte de la gerencia se reconoció que imparten capacitaciones en dos modalidades; una dirigida para toda la institución, para dar a conocer información general y la otra que se realiza por departamento (ver anexo 4 pregunta 9). Es necesario que se impartan capacitaciones sobre temas que beneficien a cada departamento según las actividades realizadas, y así obtendrán crecimiento tanto la empresa como el empleado de manera profesional e individual.

También el 81% de los empleados reconocen que las capacitaciones recibidas son de utilidad para el desempeño de sus actividades y un 8% considera que es para optar por futuros ascensos en la empresa (Ver anexo 3, pregunta 20).

Referente a los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades la institución también debe encargarse de proporcionarlos y el 100% de los colaboradores afirmaron recibirlos (ver anexo 3, pregunta 5), también un 94% afirmo que recibe los recursos de manera oportuna, solo un 6% opino que no son entregados en el tiempo establecido (ver anexo 3, pregunta 6 y 7), esto provoca atrasos en el desarrollo de las

actividades y podría ocasionar diferencias con otros departamentos que dependan de los que tienen el atraso; lo que generaría conflictos. Por otra parte, el factor cooperación hace referencia a los recursos necesarios por cada empleado, para la realización de sus funciones; los cuales deben ser proporcionados por los directivos de la empresa, es decir, la gerencia debe cooperar con sus empleados brindando recursos. El factor de cooperación se evaluó y presento como resultado, un estado destacado; lo que significa que las acciones para reforzarlo pueden ser a largo plazo.

g. ESTÁNDARES

Dentro de la institución se deben crear reglamentos los cuales ayuden a un mejor funcionamiento, además de establecer incentivos para quien las cumpla y así generar la motivación necesaria para que los empleados crezcan personal y profesionalmente, dentro de los incentivos que pueden ser utilizados podemos mencionar los ascensos en la institución. Según los empleados encuestados la mayor parte considera que si es posible obtener ascensos solo un 3% opino que no es posible (Ver anexo 3, pregunta 21), además opinaron que tiene más posibilidad de obtener el puesto quien se desempeña mejor en su área de trabajo ya que solo un 8% considera que se toma en cuenta el tener un título acorde al puesto, además el 6% opina que también es posible obtener ascensos si se tiene amistad con el jefe y/o gerente (ver anexo 3, pregunta 22), lo expuesto por la gerencia es: que los ascensos forman parte de los mejores incentivos creados para su institución ya que se le da la oportunidad a quien se desempeñe mejor en su área de trabajo y el gerente general es uno de esos casos (ver anexo 4, pregunta 8), Es una iniciativa buena, el premiar con ascensos a quien se desempeñe mejor en su área; pero se debería de considerar otros factores como: el nivel académico, los años de servicio en la institución y la convivencia con los

demás empleados así se estimulará a los empleados a crecer profesionalmente, personalmente y a tener buena convivencia con sus compañeros. Además, es de considerar el crear otro tipo de incentivos que puedan entregarse a corto plazo ya que puede pasar mucho tiempo sin generarse una plaza para ascender, lo que desmotivaría al personal, según los resultados más de la mitad de los empleados opinaron que reciben incentivos al realizar bien su trabajo pero un 17% opino que no los recibe (ver anexo 3, pregunta 16), esto puede ser por que no considera como incentivo las retribuciones brindadas al realizar bien su trabajo ya que el mayor incentivo brindado en la cooperativa es el reconocimiento del jefe inmediato hacia su subordinado (ver anexo 3, pregunta 17).

De acuerdo a la evaluación de este factor, se identificó un estado: bajo, ya que como se mencionó anteriormente, el mayor incentivo son las felicitaciones de parte del jefe inmediato, es por ello que en este elemento se deben tomar medidas para mejorarlo al corto plazo.

Los incentivos no financieros son fuertes motivadores que se utilizan para reconocer el esfuerzo extra que realizan los trabajadores, mejora su salud moral y fortalece el sentido de pertenencia. Estos incentivos, incluyen cualquier recompensa o estímulo que no se relacionen con el pago, se trata de programas de reconocimiento, entrega de certificados, incrementar su nivel de responsabilidad, manifestar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho y demás estímulos que mejoran la calidad de vida laboral del empleado. Cuando una conducta se premia inmediatamente con un elogio, se estimula la repetición.

Otro elemento a considerar dentro del factor estándares, es el método utilizado para evaluar el desempeño, en el caso de la cooperativa solo el 89% de los empleados afirma la existencia de un método para la evaluación del desempeño esto indica que el 19% desconoce la

existencia del método de evaluación (Ver anexo 3, pregunta 23), muestra que en la cooperativa no se genera la comunicación en todos los departamentos ya que no todos conocen la existencia del método de evaluación de desempeño, esto puede generar inconsistencias al momento de evaluar los resultados ya que no todos son conocedores de los procesos a evaluar.

h. CONFLICTOS

Para que el trabajo sea productivo se debe tener en cuenta que la institución está formada por distintos departamentos los cuales tienen que estar relacionados para lograr los objetivos propuestos como departamento y como institución, para lograr esto es necesario que existan buenas relaciones entre los empleados que se desempeñan en cada departamento. Dentro de la cooperativa se identificó que: aunque el 83% de los empleados mencionan tener una relación buena con sus superiores un 17% afirma tener una relación regular (ver anexo 3, pregunta 8).

Los empleados que indican una relación regular opinan que es porque hay preferencias para algunos empleados, además de percibir que se les tiene indiferencia y porque no se les valora su trabajo y esfuerzo (ver anexo 3, pregunta 9).

La gerencia opinó, que en la asociación hay más mujeres que hombres y que por ello se generan rumores fácilmente (ver anexo 4, pregunta 4).

La mala relación de subordinados y superiores puede ocasionar que ellos no presenten sus opiniones o que los superiores excluyan a algunos al momento de tomar decisiones como departamento, ya que un 17% de los empleados opinan que sus superiores no solicitan su opinión al momento de fijar objetivos (ver anexo 3, pregunta 10), esto también afecta el compromiso con la institución, ya que no se sienten parte de

ella y pueden llegar a generar insatisfacción con su trabajo. (Ver anexo 3, pregunta 12).

De los encuestados que dicen ser tomados en cuenta al momento de fijar objetivos un 81% opinan que sus opiniones son presentadas al gerente mientras que un 3% piensan que solo se archivan sus opiniones, esto puede crear un bajo desempeño ya que no sienten que son parte de la institución (ver anexo 3, pregunta 11).

De acuerdo a la gerencia consideran importante que los empleados opinen de acuerdo a su trabajo, aunque no confían en todos sus empleados (ver anexo 4, pregunta 5).

De acuerdo a la evaluación de este factor, se identificó un estado bajo, lo que implica falta de compañerismo, se deben tomar medidas para mejorarlo a corto plazo ya que afecta tanto de forma interna como externa. Los conflictos y desacuerdos son inevitables, pero en sí mismos no son ni buenos ni malos: pueden ser oportunidades de afinar las interacciones y de generar una dinámica más creativa y productiva. La clave estriba en cómo los miembros del equipo respondan a los conflictos.

Para evitar conflictos se podría optar por diferentes medidas dentro de las cuales se podría mencionar que no se estresen con la carga laboral, evitar que lleven trabajo a casa para que puedan descansar y dormir de la mejor manera.

Asegurar la estabilidad laboral de sus trabajadores, sus ingresos económicos, por otra parte, fomentar la socialización e interacción entre todos los miembros de la organización. Así mismo, animar el respeto a cada integrante de la cooperativa y premiar los esfuerzos y éxitos de todos.

i. IDENTIDAD

Es necesario que los empleados tengan sentimiento de pertenencia a la empresa ya que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo además de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Los empleados de la cooperativa opinaron que los objetivos de los departamentos son alcanzables ya que el 100% han logrado superarlos más de una vez (ver anexo 3, pregunta 4).

Todos los colaboradores opinan que se les asignan los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades (ver anexo 3, pregunta 5).

El 6% del grupo menciona no recibir los recursos en el tiempo establecido (ver anexo 3, pregunta 6), se debería de llevar un control de los departamentos que necesitan el material con más urgencia para evitar que esto llegue a causar retraso en sus actividades.

Por parte de la gerencia consideran que los empleados cuidan del mobiliario que se les otorga (ver anexo 4, pregunta 3).

El 17% de los empleados mencionaron que no se toman en cuenta sus opiniones para la realización de los objetivos (ver anexo 3, pregunta 10), a pesar de ello forman parte de los que han logrado alcanzar los objetivos (ver anexo 3, pregunta 4).

De los colaboradores encuestados el 69% consideran que su trabajo es satisfactorio y para el 31% no lo es (ver anexo 3 pregunta 12).

También señaló el 19% de los encuestados que su retribución no es proporcional al esfuerzo realizado (ver anexo 3, pregunta 14).

Además, el 25% de los colaboradores opinan que el ambiente laboral es regular (ver anexo 3 pregunta 25).

Todos los aspectos mencionados anteriormente, hacen que los empleados de la cooperativa no se sientan parte de la institución y les podría generar insatisfacción lo que conllevaría a empleados que no se

desempeñen bien en sus actividades y que no den un buen servicio a los clientes.

La gerencia mencionó que el ambiente laboral se ve afectado cuando se quiere generar un cambio, se crean conflictos ya que cada jefatura se acomoda a su trabajo y al generarse un cambio sienten que un área trabaja más que otras (ver anexo 4, pregunta 14).

De acuerdo a la evaluación de este factor, se identificó un estado: bajo, esto indica que debería de generarse mayor fidelidad y sentido de pertenencia hacia la institución, fomentando el trabajo en equipo para la armonía entre todos los departamentos de la institución.

El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo. Se valora la interacción, la colaboración y la solidaridad entre los miembros, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos.

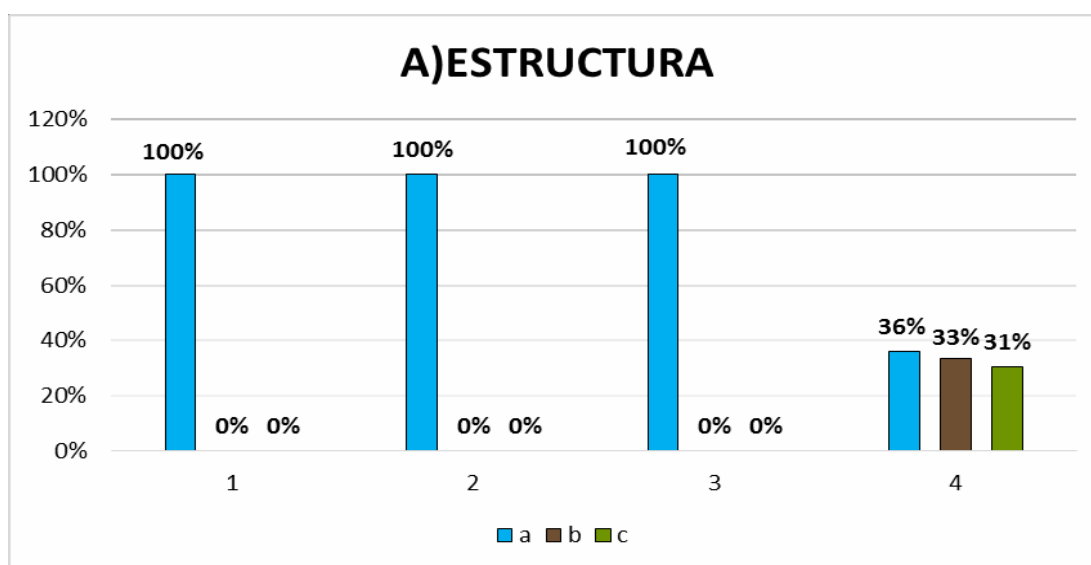
Además, la participación puede generar vínculos que se establecen entre los miembros de un grupo se dan por supuestos intercambios (de ideas, de conocimientos, de información, de opiniones) en los que se tejen relaciones de poder.

También el líder enfrenta el reto cotidiano de desarrollar habilidades para conducir el cambio y a la vez influir en su rumbo, dirección y amplitud.

3. EVALUACIÓN DEL CLIMA

a. ESTRUCTURA

PREGUNTAS ESPECIFICAS		Opciones de respuesta						TOTAL	TOTAL
a)Estructura									
1	Tiene conocimiento de los objetivos de la institución	36	100%	0	0%	0	0%	36	100%
2	Considera que su trabajo es compatible con los objetivos de la empresa	36	100%	0	0%	0	0%	36	100%
3	Considera los objetivos de su departamento alcanzables	36	100%	0	0%	0	0%	36	100%
4	Cuántas veces ha logrado alcanzar los objetivos de su departamento	13	36%	12	33%	11	31%	36	100%



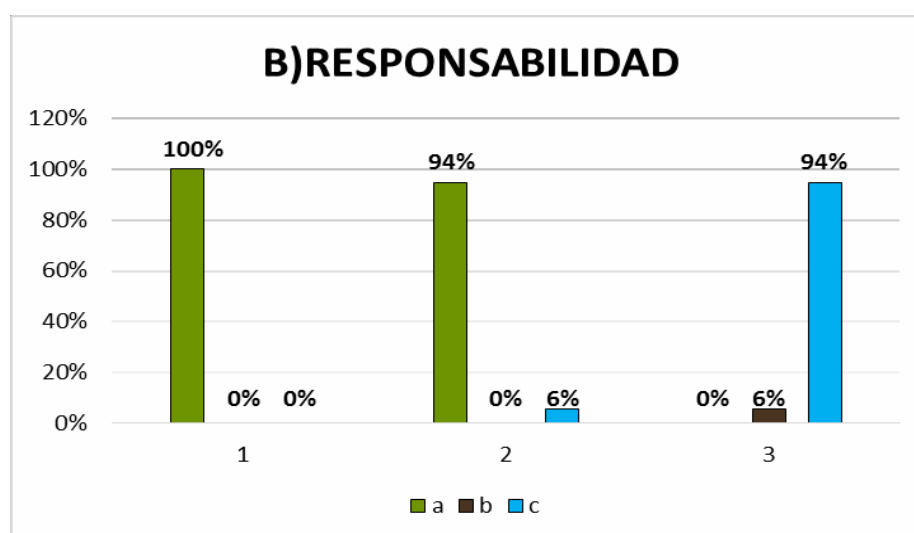
$$C. O. = \frac{359}{(4)(3)(36)}$$

Donde	
Total puntaje por factor (Σ)	359
Total preguntas por factor (F_x)	4
Máximo puntaje	3
Total Encuestados(N)	36
Porcentaje	83%

Estado: Destacado

b. RESPONSABILIDAD

PREGUNTAS ESPECIFICAS		Opciones de respuesta						TOTAL	TOTAL
		a		b		c			
b)Responsabilidad		f	%	f	%	f	%		
5	La institución le brinda los recursos necesarios para desarrollar sus actividades laborales	36	100%	0	0%	0	0%	36	0%
6	Recibe los recursos en el tiempo oportuno y adecuado	34	94%	0	0%	2	6%	36	6%
7	Por qué considera que son innecesarios e inoportunos los recursos entregados	0	0%	2	6%	34	94%	36	100%



$$C. O. = \frac{250}{(3)(3)(36)}$$

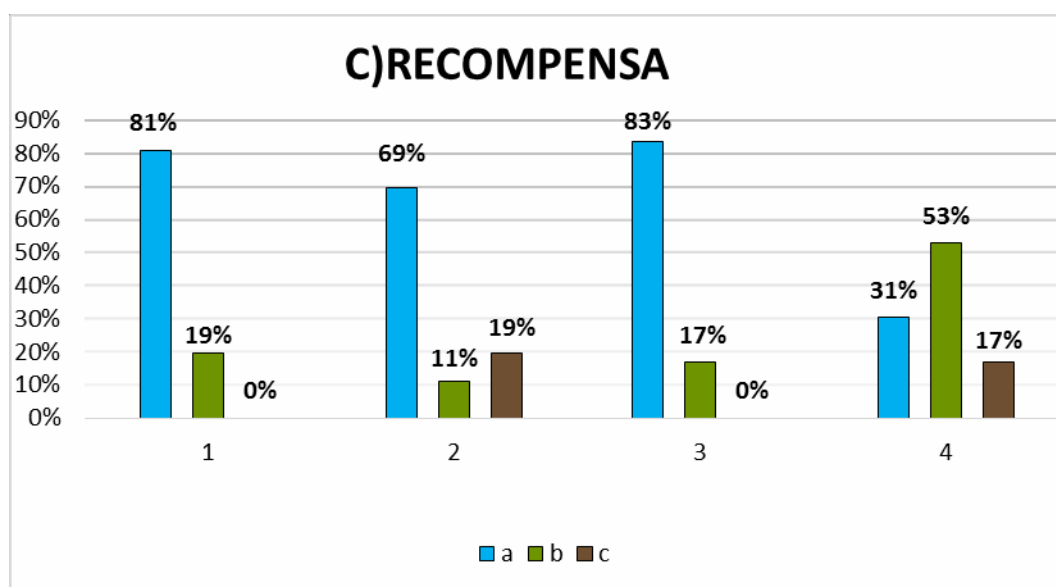
Donde

Total puntaje por factor (Σ)	250
Total preguntas por factor (F_x)	3
Máximo puntaje	3
Total Encuestados (N)	36
Porcentaje	77%

Estado: Promedio

c. RECOMPENSA

PREGUNTAS ESPECIFICAS		Opciones de respuesta						TOTAL	TOTAL
		a		b		c			
c)Recompensa		f	%	f	%	f	%		
14	¿Cree que su retribución es proporcional al esfuerzo realizado en la empresa?	29	81%	7	19%	0	0%	36	100%
15	Por qué considera que su retribución es proporcional al esfuerzo realizado en la empresa	25	69%	4	11%	7	19%	36	100%
16	Al realizar bien su trabajo recibe algún incentivo	30	83%	6	17%	0	0%	36	100%
17	Qué tipo de incentivos recibe	11	31%	19	53%	6	17%	36	100%



$$C. O. = \frac{370}{(4)(4)(36)}$$

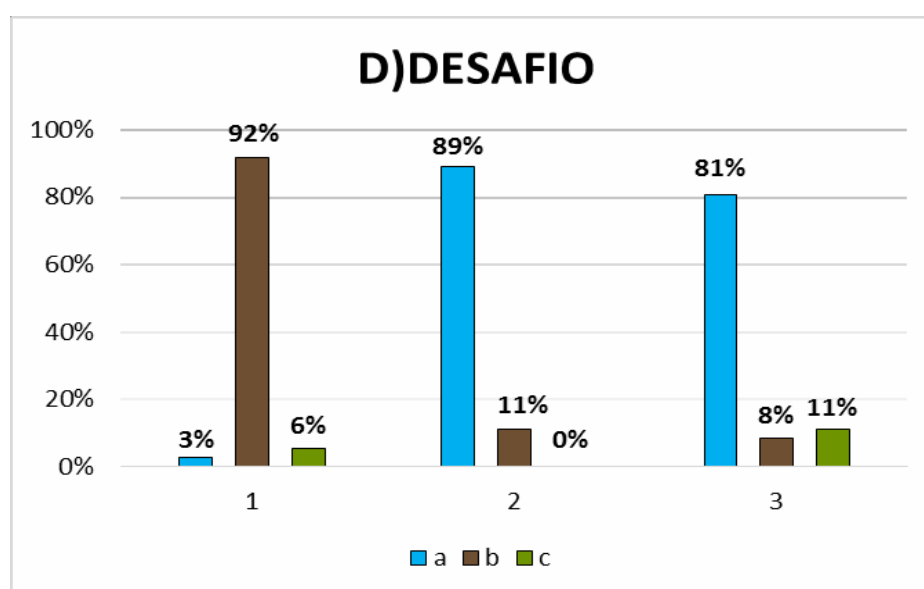
Donde

Total puntaje por factor (Σ)	370
Total preguntas por factor (F_x)	4
Máximo puntaje	4
Total Encuestados (N)	36
Porcentaje	64%

Estado: Bajo

d. DESAFÍO

PREGUNTAS ESPECIFICAS		Opciones de respuesta						TOTAL	TOTAL
d)Desafío		a		b		c			
		f	%	f	%	f	%		
18	Cuándo tiene dificultad en su área laboral a quien pide ayuda	1	3%	33	92%	2	6%	36	100%
19	Recibe capacitaciones en su área de trabajo	32	89%	4	11%	0	0%	36	100%
20	Cómo considera que son las capacitaciones recibidas	29	81%	3	8%	4	11%	36	100%



$$C. O. = \frac{272}{(3)(3)(36)}$$

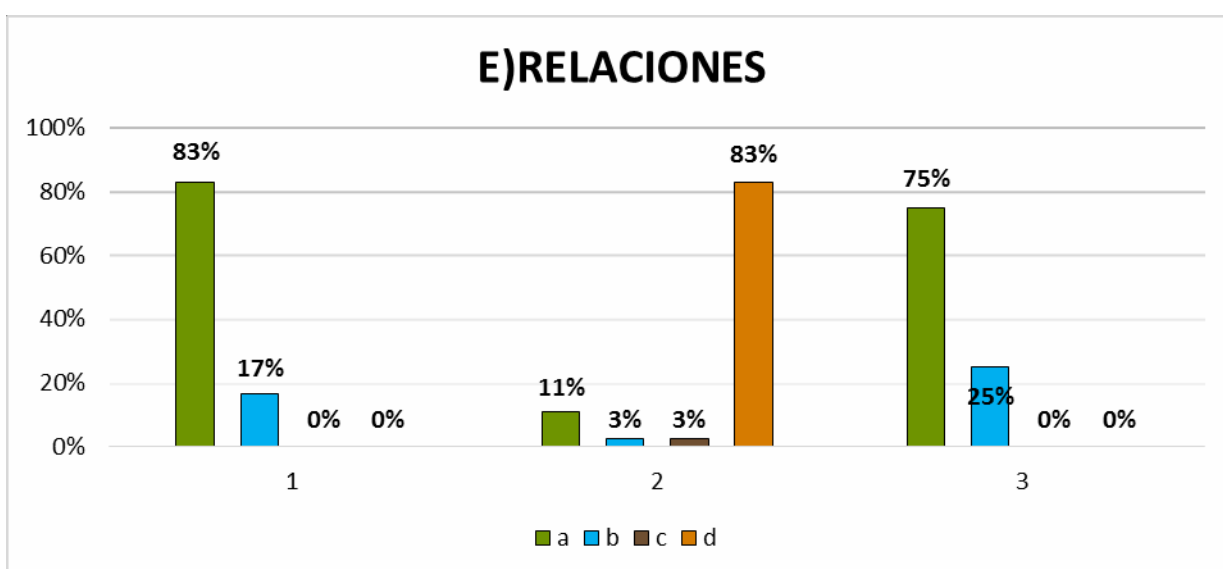
Donde

Total puntaje por factor (Σ)	272
Total preguntas por factor (F_x)	3
Máximo puntaje	3
Total Encuestados (N)	36
Porcentaje	84%

Estado: Destacado

e. RELACIONES

PREGUNTAS ESPECIFICAS		Opciones de respuesta								TOTAL	TOTAL
		a		b		c		d			
e)Relaciones		f	%	f	%	f	%	f	%		
8	Cómo considera las relaciones interpersonales con sus superiores	30	83%	6	17%	0	0%	0	0%	36	100%
9	Por qué considera regular o mala la relación con sus superiores	4	11%	1	3%	1	3%	30	83%	36	100%
25	De manera general ¿Cómo calificaría el ambiente laboral en la asociación cooperativa	27	75%	9	25%	0	0%	0	0%	36	100%



$$C. O. = \frac{324}{(3)(4)(36)}$$

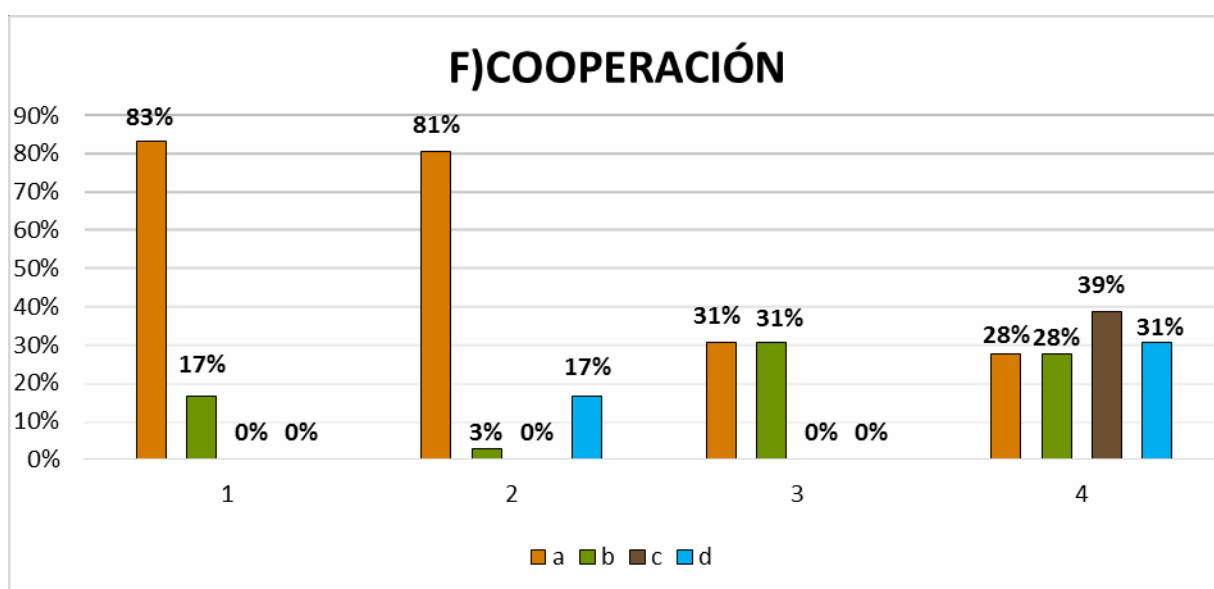
Donde

Total puntaje por factor (Σ)	324
Total preguntas por factor (F_x)	3
Máximo puntaje	4
Total Encuestados (N)	36
Porcentaje	75%

Estado: Promedio

f. COOPERACIÓN

PREGUNTAS ESPECIFICAS		Opciones de respuesta								TOTAL	TOTAL
f) cooperación		a		b		c		d			
		f	%	f	%	f	%	f	%		
10	Si superiores les solicitan opiniones al momento de planear o fijar objetivos dentro de la e	30	83%	6	17%	0	0%	0	0%	36	100%
11	Qué considera que hace su jefe con las opiniones presentadas	29	81%	1	3%	0	0%	6	17%	36	100%
12	El trabajo que realiza en la institución es satisfactorio para usted	25	69%	11	31%	0	0%	0	0%	36	100%
13	Por qué lo considera satisfactorio	1	3%	10	28%	14	39%	11	31%	36	100%



$$C. O. = \frac{469}{(4)(4)(36)}$$

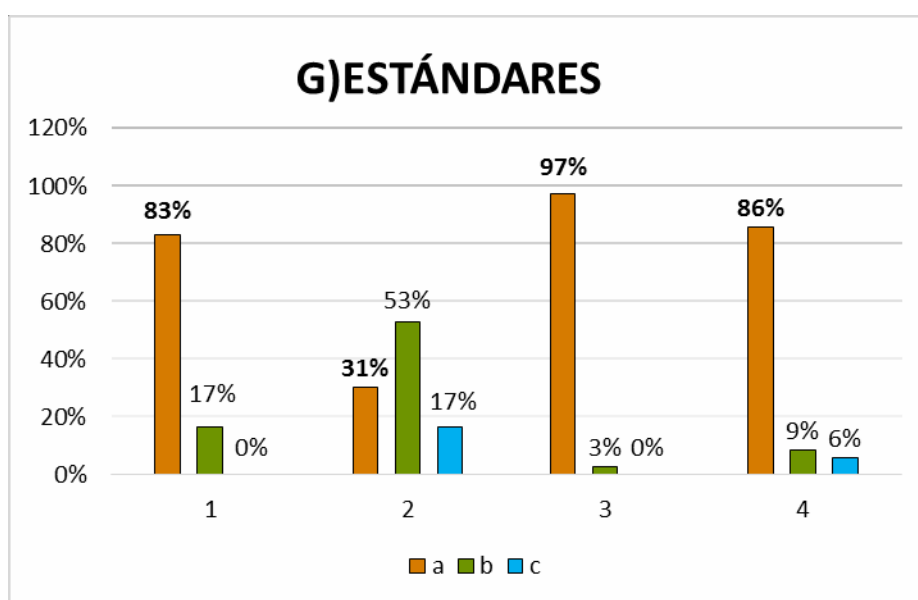
Donde

Total puntaje por factor (Σ)	469
Total preguntas por factor (F_x)	4
Máximo puntaje	4
Total Encuestados (N)	36
Porcentaje	81%

Estado: Destacado

g. ESTÁNDARES

PREGUNTAS ESPECIFICAS		Opciones de respuesta						TOTAL	TOTAL
		a		b		c			
g)Estándares		f	%	f	%	f	%		
16	Al realizar bien su trabajo recibe algún incentivo	30	83%	6	17%	0	0%	36	100%
17	Qué tipo de incentivos recibe	11	31%	19	53%	6	17%	36	100%
21	En la institución se tiene la posibilidad de obtener ascensos dentro de ella	35	97%	1	3%	0	0%	36	100%
22	Quiénes reciben el ascenso	30	86%	3	9%	2	6%	35	100%



$$C. O. = \frac{384}{(4)(4)(36)}$$

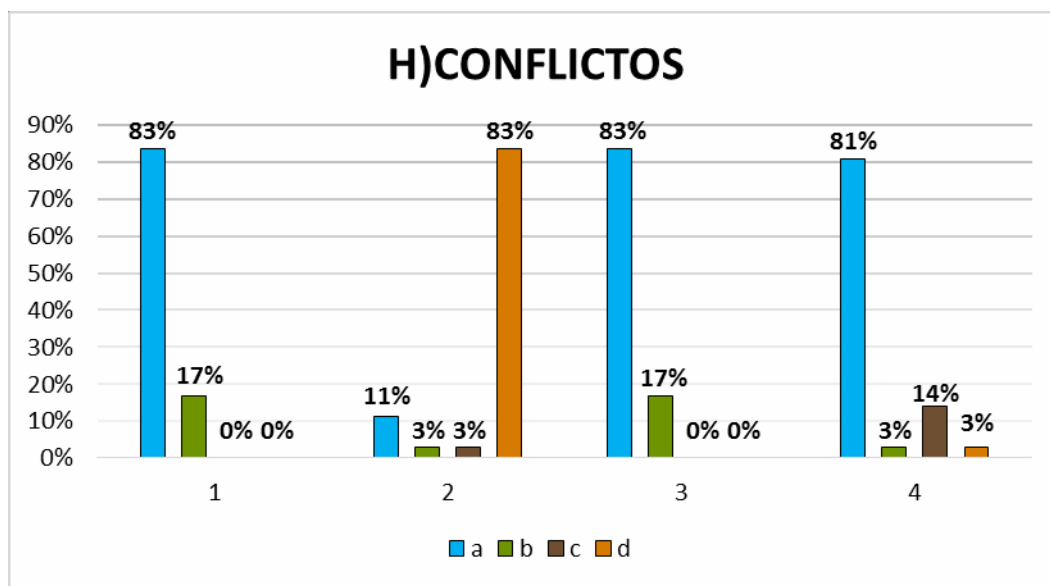
Donde

Total puntaje porfactor (Σ)	384
Total preguntas porfactor (F_x)	4
Máximo puntaje	4
Total Encuestados (N)	36
Porcentaje	67%

Estado: Bajo

h. CONFLICTOS

PREGUNTAS ESPECIFICAS		Opciones de respuesta								TOTAL	TOTAL
h)Conflictos		a		b		c		d			
		f	%	f	%	f	%	f	%		
8	Cómo considera las relaciones interpersonales con sus superiores	30	83%	6	17%	0	0%	0	0%	36	100%
9	Por qué considera regular o mala la relación con sus superiores	4	11%	1	3%	1	3%	30	83%	36	100%
10	Sus superiores le solicitan opiniones al momento de planear o fijar objetivos dentro	30	83%	6	17%	0	0%	0	0%	36	100%
11	Qué considera que hace su jefe con las opiniones presentadas	29	81%	1	3%	5	14%	1	3%	36	100%
12	El trabajo que realiza en la institución es satisfactorio para usted	25	69%	11	31%	0	0%	0	0%	36	100%



$$C. O. = \frac{454}{(5)(4)(36)}$$

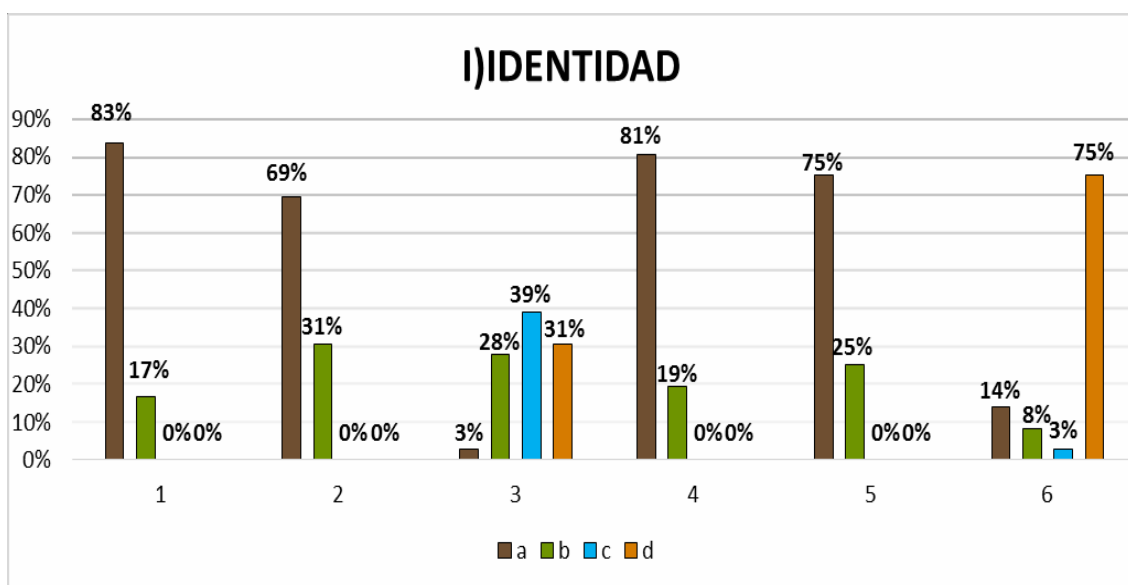
Donde

Total puntaje por factor (Σ)	454
Total preguntas por factor (Fx)	5
Máximo puntaje	4
Total Encuestados(N)	36
Porcentaje	63%

Estado: Bajo

i. IDENTIDAD

PREGUNTAS ESPECIFICAS		Opciones de respuesta								TOTAL	TOTAL
i)Identidad		f		f		f		f			
4	Sus superiores le solicitan opiniones al momento de planear o fijar objetivos dentro de la empresa	30	83%	6	17%	0	0%	0	0%	36	100%
12	El trabajo que realiza en la institución es satisfactorio para usted	25	69%	11	31%	0	0%	0	0%	36	100%
13	Por qué lo considera satisfactorio	1	3%	10	28%	14	39%	11	31%	36	100%
14	¿Cree que su retribución es proporcional al esfuerzo realizado en la empresa?	29	81%	7	19%	0	0%	0	0%	36	100%
25	De manera general ¿Cómo calificaría el ambiente laboral en la asociación cooperativa	27	75%	9	25%	0	0%	0	0%	36	100%
26	Por qué considera que el ambiente laboral de la empresa es regular o malo	5	14%	3	8%	1	3%	27	75%	36	100%



$$C. O. = \frac{481}{(6)(4)(36)}$$

Donde

Total puntaje por factor (Σ)	481.00
Total preguntas por factor (F_x)	6
Máximo puntaje	4
Total Encuestados (N)	36
Porcentaje	56%

Estado: Bajo

j. RESULTADO CONSOLIDADO DE LA EVALUACIÓN DEL AMBIENTE LABORAL

FACTOR	ESTADO	EVALUACIÓN C.O.
ESTRUCTURA	DESTACADO	83%
RESPONSABILIDAD	PROMEDIO	77%
RECOMPENSA	BAJO	64%
DESAFÍO	DESTACADO	84%
RELACIONES	PROMEDIO	75%
COOPERACIÓN	DESTACADO	81%
ESTÁNDARES	BAJO	67%
CONFLICTO	BAJO	63%
IDENTIDAD	BAJO	56%
TOTAL	PROMEDIO	72%

La evaluación indica que el estado del ambiente laboral en la institución es de 72% ó promedio y significa que se encuentra en un estado aceptable, pero que puede mejorar y es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo.

4. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

a. ALCANCES

Para recolectar la información se contó con el apoyo de parte de las autoridades de la Asociación Cooperativa de ahorro y Crédito de Profesionales de Administración de Empresas y Carreras afines de Responsabilidad Limitada (COASPAE, DE R.L.), así como también la colaboración del Gerente General; así mismo la asistencia del Gerente Administrativo Financiero, quien nos presentó con todo el personal del Instituto para la obtención de los datos, estos insumos serán de mucha importancia y utilidad para dicha institución para crear una propuesta de un plan para un ambiente laboral favorable y su influencia en el desempeño del personal de la cooperativa.

b. LIMITACIONES

- i. El espacio en el que se realizó la encuesta era una sala de reuniones, por lo que el espacio en el que se podía encuestar era para un máximo de seis personas, lo que tomo alrededor de tres horas recopilar la información.
- ii. Al inicio el Gerente General se encontraba en reunión y se tuvo que esperar cuarenta y cinco minutos para lograr obtener la información necesaria.
- iii. La Jefa de Recursos humanos, se encontraba con incapacidad por motivos de salud por lo que no se pudo entrevistar, y se encuentro posteriormente.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**a. CONCLUSIONES**

- i. En la cooperativa el ambiente laboral influye, en el momento que se evalúa y puede representar un aporte positivo o negativo en el desempeño laboral de los empleados.
- ii. En la asociación cooperativa existe una buena estructura organizacional, es decir los puestos de trabajo, objetivos, metas y reglamentos están correctamente definidos en toda la organización.
- iii. En la cooperativa se necesita trabajar en equipo y fomentar las buenas relaciones interpersonales entre los diferentes miembros y áreas de la empresa, para evitar un ambiente laboral tenso y frustrante.
- iv. Existe desinterés por parte de la dirección de la empresa en la opinión de algunos empleados, para la formación de planes y estrategias.
- v. Al generarse nuevos desafíos en los departamentos de la empresa, se forman conflictos entre algunos empleados.

- vi. Las recompensas proporcionadas por la institución generan satisfacción para los empleados, aunque se podría mejorar los estándares que deben cumplirse para obtenerlos, al corto plazo.

b. RECOMENDACIONES

- i. Implementar la propuesta del plan de mejora del clima organizacional y así fortalecer el desempeño laboral.
- ii. Mantener la estructura organizativa de la empresa, tales como objetivos, metas y reglamentos.
- iii. Impulsar el trabajo en equipo entre todas las áreas de la cooperativa para que se logre formar una mayor integración entre el personal y esto a su vez contribuirá a mejorar el ambiente laboral de la empresa.
- iv. Optar por la inclusión de todos los empleados en la formación de planes y estrategias, para crear sentimiento de pertenencia a la institución.
- v. Fomentar la convivencia entre empleados enfocándose en el trabajo en equipo y la inteligencia emocional de cada empleado.
- vi. Fijar incentivos que se puedan obtener al corto plazo, a la vez de establecer estándares acordes a cada uno de ellos.

CAPÍTULO III PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA DEL AMBIENTE LABORAL QUE BENEFICIE EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA

A. IMPORTANCIA

Con el propósito de mejorar el desempeño de los empleados en la asociación cooperativa de ahorro y crédito, se propone un plan de mejora del ambiente laboral como herramienta administrativa.

Se pretende dar a conocer, como los factores referentes al ambiente laboral hacen que un empleado, realice de manera adecuada y eficiente sus actividades, generando productividad a la institución.

B. OBJETIVOS

1. GENERAL

1. Elaborar una propuesta de mejora del ámbito laboral, que favorezca las condiciones ambientales y el desempeño de los empleados de la empresa en estudio.

2. ESPECIFICOS

- a. Evaluar las necesidades de los empleados, en su desarrollo profesional, conductual, psicológico y familiar.
- b. Fomentar el trabajo en equipo entre los miembros de la organización.
- c. Descubrir y potenciar las capacidades y habilidades que presentan los empleados.
- d. Proporcionar técnicas y/o herramientas necesarias para favorecer el desempeño de los empleados.

C. ALCANCE DEL PLAN

La aplicación del plan está definida para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de profesionales en Administración de Empresas y carreras afines de Responsabilidad Limitada (COASPAE, DE R.L.) con el que se pretende mejorar el ambiente de la organización e incentivar a los empleados, para beneficiar el desempeño laboral.

D. DESCRIPCIÓN DE PLAN DE MEJORA DEL AMBIENTE LABORAL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA.

1. FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL.

a. ESTRUCTURA

De acuerdo al análisis realizado los empleados han cumplido con los objetivos propuestos por la organización, este dato confirma que la estructura organizativa está funcionando bien y permite identificar efectivamente el conocimiento de los objetivos con lo que facilita el cumplimiento de los mismos.

Es importante que la empresa mantenga la comunicación con sus empleados y es necesario que los empleados convivan de forma positiva con sus superiores.

Para mantener una buena estructura organizativa se consideró que los empleados reciban capacitaciones sobre:

- Clima laboral
- Trabajo en equipo

b. RESPONSABILIDAD

Dentro de este factor es importante la autonomía que tiene cada empleado en la realización de sus actividades laborales, para ello es necesaria la confianza que el superior brinde a su subordinado y que conozcan la importancia de las decisiones en su área de trabajo, los cuales influyen en las actividades o funciones de los demás empleados en la institución.

Se propone como mejora de este factor capacitación sobre:

- Trabajo en equipo
- Atención al cliente

c. RECOMPENSA

Para generar trabajadores altamente productivos y satisfechos, es necesario que se reconozca y se recompense el rendimiento eficaz y eficiente.

Los tipos de recompensa que reciben según los datos obtenidos son: vales, regalos y reconocimiento verbal de parte de su jefe inmediato.

Además de los incentivos brindados por la institución, se propone los siguientes:

- Bonos
- Aumentos Salariales
- Actividades deportivas
- Día del empleado COASPAE
- Campañas de chequeo médico
- Horario flexible
- Actividades de relajación

d. DESAFÍO

Las instituciones enfrentan cotidianamente un ambiente dinámico de transformaciones, cada vez más acelerado, que exige de ellas y de las personas que la integran, adaptaciones constantes.

Estamos en un momento de cambio globalizado, fundamentalmente en los trabajos, la dinámica, la administración y la estructura de las instituciones.

El cambio es lo único permanente y por lo tanto demanda una serie de acciones de ajuste y adecuación por parte de las instituciones, para que los empleados tengan una mejor adaptación se propone lo siguiente:

- Plan de carrera
- Capacitación de inteligencia emocional

e. RELACIONES

Este factor hace referencia a la convivencia entre los empleados, y sino se controla puede generar un ambiente laboral tenso; por ello se propone la realización de capacitaciones que fortalezcan y beneficien las relaciones interpersonales:

- Trabajo en equipo
- Atención al cliente
- Clima laboral

f. COOPERACIÓN

La coordinación en los departamentos es necesaria para cumplir con los objetivos, la ayuda jerárquica de forma horizontal y vertical es relevante ya que todos conforman la organización por lo que al momento de tener duda o dificultad en un proceso se debe tener la confianza de solicitar ayuda al igual si necesitasen materiales para desarrollar sus funciones, estos deben ser solicitados con toda libertad; por lo tanto se consideró impartir las siguientes capacitaciones:

- Atención al cliente
- Trabajo en equipo

g. ESTÁNDARES

Referente a los objetivos que se establecen en la institución deben hacerse del conocimiento de todos los que la conforman ya que ayudan a un mejor funcionamiento, además de establecer incentivos para quien los cumpla y así generar la motivación necesaria para que los empleados crezcan personal y profesionalmente.

Se han considerado, los incentivos no financieros ya que son fuertes motivadores y se utilizan para reconocer el esfuerzo extra que realizan los trabajadores además de mejorar la salud moral y reforzar su desarrollo. Por tanto, se recomienda:

- Herramienta de Evaluación
- Plan de carrera

h. CONFLICTOS

El logro de los objetivos propuestos como departamento y como institución está relacionado a la armonía de los empleados y a como se resuelven las dificultades entre ellos, por lo tanto, es necesario que cada jefatura motive a sus subordinados para que cada uno de ellos se sienta capaz de proponer objetivos y estrategias, esto hará que tomen confianza en sí mismos y que los jefes puedan tener confianza en ellos.

Con el propósito de mejorar la confianza y la manera de reaccionar ante un discrepancia en la manera de pensar o una dificultad con los compañeros y/o jefes, se propone la capacitación de:

- Inteligencia emocional

i. IDENTIDAD

Para que los empleados tengan sentimiento de pertenencia se debe generar confianza activa entre ellos; ya que comparten y asumen una misión de trabajo.

Por ello es de utilidad realizar programas que fomenten la convivencia entre los empleados y espacios que generen armonía y fidelidad a la empresa, por lo tanto, se propone:

- Día del empleado COASP AE.
- Actividades deportivas.

Ahora bien, el plan de mejora se desarrollará en seis meses, el cual iniciará a partir de la entrega de la propuesta, sin embargo, la ejecución del plan quedará sujeto a las fechas estipuladas y establecidas por la empresa en estudio.

Es necesario aclarar que al momento de crear la implementación del plan se organizó cada una de las propuestas de forma ordenada, así:

- Capacitaciones
- Incentivos
- Prestaciones laborales

E. POLÍTICAS DEL PLAN

1. Implementar de forma permanente el plan de mejora del ambiente laboral.
2. Integrar en cada departamento de la empresa; actividades que ayuden a mejorar el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales entre los empleados.
3. Elaboración de un programa de capacitaciones que permita mejorar las habilidades y conocimientos de todos los empleados.
4. Implementar incentivos que reconozcan el buen desempeño de los trabajadores.
5. Las áreas de coordinación, supervisores y gerentes, deberán orientar sus actividades a lograr una mayor interacción entre las distintas áreas de la empresa para lograr el progreso, por medio de la complementación.
6. Establecer prestaciones laborales que manifiesten el interés de la gerencia por sus empleados.
7. Hacer de conocimiento general las modificaciones realizadas al Plan de Mejora del Ambiente Laboral

F. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA DEL AMBIENTE LABORAL

1. PRESENTACIÓN:

El presente plan de mejora será presentado por el grupo de investigación al Gerente General de la asociación cooperativa.

2. APROBACIÓN:

Una vez presentada y explicada la propuesta de mejora se solicitará la aprobación de la Junta Directiva de la empresa en estudio.

3. PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES Y PREPARACIÓN DE ESPACIO FÍSICO:

Al ser aprobado el plan, se coordinará con la Jefatura de Recursos humanos, la programación de fechas de las diferentes actividades a desarrollar, a la vez se decidirán los espacios físicos y materiales requeridos para ejecutar el plan de mejora.

a. CAPACITACIONES

Se propone una programación de capacitaciones las que se proyecta tendrán una duración de cuatro meses desarrollando cuatro temas diferentes, realizando una capacitación al mes por tema. Se pretende que el cien por ciento de los empleados reciban las capacitaciones, por lo que se optó impartirlas en horario de trabajo, para evitar afectar al cliente, los empleados serán divididos en dos grupos.

i. TRABAJO EN EQUIPO

- ✓ **Descripción:** Desarrollar las diferentes formas de obtener buenas relaciones interpersonales entre los empleados y compañeros de trabajo, a fin de ofrecer una atención de calidad a todos los usuarios de la institución además de mostrar las ventajas de tener una empresa que aplica el trabajo en equipo.

Se desarrollará día sábado, en dos grupos y tendrá la duración de dos horas, dividiéndose de la siguiente manera: Primer grupo de 8:00 a 10:00 am y el segundo grupo de 10:00 a 12:00 pm, con el fin de que las actividades diarias y de atención al cliente no sean interrumpidas.

Serán impartidas en el auditorium de la asociacion cooperativa, y se proporcionara un pequeño refrigerio a cada participante.

- ✓ **Objetivo:** Ayudar a los participantes a descubrir la importancia de la cooperación entre los compañeros de trabajo y mejorar las relaciones interpersonales, la cultura y entorno de trabajo.
- ✓ **Responsable:** Gerente General y Jefe de Recursos Humanos.
- ✓ **Encargado/Facilitador:** Capacitador y consultor independiente.
(Ver anexo 5 – Hoja de vida de facilitador)
- ✓ **Tiempo:** 2 horas para grupo de 20.
- ✓ **Material:** Se necesitará de material audio visual para el desarrollo de la temática.
 - Proyector
 - Micrófono
- ✓ **Programación de capacitación: Trabajo en equipo**

GRUPO 1

<u>Actividad</u>	<u>Hora</u>
Apertura	8:00 – 8:05 am
Control de asistencia	8:05 – 8:10 am
Desarrollo de la capacitación	8:10 – 9:50 am
Cierre y entrega de refrigerio	9:50 – 10:00 am

GRUPO 2

<u>Actividad</u>	<u>Hora</u>
Apertura	10:00 – 10:05 am
Control de asistencia	10:05 – 10:10 am
Desarrollo de la capacitación	10:10 – 11:50 am

Cierre y entrega de refrigerio

11:50 – 12:00 mm

✓ **Presupuesto de capacitación: Trabajo en equipo**

ACTIVIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	SUBTOTAL	IMPREVISTO (10%)	TOTAL
Honorarios del capacitador	1	\$48.00	\$48.00	\$4.80	\$52.80
Refrigerio	40	\$2.00	\$80.00	\$8.00	\$88.00
TOTAL					\$140.80

ii. CLIMA LABORAL

✓ **Descripción:** Abarcar temas de clima laboral de utilidad dentro de la cooperativa y que su aplicación sea de manera sencilla, incentivando a los empleados a la implementación de estos.

Se desarrollará día sábado, en dos grupos y tendrá la duración de dos horas, dividiéndose de la siguiente manera: Primer grupo de 8:00 a 10:00 am y el segundo grupo de 10:00 a 12:00 pm, con el fin de que las actividades diarias y de atención al cliente no sean interrumpidas. Serán impartidas en el auditorium de la asociacion cooperativa, y se proporcionara un pequeño refrigerio a cada participante.

✓ **Objetivo:** Lograr una atmósfera confiable, y al mismo tiempo permisiva, democrática, que estimule la creatividad y brinde mayor satisfacción a los miembros del grupo, con el fin de aumentar la productividad y la eficacia.

✓ **Responsable:** Gerente General y Jefe de Recursos Humanos.

✓ **Encargado/Facilitador:** Capacitador y consultor independiente. (Ver anexo 5 – Hoja de vida de facilitador)

✓ **Tiempo:** 2 horas.

✓ **Material:** Se necesitará de material audio visual para el desarrollo de la temática.

- Proyector
- Micrófono

✓ **Programación de la capacitación: Clima laboral**

GRUPO 1

<u>Actividad</u>	<u>Hora</u>
Apertura	8:00 – 8:05 am
Control de asistencia	8:05 – 8:10 am
Desarrollo de la capacitación	8:10 – 9:50 am
Cierre y entrega de refrigerio	9:50 – 10:00 am

GRUPO 2

<u>Actividad</u>	<u>Hora</u>
Apertura	10:00 – 10:05 am
Control de asistencia	10:05 – 10:10 am
Desarrollo de la capacitación	10:10 – 11:50 am
Cierre y entrega de refrigerio	11:50 – 12:00 mm

✓ **Presupuesto de capacitación: Clima laboral**

ACTIVIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	SUBTOTAL	IMPREVISTO (10%)	TOTAL
Honorarios del capacitador	1	\$48.00	\$48.00	\$4.80	\$52.80
Refrigerio	40	\$2.00	\$80.00	\$8.00	\$88.00
TOTAL					\$140.80

iii. INTELIGENCIA EMOCIONAL

- ✓ **Descripción:** Manifestar con cuanta importancia debemos tomar las emociones, ya que son el motor en cualquier acción de las personas y que debemos saber controlarlas para presentar nuestras opiniones de forma correcta y no generar confusión.

Se desarrollará día sábado, en dos grupos y tendrá la duración de dos horas, dividiéndose de la siguiente manera: Primer grupo de 8:00 a 10:00 am y el segundo grupo de 10:00 a 12:00 pm, con el fin de que las actividades diarias y de atención al cliente no sean interrumpidas. Serán impartidas en el auditorium de la asociacion cooperativa, y se proporcionara un pequeño refrigerio a cada participante.

- ✓ **Objetivo:** Desarrollar el autocontrol de las emociones en los empleados de la cooperativa. La capacidad de una persona para gestionar sus propias emociones y las emociones de los demás, es de importancia para evitar los conflictos.
- ✓ **Responsable:** Gerente General y Jefe de Recursos Humanos.
- ✓ **Encargado/Facilitador:** Capacitador y consultor independiente. (Ver anexo 5– Hoja de vida de facilitador)
- ✓ **Tiempo:** 2 horas.
- ✓ **Material:** Se necesitará de material audio visual para el desarrollo de la temática.
 - Proyector
 - Micrófono

✓ **Programación de capacitación: Inteligencia emocional**

GRUPO 1

<u>Actividad</u>	<u>Hora</u>
Apertura	8:00 – 8:05 am
Control de asistencia	8:05 – 8:10 am
Desarrollo de la capacitación	8:10 – 9:50 am
Cierre y entrega de refrigerio	9:50 – 10:00 am

GRUPO 2

<u>Actividad</u>	<u>Hora</u>
Apertura	10:00 – 10:05 am
Control de asistencia	10:05 – 10:10 am
Desarrollo de la capacitación	10:10 – 11:50 am
Cierre y entrega de refrigerio	11:50 – 12:00 mm

✓ **Presupuesto de capacitación: Inteligencia emocional**

ACTIVIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	SUBTOTAL	IMPREVISTO (10%)	TOTAL
Honorarios del capacitador	1	\$48.00	\$48.00	\$4.80	\$52.80
Refrigerio	40	\$2.00	\$80.00	\$8.00	\$88.00
TOTAL					\$140.80

iv. ATENCIÓN AL CLIENTE

- ✓ **Descripción:** Cada institución lucha por la lealtad de sus clientes y esta se genera principalmente por la atención recibida por los empleados ya que ellos son los que transmiten la cultura de la organización, por lo tanto, es importante capacitarlos para que conozcan la importancia de implementar una buena atención al cliente en la institución.

Se desarrollará día sábado, en dos grupos y tendrá la duración de dos horas, dividiéndose de la siguiente manera: Primer grupo de 8:00 a 10:00 am y el segundo grupo de 10:00 a 12:00 pm, con el fin de que las actividades diarias y de atención al cliente no sean interrumpidas. Serán impartidas en el auditorium de la asociacion cooperativa, y se proporcionara un pequeño refrigerio a cada participante.

- ✓ **Objetivo:** Mejorar el servicio de atención al cliente interno y externo de la empresa. La atención brindada del empleado hacia el cliente

interno y externo ayudara a la cooperativa a obtener un mayor crecimiento de clientes leales a su institución

- ✓ **Responsable:** Gerente General y Jefe de Recursos Humanos.
- ✓ **Encargado/Facilitador:** Capacitador y consultor independiente. (Ver anexo 5 – Hoja de vida de facilitador)
- ✓ **Tiempo:** 2 horas.
- ✓ **Material:** Se necesitará de material audio visual para el desarrollo de la temática.
 - Proyector
 - Micrófono
- ✓ **Programación de capacitación: Atención al cliente**

GRUPO 1

<u>Actividad</u>	<u>Hora</u>
Apertura	8:00 – 8:05 am
Control de asistencia	8:05 – 8:10 am
Desarrollo de la capacitación	8:10 – 9:50 am
Cierre y entrega de refrigerio	9:50 – 10:00 am

GRUPO 2

<u>Actividad</u>	<u>Hora</u>
Apertura	10:00 – 10:05 am
Control de asistencia	10:05 – 10:10 am
Desarrollo de la capacitación	10:10 – 11:50 am
Cierre y entrega de refrigerio	11:50 – 12:00 mm

✓ **Presupuesto de capacitación: Atención al cliente**

ACTIVIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	SUBTOTAL	IMPREVISTO (10%)	TOTAL
Honorarios del capacitador	1	\$48.00	\$48.00	\$4.80	\$52.80
Refrigerio	40	\$2.00	\$80.00	\$8.00	\$88.00
TOTAL					\$140.80

b. INCENTIVOS

i. BONOS:

Se dará como recompensa a los empleados que sobresalgan en el cumplimiento de las metas establecidas en su área de trabajo y que hayan sido alcanzadas en un tiempo moderado.

- ✓ **Descripción:** En el sexto mes se realizará una evaluación por parte de los jefes inmediatos de cada área, el gerente general y la junta directiva; para la autorización de un bono a los empleados que cumplan ciertos requisitos. La cantidad de cada bono se deja al criterio de las autoridades de la cooperativa.
- ✓ **Responsable:** Junta Directiva, Gerente General y jefes inmediatos.
- ✓ **Requisitos:** Tener más de un año de laborar en la empresa y haber cumplido las metas establecidas en el área de trabajo; demás requisitos aprobados por las autoridades de la cooperativa.

ii. AUMENTOS SALARIALES:

Serán otorgados anualmente, a los empleados que cumplan con los requisitos establecidos por la junta directiva, durante el tiempo que ha servido en la institución.

- ✓ **Descripción:** En el cuarto mes se realizará una evaluación por parte de los jefes inmediatos de cada área, el gerente general y la junta directiva; para la autorización de aumento salarial a los empleados que cumplan ciertos requisitos. La cantidad de cada aumento y el mes en que se realizara la evaluación de los empleados que obtendrán el aumento se deja al criterio de las autoridades de la cooperativa.
- ✓ **Responsable:** Junta Directiva, Gerente General y jefes inmediatos.
- ✓ **Requisitos:** Tener más de un año de laborar en la empresa, haber cumplido con las metas establecidas en el área de trabajo y no tener ninguna falta en su expediente personal de empleado demás requisitos aprobados por las autoridades de la cooperativa.

iii. PLAN DE CARRERA:

Brindar financiamiento a los empleados e incentivarlos al crecimiento profesional; y a la vez la institución obtendrá personal mejor capacitado.

- ✓ **Descripción:** La empresa permitirá a los empleados desarrollar un plan de carrera, es decir, que se dé la oportunidad de estudiar y prepararse profesionalmente y esto se realizará por medio de apoyo con becas para estudios de idiomas, diplomados, técnicos, posgrados etc. A la vez, proporcionar horarios flexibles para quienes están estudiando.
- ✓ **Responsable:** Gerente General y Jefe de Recursos humanos
- ✓ **Requisitos:** Los participante y posibles candidatos deben tener al menos dos años de laborar en la empresa, tienen que tener su expediente personal libre de cualquier amonestación, reflejar un buen desempeño en sus funciones actuales además de presentar hoja de

notas y rendimiento estudiantil con notas no menores a 7.0; demás requisitos aprobados por las autoridades de la cooperativa.

c. PRESTACIONES LABORALES

i. ACTIVIDADES DEPORTIVAS

Se realizarán una vez cada dos meses, con todos los empleados que quieran participar, se realizará un sábado por mes y será por la tarde en el horario de 2:00 pm a 5:00 pm, podrán llevar a sus familias; esto con el fin de que los empleados puedan convivir con sus compañeros de trabajo, de una manera diferente, divertida y fuera del ámbito laboral.

✓ Actividades:

– Futbol

Masculino

Horario: sábado 2:00pm a 3:00pm

Femenino

Horario: sábado 3:00pm a 4:00pm

Niños

Horario: sábado 4:00pm a 5:00pm

– Basquetbol

Masculino

Horario: sábado 3:00pm a 4:00pm

Femenino

Horario: sábado 2:00pm a 3:00pm

– Voleibol

Masculino

Horario: sábado 3:00pm a 4:00pm

Femenino

Horario: sábado 2:00pm a 3:00pm

- ✓ **Responsable:** Jefe de Recursos Humanos
- ✓ **Lugar:** Parque de la familia (Los Planes de Renderos)
- ✓ **Presupuesto de actividades deportivas:**

ACTIVIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	SUBTOTAL	IMPREVISTO (10%)	TOTAL
Alquiler de cancha	3	\$180.00	\$540.00	\$100.00	\$640.00
Pelota Futbol	3	\$17.00	\$51.00	\$5.00	\$56.00
Pelota Basquetbol	3	\$18.00	\$54.00	\$5.00	\$59.00
Equipo voleibol	2	\$25.00	\$50.00	\$20.00	\$70.00
TOTAL					\$825.00

ii. DÍA DEL EMPLEADO COASPAE

Se implementará una fecha (Se dejará al criterio de las autoridades de la empresa), para que se celebre el día del empleado.

- ✓ **Actividad:** Cena para todos los miembros de la organización.
- ✓ **Responsable:** Jefe de Recursos Humanos
- ✓ **Lugar:** Hotel Real Intercontinental
- ✓ **Costo por persona:** precio simbólico \$5.00
- ✓ **Presupuesto celebración día del empleado:**

ACTIVIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	SUBTOTAL	IMPREVISTO (10%)	TOTAL
Cena	40	\$12.00	\$480.00	\$70.00	\$550.00
Salón	1	\$150.00	\$150.00	\$25.00	\$175.00
TOTAL					\$725.00

iii. CAMPAÑAS DE CHEQUEO MÉDICO

Se desarrollarán 2 campañas de chequeo médico, para los empleados de la cooperativa; estas campañas incluirán exámenes de chequeo general/rutinario y chequeo dental.

✓ **Fechas:**

- Segundo viernes del Mes 3
- Segundo viernes del Mes 6

✓ **Lugar:** Parqueo COASPAE

✓ **Gestión:**

Recursos humanos de la Cooperativa deberá enviar una solicitud a la Universidad de El Salvador a la Facultad de Medicina dirigida a la Jefatura del área de proyección social.

✓ **Requisitos de solicitud**

- Nombre de la institución
- Insumos a proveer
- Tiempo de jornada medica
- Tipos de consultas
- Teléfono del contacto
- Debe hacerse con un mes de anticipación como mínimo.

✓ **Presupuesto de chequeos médicos:**

Los honorarios de médicos de estas actividades no tendrán costo, ya que se gestionará con la Universidad para que los alumnos que están cursando su carrera en medicina, puedan realizar dichos chequeos como parte de beneficio social.

Sin embargo, se necesitará el siguiente equipo médico:

ACTIVIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	SUBTOTAL	IMPREVISTO (10%)	TOTAL
Estetoscopio	2	\$13.00	\$26.00	\$5.00	\$31.00
Tensiómetro	2	\$13.00	\$26.00	\$5.00	\$31.00
Bascula	2	\$10.00	\$20.00	\$25.00	\$25.00
TOTAL					\$87.00

Fuente de cotización: Electrolab Medic El Salvador (Ver anexo 6- cotización Web)

iv. HORARIO FLEXIBLE

La jornada laboral de la cooperativa es de 8:00 am a 5:00 pm de lunes a viernes, el día sábado de 8:00 am a 12:00 pm.

Se propone que el día viernes todos los empleados puedan terminar su jornada laboral a las 4:30 pm; y que en la fecha del cumpleaños de cada empleado, la jornada laboral sea de 8:00 am a 12:00 mm.

v. ACTIVIDADES DE RELAJACIÓN

Con el propósito de evitar que los empleados se sientan estresados en su lugar de trabajo y por sus funciones diarias, se propone realizar un receso en la jornada laboral, por la tarde de 3:00 a 3:15, esto con el fin de que los empleados puedan relajarse haciendo ejercicios de estiramiento, tomar un pequeño refrigerio, platicar un poco con sus compañeros de trabajo o simplemente para cerrar sus ojos y descansar un momento.

Nota: Se propone que los empleados que se encuentran en áreas de atención al cliente, tomen los 15 minutos de descanso cuando estimen conveniente y que no afecten el servicio a los usuarios y asociados de la cooperativa.

4. HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DEL AMBIENTE LABORAL.

Se presentará el siguiente cuestionario como una herramienta para evaluar el Ambiente y desempeño laboral, la cual se propone realizar cada 6 meses, a todos los empleados de la cooperativa, con el fin de evaluar el cumplimiento de la satisfacción laboral y la influencia que se está teniendo en el desempeño.

Es importante aclarar que la presente herramienta está sujeta a cambios, la cooperativa en estudio decidirá el formato y contenido a evaluar.

Objetivo: Desarrollar un diagnostico periódicamente, que permita identificar la situación actual de las condiciones laborales en la cooperativa.

Indicaciones:

Favor marcar con una **X** la respuesta que considere conveniente, las respuestas a este cuestionario son de carácter confidencial, por lo que se solicita responder de manera honesta

Sexo	Edad	
M ()	18 a 25	()
F ()	26 a 30	()
	31 a más	()

1. ¿Cree necesarias las condiciones físicas (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) para el desarrollo de sus actividades?

Si ()

No ()

Objetivo: Evaluar si el empleado considera necesarias las condiciones físicas para el desarrollo de las actividades.

2. ¿Se le brindan las condiciones físicas (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos.) necesarias para desarrollarse en su puesto de trabajo?

Si ()

No ()

Si su respuesta fue NO, pasar a la pregunta 4

Objetivo: Exponer si la empresa proporciona los recursos para el desarrollo de las actividades laborales.

3. ¿Considera importante mejorar alguna de estas áreas?

Si ()

No ()

Si su respuesta fue NO, pasar a la pregunta 4

Objetivo: Analizar si es importante para el empleado la mejora de áreas en la institución.

4. ¿Cuál de las siguientes condiciones considera importante mejorar?

Iluminación ()

Ventilación ()

Espacio ()

Volumen de ruido ()

Objetivo: Identificar la condición más importante de los empleados para la mejora.

5. ¿Está usted de acuerdo en cómo está gestionado el departamento en el que trabaja respecto a las metas que éste tiene encomendadas?

Si ()

No ()

Si su respuesta fue SI, pasar a la pregunta 7

Objetivo: Detectar la aceptación de los empleados hacia la gestión de las metas encomendadas.

6. ¿Por qué se encuentra en desacuerdo con la gestión del departamento hacia las metas encomendadas del departamento?

Incumplimiento de metas ()

No se toma en cuenta su opinión ()

Falta de motivación ()

Objetivo: Exponer el desacuerdo de los empleados hacia la gestión de metas.

7. ¿Recibe los recursos en el tiempo oportuno y adecuado?

Si ()

No ()

Si su respuesta es Si pasar a la pregunta 9

Objetivo: Identificar si se recibe los recursos en el tiempo correcto y de manera adecuada.

8. ¿Por qué considera que son innecesarios e inoportunos los recursos entregados?

No son acordes a las actividades que realiza ()

No son entregados en el tiempo establecido ()

Objetivo: Detallar por qué consideran innecesarios e inoportunos los recursos.

9. ¿Cómo considera las relaciones interpersonales con sus superiores?

Buena ()

Regular ()

Mala ()

Si su respuesta fue Buena, pasar a la pregunta 11.

Objetivo: Examinar la relación del empleado con los superiores.

10. ¿Por qué considera regular o mala la relación con sus superiores?

Indiferencia ()

Malos tratos ()

Existe preferencia para otros empleados ()

No valoran su trabajo y esfuerzo ()

Objetivo: Determinar porque se considera regular o mala la relación con los superiores.

11. ¿Cree que tiene autonomía en su puesto de trabajo?

Si ()

No ()

Si su respuesta fue SI, pasar a la pregunta 13

Objetivo: Examinar si el empleado se siente con autonomía en su puesto de trabajo.

12. ¿Por qué considera que no tiene autonomía en su puesto de trabajo?

Se le prohíbe tomar cualquier decisión referente al puesto ()

Sus opiniones son archivadas ()

Debe solicitar la aprobación de sus jefes en cualquier situación ()

Objetivo: Identificar porque el empleado considera no tener autonomía

13. ¿Cree que su retribución es proporcional al esfuerzo realizado en la empresa?

Si ()

No ()

Si su respuesta fue NO, pasar a la pregunta 15

Objetivo: Establecer si los empleados consideran aceptable la retribución brindada.

14. ¿Por qué considera que su retribución es proporcional al esfuerzo realizado en la empresa?

Porque posee un salario competitivo ()

Porque su esfuerzo recibe recompensa ()

Objetivo: Fundamentar porque los empleados consideran aceptable la retribución brindada.

15. ¿Al realizar bien su trabajo recibe algún incentivo?

Si ()

No ()

Si su respuesta fue NO, pasar a la pregunta 17

Objetivo: Exponer si la empresa recompensa con incentivos por el trabajo bien desempeñado.

16. ¿Qué tipo de incentivos recibe?

Aumento salarial ()

Bono, vales, regalos, etc. ()

Reconocimiento de parte de su jefe inmediato ()

Objetivo: Identificar los tipos de recompensa o incentivos que existen dentro de la organización.

17. ¿Recibe capacitaciones en su área de trabajo?

Si ()

No ()

Si su respuesta fue No pasar a la pregunta 19.

Objetivo: Evaluar el apoyo que brinda la institución a sus empleados, por medio de capacitaciones

18. ¿Cómo considera que son las capacitaciones recibidas?

Le sirven para las funciones que desempeña ()

Oportunas para futuros ascensos ()

No aportan ningún beneficio, y prefiere no recibirlas ()

Objetivo: Identificar las opiniones que poseen los empleados acerca de las capacitaciones recibidas.

19. ¿Existe actualmente un parámetro para evaluar el desempeño laboral dentro de la institución?

Si ()

No ()

Si su respuesta fue No pasar a la pregunta 21.

Objetivo: Definir si existe un instrumento o parámetro para evaluar el desempeño laboral.

20. ¿Qué tipo de parámetro de evaluación utiliza la empresa para medir el desempeño de los empleados?

Productividad y calidad del trabajo realizado ()

Formación académica adquirida ()

Los objetivos conseguidos ()

Objetivo: Identificar el instrumento o parámetro de evaluación utilizado.

21. De manera general ¿Cómo calificaría el ambiente laboral en la asociación cooperativa?

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

Si su respuesta fue Bueno, fin de la encuesta

Objetivo: Evaluar como los empleados aprecian el ambiente laboral

22. ¿Por qué considera que el ambiente laboral de la empresa es regular o malo?

Conflictos interpersonales ()

No valoran su trabajo y esfuerzo ()

Su recompensa no es equivalente a su esfuerzo ()

Objetivo: Especificar porque consideran un ambiente laboral negativo en la cooperativa

5. HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

Las preguntas que encontraras en este TEST se refieren a la manera de actuar de tiene habitualmente con las personas con las que sueles relacionar. No existen respuestas buenas ni malas, sino respuestas sinceras que deben reflejar tu estilo, tu modo habitual de pensar, hacer, sentir.

La manera de responder es la siguiente. De acuerdo con cada comportamiento (pregunta) te ocurra o lo hagas NUNCA, ALGUNAS VECES o SIEMPRE se coloca una cruz en la casilla correspondiente.

PREGUNTAS	NUNCA	ALGUNAS VECES	SIEMPRE
1. Me conozco a mí mismo, se lo que pienso, lo que siento y lo que hago.			
2. Soy capaz de auto motivarme para aprender, estudiar, aprobar, conseguir trabajo.			
3. Cuando las cosas me van mal mi estado de ánimo aguanta bien hasta que las cosas vayan mejor.			
4. Llego a acuerdos razonables con otras personas cuando tenemos posturas enfrentadas			
5. Sé que cosas me ponen alegre y que cosas me ponen triste			
6. Se lo que es más importante en cada momento.			
7. Cuando hago las cosas bien me felicito a mí mismo			
8. Cuando los demás me provocan intencionadamente soy capaz de no responder			
9. Me fijo en el lado positivo de las cosas, soy optimista			
10. Controlo mis pensamientos, pienso lo que de verdad me interesa			

PREGUNTAS	NUNCA	ALGUNAS VECES	SIEMPRE
11. Hablo con migo mismo en voz baja			
12. Cuando me piden que diga o haga algo que me parece inaceptable me niego a hacerlo.			
13. Cuando alguien me critica injustamente me defiendo adecuadamente con el dialogo.			
14. Cuando me critican por algo que es justo lo acepto porque tuenen razón.			
15. Soy capaz de quitarme de la mente las preocupaciones que me obsesiona.			

De acuerdo al estado que dé como resultado a partir de las encuestas, se establecen las pautas de control, a fin de conocer el significado del nivel del Clima Organizacional, para tomar las medidas necesarias de mejorar o mantener en óptimas condiciones del empleado.

RESPUESTAS	PAUTAS DE CONTROL
NUNCA	Significa que se encuentra que el empleado tiene dificultad para reconocer sus habilidades y para manejar sus emociones, es necesario implementar actividades en las que el empleado a descubra sus habilidades.
ALGUNAS VECES	Significa que el empleado conoce sus habilidades pero tiene dificultad para mostrarlas a los demás, se debe tomar acciones que ayuden al empleado a desarrollar sus habilidades.
SIEMPRE	Significa que el empleado utiliza sus habilidades en el entorno que se desempeña y tiene el control de sus emociones, se debe mantenerse las actividades que se implementan y ayudan al desarrollo del empleado.

G. PRESUPUESTO CONSOLIDADO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

ACTIVIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	SUBTOTAL	IMPREVISTO (10%)	TOTAL
CAPACITACIONES					
Trabajo en equipo					
Honorarios del capacitador	1	\$48.00	\$48.00	\$4.80	\$52.80
Refrigerio	40	\$2.00	\$80.00	\$8.00	\$88.00
TOTAL					\$140.80
Clima Laboral					
Honorarios del capacitador	1	\$48.00	\$48.00	\$4.80	\$52.80
Refrigerio	40	\$2.00	\$80.00	\$8.00	\$88.00
TOTAL					\$140.80
Inteligencia emocional					
Honorarios del capacitador	1	\$48.00	\$48.00	\$4.80	\$52.80
Refrigerio	40	\$2.00	\$80.00	\$8.00	\$88.00
TOTAL					\$140.80
Atención al cliente					
Honorarios del capacitador	1	\$48.00	\$48.00	\$4.80	\$52.80
Refrigerio	40	\$2.00	\$80.00	\$8.00	\$88.00
TOTAL					\$140.80
TOTAL CAPACITACIONES					\$560.00
PRESTACIONES LABORALES					
Actividades deportivas					
Alquiler de cancha	3	\$180.00	\$540.00	\$54.00	\$594.00
Pelota Futbol	3	\$17.00	\$51.00	\$5.10	\$56.10
Pelota Basquetbol	3	\$18.00	\$54.00	\$5.40	\$59.40
Equipo voleibol	2	\$25.00	\$50.00	\$5.00	\$55.00
TOTAL					\$764.50
Día COASPAE					
Cena	40	\$12.00	\$480.00	\$48.00	\$528.00
Salón	1	\$150.00	\$150.00	\$15.00	\$165.00
TOTAL					\$693.00
Chequeo Medico					
Estetoscopio	2	\$13.00	\$26.00	\$2.60	\$28.60
Tensiómetro	2	\$13.00	\$26.00	\$2.60	\$28.60
Basculas	2	\$10.00	\$20.00	\$2.00	\$22.00
TOTAL					\$79.20
TOTAL PRESTACIONES					\$1,536.70
TOTAL GENERAL					\$2,096.70

Para la implementación del plan, se necesitará que la institución en estudio realice una inversión por \$ 2,096.70 dólares de los Estados Unidos de América.

H. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
1. Presentación del plan de mejora	Grupo de investigación						
2. Aprobación del plan	Junta Directiva y Gerente General						
3. Programación de actividades	Jefe de Recursos Humanos						
4. Preparación del espacio físico	Jefe de Recursos Humanos						
5. Ejecución del plan	Gerente General y Jefe de Recursos Humanos						
a) Capacitaciones	Jefe de Recursos Humanos en conjunto con grupo de investigación						
i. Trabajo en equipo	Capacitador Independiente						
ii. Clima Laboral	Capacitador Independiente						
iii. Inteligencia Laboral	Capacitador Independiente						
iv. Atención al cliente	Capacitador Independiente						
b) Incentivos	Gerente General						
i. Bonos	Gerente General						
ii. Aumentos Salariales	Gerente General						
iii. Plan de carrera	Gerente General						
c) Prestaciones laborales	Jefe de Recursos Humanos						
i. Actividades deportivas	Jefe de Recursos Humanos						
ii. Día del empleado COASPAE	Gerente General y Jefe de Recursos Humanos						
iii. Campañas de chequeo médico	Jefe de Recursos Humanos						
iv. Horario flexible	Gerente General y Jefe de Recursos Humanos						
v. Actividades de relajación	Jefe de Recursos Humanos						
6. Seguimiento y control	Gerente General y Jefe de Recursos Humanos						
7. Evaluación	Gerente General y Jefe de Recursos Humanos						

iii. BIBLIOGRAFÍA

A. LIBROS

- ✓ Born Jesús, Gestión estratégica del clima laboral, edición digital, UNED, Madrid, 2016
- ✓ Gonzales Quijano José Nicanor, Las cooperativas en el Perú Estadísticas económicas y financieras, 1ra. Edición, 2010, R&C HOLDING.
- ✓ Gan Federico, Evaluación del desempeño individual, edición 2013, DIAZ DE SANTOS
- ✓ Hernández Sampieri Roberto, Fundamentos de metodología de la investigación, 6ta edición, McGraw-Hill / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., México DF, 2007. Pág.327,
- ✓ Lomeli, Andancias Daniel Gonzales, 1ra edición, USON, México, 2005.
- ✓ López Arce Alma Mireya, El currículo en la educación superior, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz, México, 2006
- ✓ Mañas Rodríguez Miguel Ángel, El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias, escobar impresores. S.L., Almería, 1999.
- ✓ Navarro Edel y Garcia Santillan, Clima y compromiso organizacional, edición electrónica, 2007
- ✓ Orbegoso Galarza Arturo, Problemas teóricos del clima organizacional, Universidad César Vallejo
- ✓ Rodríguez Serrano Juan Carlos, El modelo de gestión de Recursos humanos, 1ra edición, editorial UOC, 2004
- ✓ R&C HOLDING, Las cooperativas en el Perú Estadísticas económicas y financieras, 1ra. Edición, 2010.
- ✓ Serrano Alexis, Administración de Personas, 1ª Edición, 2007
- ✓ Toro Álvarez Fernando, Desempeño y Productividad, febrero 2002, CINCEL LTDA, Medellín

- ✓ Vera Evelyn Patricia, Trabajo de graduación, La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del banco guayaquil agencia Portoviejo, Ecuador, 2015-2016
- ✓ Vergara Venegas Sergio, construir inteligencia colectiva en la organización, ediciones universidad católica de Chile, 2015.

B. TRABAJOS DE GRADUACIÓN

- ✓ Posada Sánchez José Humberto, Sociedades y Asociaciones Cooperativas, Tesis Doctoral para optar al título de Doctor en Jurisprudencia y Ciencias Sociales, El Salvador, Universidad de El Salvador, 1975.

C. LEYES

- ✓ Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente N° 38 Fecha 15 de diciembre de 1983, publicado en Diario Oficial. N° 234, Tomo N° 281, Fecha 16 de diciembre de 1983
- ✓ Código de Comercio, Decreto legislativo °671, diario oficial, 140 tomo 228, 1 de abril de 1970.
- ✓ Código Civil, Decreto legislativo 724, diario oficial 724, 30 de septiembre de 1999,
- ✓ Ley General de Asociaciones Cooperativas, Decreto legislativo n°339, 1996, diario oficial n° 86, tomo 291.
- ✓ Ley de Procedimientos Mercantiles, Decreto Legislativo 360, diario oficial 120, tomo n° 239, 14 junio 1973
- ✓ Ley Reguladora del Ejercicio del Comercio e industria, Decreto Legislativo 828, diario oficial 42, tomo n°346, 26 de junio 2000
- ✓ Ley de la Superintendencia de Sociedades y Empresas mercantiles, Decreto legislativo 825, diario oficial 40, tomo n° 346, 26 de enero del 2000
- ✓ Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto legislativo 472 diario oficial 241 tomo n° 201, 19 de diciembre 1963 Ley del impuesto a la transferencia de bienes muebles, Decreto legislativo 296 diario oficial 143 tomo n° 316, 1992

- ✓ Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles, Decreto legislativo 296 diario oficial 143 tomo n° 316, 24 julio 1992
- ✓ Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, Decreto legislativo 1263 diario oficial 226 tomo n° 161, 3 diciembre 1953
- ✓ Ley Sistema de Ahorro para Pensiones, Decreto legislativo 927 diario oficial 243 tomo n° 333, 20 diciembre de 1996
- ✓ Ley Contra Usura, Decreto legislativo 221 diario oficial tomo n° 398. 24 febrero 2013
- ✓ Reglamento de la Ley de Registro de Comercio, Decreto ejecutivo 33, diario oficial 82, tomo n° 239, 04 de mayo 1973

D. SITIOS WEB

- ✓ Página web COASPAE R.L., <http://coaspaederl.blogspot.com/> 10 junio 2018
- ✓ Página judicial, http://www.csj.gob.sv/UATI/UATI_02.html#. 14 agosto 2018
- ✓ Página oficial de Centro Nacional de Registro, <http://www.cnr.gob.sv/historia-de-la-creacion-del-cnr/> 14 agosto 2018

E. OTROS

- ✓ Bebec Louis, Satisfacción laboral, Revista Mexicana de Agro negocios, México, enero 2017
- ✓ Federación de enseñanza CC. OO, Temas para la educación, Andalucía, edición n° 2, 2009
- ✓ Litwin, G, Stringer, H, Organizational Climate. Documento de Harvard University Press. Boston 1998.
- ✓ Ministerio de hacienda, Revista, Resoluciones, edición n°3, 2003.
- ✓ Uceró Omaña José Miguel, DESARROLLO ORGANIZACIONAL, Revista, 1ra. Edición, EOI AMERICA, Venezuela

ANEXO 1: FORMATO DE CUESTIONARIO



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Los estudiantes de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador; en esta oportunidad realizarán una investigación sobre el tema: Clima organizacional y su influencia en el desempeño de los empleados de la Asociación Cooperativa de ahorro y crédito de profesionales en Administración de Empresas y carreras afines de responsabilidad limitada (COASPAE, DE R.L.) en el municipio de San Salvador.

Este cuestionario es con fines académicos y de carácter confidencial.

Objetivo: Desarrollar un diagnóstico a través de una investigación de campo en la cooperativa, que permita identificar la situación actual de las condiciones laborales.

Indicaciones:

Favor marcar con una **X** la respuesta que considere conveniente, las respuestas a este cuestionario son de carácter confidencial, por lo que se solicita responder de manera honesta.

Sexo		Edad		
	M	()	18 a 25	()
			26 a 30	()
	F	()	31 a más	()

1. ¿Tiene conocimiento de los objetivos de la institución?

Si ()

No ()

Si su respuesta fue NO, pasar a la pregunta 5

Objetivo: Analizar si los empleados toman interés en los objetivos de la institución.

2. ¿Considera que su trabajo es compatible con los objetivos de la empresa?

Si ()

No ()

Si su respuesta fue NO, pasar a la pregunta 5

Objetivo: Identificar la relación de trabajo de los empleados con el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

3. ¿Considera los objetivos de su departamento alcanzables?

Si ()

No ()

Si su respuesta fue NO, pasar a la pregunta 5

Objetivo: Evaluar que tan reales son los objetivos asignados a los departamentos de la cooperativa.

4. ¿Cuántas veces ha logrado alcanzar los objetivos de su departamento?

1-5 veces ()

6-10 veces ()

Más de 10 veces ()

Objetivo: Detallar la frecuencia con la que el empleado alcanzó los objetivos.

5. ¿La institución le brinda los recursos necesarios para desarrollar sus actividades laborales?

Si ()

No ()

Si su respuesta fue NO, pasar a la pregunta 8

Objetivo: Exponer si la empresa proporciona los recursos para el desarrollo de las actividades laborales.

6. ¿Recibe los recursos en el tiempo oportuno y adecuado?

Si ()

No ()

Si su respuesta es Si pasar a la pregunta 8

Objetivo: Identificar si se recibe los recursos en el tiempo correcto y de manera adecuada.

7. ¿Por qué considera que son innecesarios e inoportunos los recursos entregados?

No son acordes a las actividades que realiza ()

No son entregados en el tiempo establecido ()

Objetivo: Detallar por qué consideran innecesarios e inoportunos los recursos.

8. ¿Cómo considera las relaciones interpersonales con sus superiores?

Buena ()

Regular ()

Mala ()

Si su respuesta fue Buena, pasar a la pregunta 10.

Objetivo: Examinar la relación del empleado con los superiores

9. ¿Por qué considera regular o mala la relación con sus superiores?

Indiferencia ()

Malos tratos ()

Existe preferencia para otros empleados ()

No valoran su trabajo y esfuerzo ()

Objetivo: Determinar porque se considera regular o mala la relación con los superiores.

10. ¿Sus superiores le solicitan opiniones al momento de planear o fijar objetivos dentro de la empresa?

Si ()

No ()

Si su respuesta fue NO, pasar a la pregunta 12

Objetivo: Examinar si la empresa toma en cuenta las opiniones de todos sus empleados.

11. ¿Qué considera que hace su jefe con las opiniones presentadas?

Son consideradas e informadas a los superiores ()

Son archivadas ()

Las presentan como sugerencias propias, llevándose todo el crédito de la idea. ()

Objetivo: Exponer el proceso de las opiniones de los empleados

12. ¿El trabajo que realiza en la institución es satisfactorio para usted?

Si ()

No ()

Si su respuesta fue NO, pasar a la pregunta 14

Objetivo: Determinar la satisfacción de los empleados en los procesos.

13. ¿Por qué lo considera satisfactorio?

Por los ingresos y prestaciones que recibe ()

Porque existe un ambiente laboral aceptable y/agradable ()

Porque se está desempeñando dentro de su carrera profesional ()

Objetivo: Establecer el motivo de satisfacción laboral entre los empleados.

14. ¿Cree que su retribución es proporcional al esfuerzo realizado en la empresa?

Si ()

No ()

Si su respuesta fue NO, pasar a la pregunta 16

Objetivo: Establecer si los empleados consideran aceptable la retribución brindada.

15. ¿Por qué considera que su retribución es proporcional al esfuerzo realizado en la empresa?

Porque posee un salario competitivo ()

Porque su esfuerzo recibe recompensa ()

Objetivo: Fundamentar porque los empleados consideran aceptable la retribución brindada.

16. ¿Al realizar bien su trabajo recibe algún incentivo?

Si ()

No ()

Si su respuesta fue NO, pasar a la pregunta 18

Objetivo: Exponer si la empresa recompensa con incentivos por el trabajo bien desempeñado.

17. ¿Qué tipo de incentivos recibe?

Aumento salarial ()

Bono, vales, regalos, etc. ()

Reconocimiento de parte de su jefe inmediato ()

Objetivo: Identificar los tipos de recompensa o incentivos que existen dentro de la organización.

18. ¿Cuándo tiene dificultad en su área laboral a quien pide ayuda?

Gerente ()

Jefe inmediato ()

Compañeros de trabajo ()

Objetivo: Determinar el apoyo y confianza que se brinda dentro de la institución al tener dificultades

19. ¿Recibe capacitaciones en su área de trabajo?

Si ()

No ()

Si su respuesta fue No pasar a la pregunta 21.

Objetivo: Evaluar el apoyo que brinda la institución a sus empleados, por medio de capacitaciones

20. ¿Cómo considera que son las capacitaciones recibidas?

Le sirven para las funciones que desempeña ()

Oportunas para futuros ascensos ()

No aportan ningún beneficio, y prefiere no recibirlas ()

Objetivo: Identificar las opiniones que poseen los empleados acerca de las capacitaciones recibidas

21. ¿En la institución se tiene la posibilidad de obtener ascensos dentro de ella?

Si ()

No ()

Si su respuesta fue No pase a la pregunta 23

Objetivo: Exponer la posibilidad que tienen los empleados de ascender de cargo laboral

22. ¿Quiénes reciben el ascenso?

El que desempeña mejor en el área ()

Quien tiene un título acorde al puesto ()

Por amistad con el jefe y/o gerente ()

Objetivo: Identificar si los ascensos dentro de la empresa se realizan por méritos

23. ¿Existe actualmente un parámetro para evaluar el desempeño laboral dentro de la institución?

Si ()

No ()

Si su respuesta fue No pasar a la pregunta 25.

Objetivo: Definir si existe un instrumento o parámetro para evaluar el desempeño laboral

24. ¿Qué tipo de parámetro de evaluación utiliza la empresa para medir el desempeño de los empleados?

Productividad y calidad del trabajo realizado ()

Formación académica adquirida ()

Los objetivos conseguidos ()

Objetivo: Identificar el instrumento o parámetro de evaluación utilizado

25. De manera general ¿Cómo calificaría el ambiente laboral en la asociación cooperativa?

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

Si su respuesta fue Bueno, fin de la encuesta

Objetivo: Evaluar como los empleados aprecian el ambiente laboral

26. ¿Por qué considera que el ambiente laboral de la empresa es regular o malo?

Conflictos interpersonales ()

No valoran su trabajo y esfuerzo ()

Su recompensa no es equivalente a su esfuerzo ()

Objetivo: Especificar porque consideran un ambiente laboral negativo en la cooperativa

ANEXO 2: FORMATO DE GUÍA DE ENTREVISTA



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Los estudiantes de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador; en esta oportunidad realizarán una investigación sobre el tema: Clima organizacional y su influencia en el desempeño de los empleados de la Asociación Cooperativa de ahorro y crédito de profesionales en Administración de Empresas y carreras afines de responsabilidad limitada (COASP AE, DE R.L.) en el municipio de San Salvador.

Este cuestionario es con fines académicos y de carácter confidencial.

Objetivo: Desarrollar un diagnóstico a través de una investigación de campo en la cooperativa, que permita identificar la situación actual de las condiciones laborales.

1. Los empleados tienen conocimiento de los objetivos de la institución.

Objetivo:

Identificar si los empleados en la asociación cooperativa poseen conocimiento de los objetivos.

2. Considera que se les brinda a los empleados los recursos necesarios y en el tiempo adecuado

Objetivo:

Evaluar si los empleados reciben los recursos necesarios y en el tiempo adecuado

3. Considera que los empleados cuidan el mobiliario y equipo proporcionados para el desempeño de sus labores.

Objetivo:

Evaluar si los empleados valoran los recursos que la empresa les proporciona, para el desarrollo de su trabajo.

4. Como considera las relaciones interpersonales en la empresa

Objetivo:

Identificar el comportamiento de las relaciones interpersonales en la institución.

5. Es posible que los empleados trabajen sin supervisión, se les tiene confianza.

Objetivo:

Evaluar el nivel de confianza que poseen los jefes con sus subalternos.

6. Considera que sus empleados se sienten satisfechos con el trabajo que realizan.

Objetivo:

Determinar si los empleados se sienten satisfechos con el trabajo que desempeñan.

7. Los empleados trabajan con una actitud proactiva y positiva.

Objetivo:

Determinar la actitud con que se realiza el trabajo en la cooperativa

8. Cuales son algunos de los incentivos para los trabajadores que realizan bien su labor dentro de la organización.

Objetivo:

Exponer si existen incentivos para los empleados.

9. Los empleados reciben capacitaciones para el desempeño de sus actividades.

Objetivo:

Evaluar el apoyo que brinda la institución, en cuanto a la capacitación de sus empleados.

10. ¿Se da la oportunidad de ascender de puesto a los empleados?

Objetivo:

Evaluar si existe la oportunidad de ascender de puesto dentro de la empresa.

11. Considera que todos los empleados realizan sus funciones con calidad.

Objetivo:

Evaluar la opinión que tienen los jefes, sobre la calidad en las funciones de sus subalternos.

12. Describa de forma general como desempeñan los empleados las funciones de su cargo.

Objetivo:

Evaluar cómo perciben los jefes, el desempeño de sus subalternos.

13. ¿Se utiliza un parámetro para evaluar el desempeño de los empleados?

Objetivo:

Definir si existe un instrumento o parámetro para evaluar el desempeño laboral

14. Explique cómo es el ambiente laboral que usted percibe en la empresa

Objetivo:

Evaluar cómo se percibe el ambiente laboral.

15. Considera que el ambiente laboral de la cooperativa influye en el desempeño de los empleados

Objetivo:

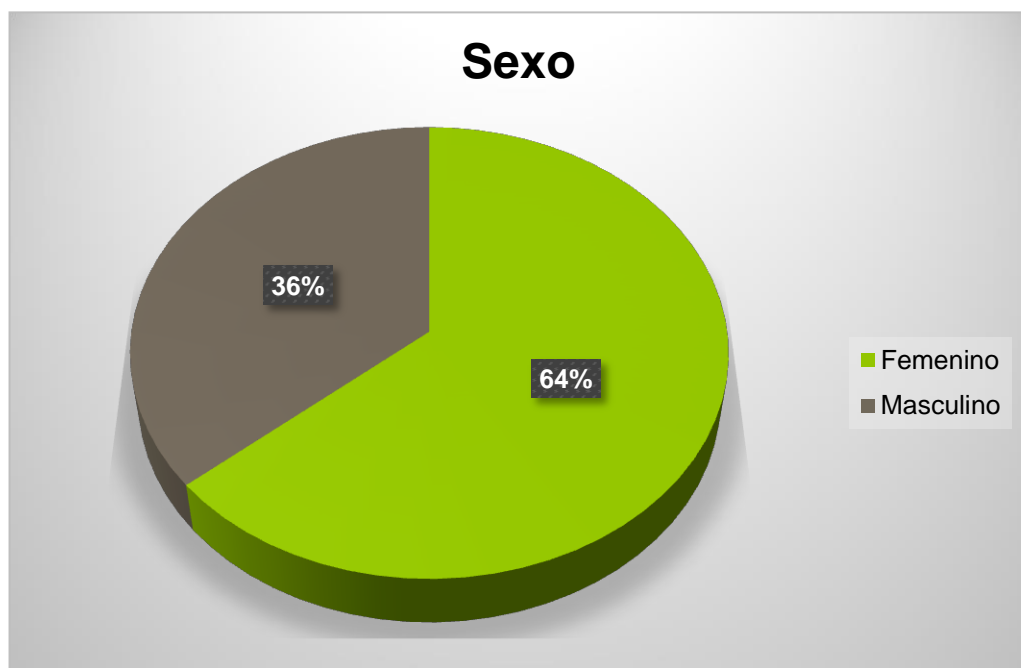
Establecer como las condiciones laborales influyen en el desempeño laboral.

ANEXO 3: DESARROLLO DEL ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO CON BASE AL AMBIENTE LABORAL Y DESEMPEÑO DE LA ENTIDAD EN ESTUDIO

DATOS GENERALES

1. Sexo

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Femenino	23	64%
Masculino	13	36%
Total	36	100%

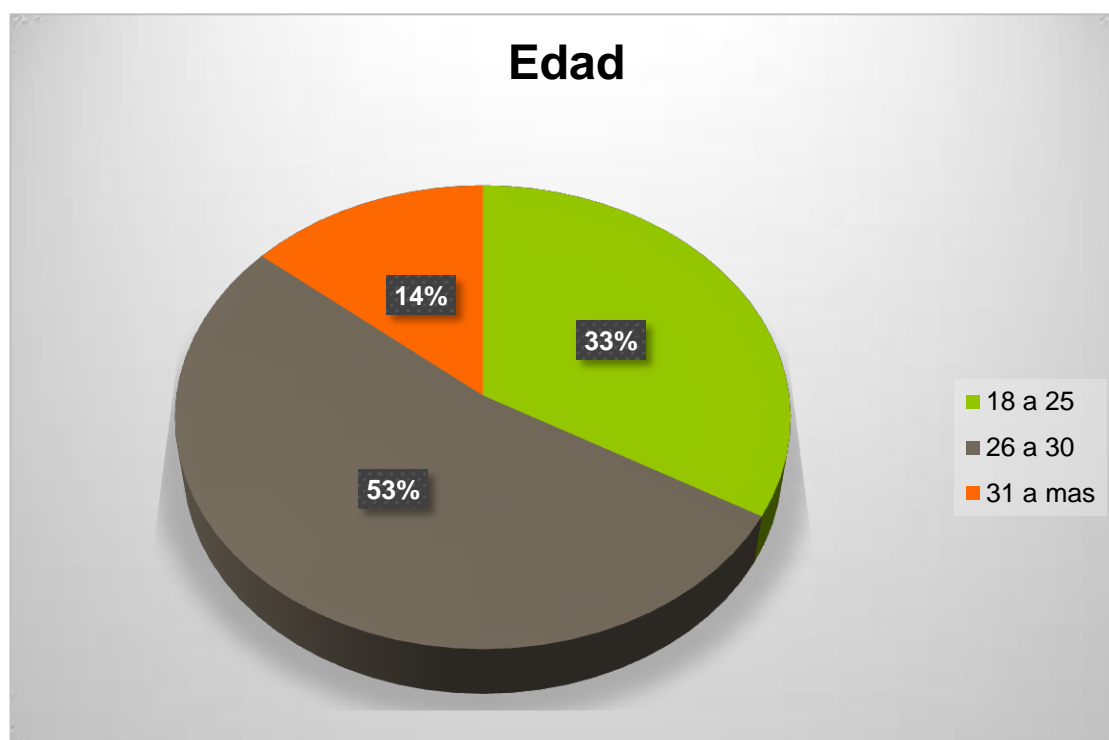


INTERPRETACION:

Como resultado de las personas encuestadas en la cooperativa, se obtuvo del sexo femenino el 64% y el resto representa el 36% del sexo masculino, por tanto, se considera que la empresa incluye a las mujeres en la fuerza laboral y un factor que puede ser determinante, es que el tipo de trabajo realizado en la cooperativa no requiere fuerza física y por ende una mujer lo puede realizar sin ningún inconveniente.

2. Edad

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
18 a 25 años	12	33%
26 a 30 años	19	53%
31 a más años	5	14%
Total	36	100%



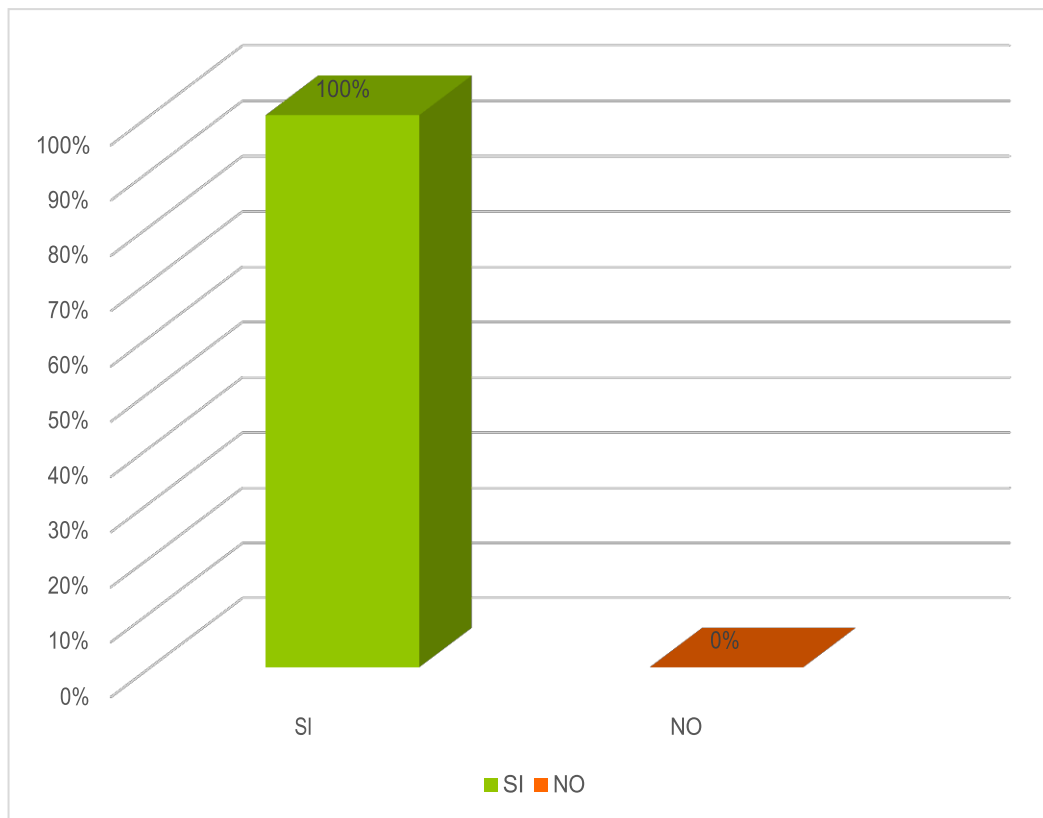
INTERPRETACION:

Del total encuestado, en relación a la edad se obtuvo como resultado que de 18 a 25 años representan el 33% del total, de 26 a 30 años representan el 53%, lo cual es importante pues poseen un amplio conocimiento de todas las actividades que se realizan, además de tener técnicas y experiencia para el mejor desempeño en las tareas asignadas. El resto tiene de 30 a más años representando el 14% del total de personas encuestadas.

1. ¿Tiene conocimiento de los objetivos de la institución?

Objetivo: Analizar si los empleados toman interés en los objetivos de la institución.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	36	100%
NO	0	0%
Total	36	100%



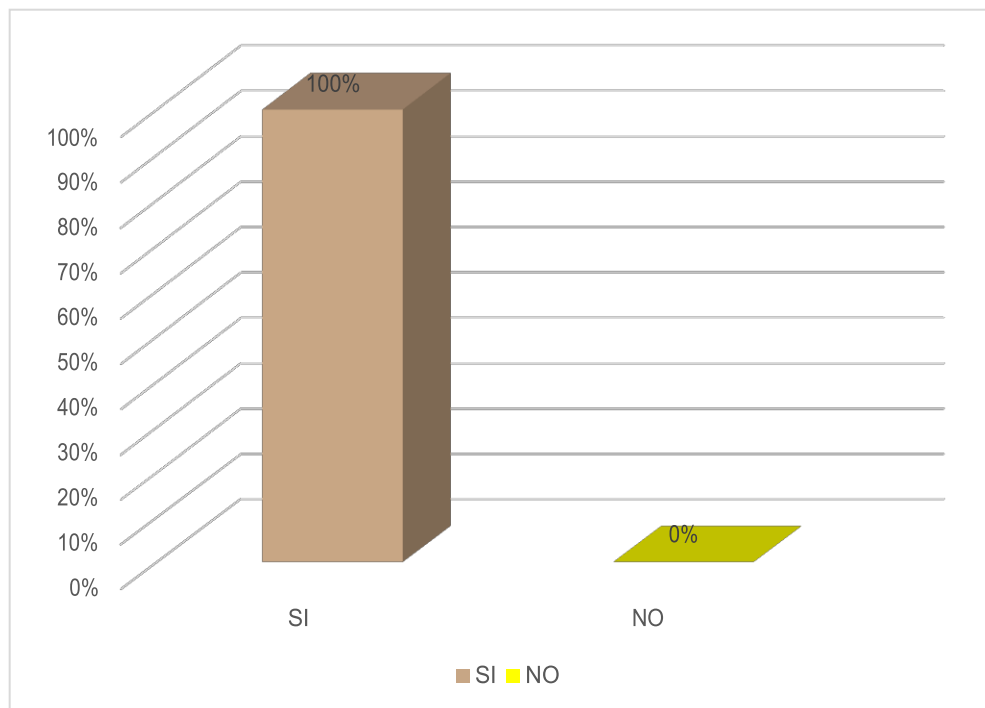
INTERPRETACION:

El total de los colaboradores de la cooperativa, conocen los objetivos y metas que deben cumplir en su jornada laboral, comentaron, que si conocen los objetivos de la institución y eso les permite cumplir con las obligaciones asignadas en su área de trabajo.

2. ¿Considera que su trabajo es compatible con los objetivos de la empresa?

Objetivo: Identificar la relación de trabajo de los empleados con el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	36	100%
NO	0	0%
Total	36	100%



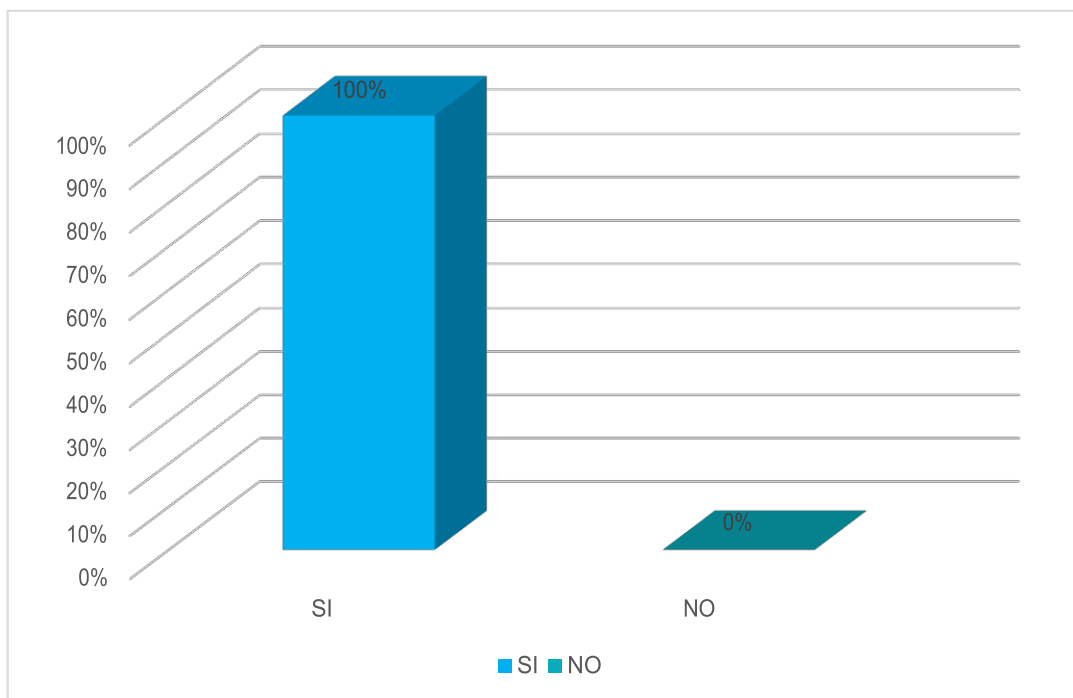
INTERPRETACION:

El total respondió que sí considera su trabajo compatible con los objetivos de la empresa, ya que aseguran que la labor que desempeñan está acorde con los fines planteados por las autoridades de la cooperativa en estudio.

3. ¿Considera los objetivos de su departamento alcanzables?

Objetivo: Evaluar que tan reales son los objetivos asignados a los departamentos de la cooperativa.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	36	100%
NO	0	0%
Total	36	100%



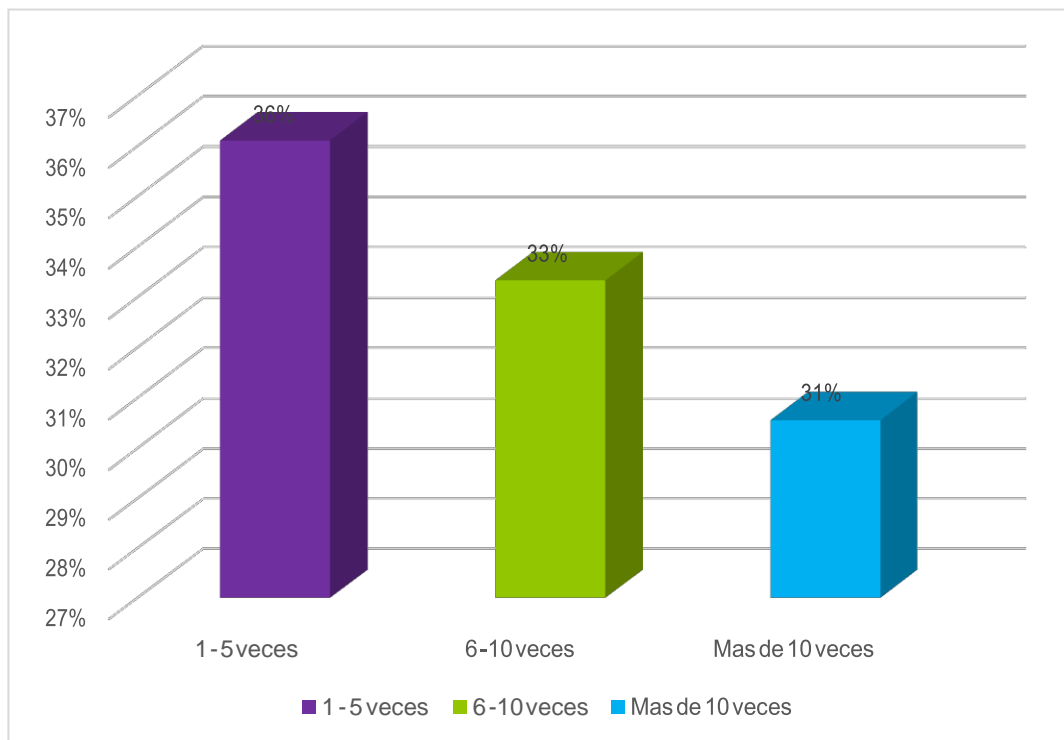
INTERPRETACION:

El 100% de los colaboradores respondió que sí consideran que los objetivos de su departamento son alcanzables, en relación a este tema la institución afirma tener un conocimiento aceptable, ya que los resultados de las dos preguntas anteriores y está, confirman esa opinión.

4. ¿Cuántas veces ha logrado alcanzar los objetivos de su departamento?

Objetivo: Detallar la frecuencia con la que el empleado alcanzó los objetivos.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1 - 5 veces	13	36%
6 -10 veces	12	33%
Más de 10 veces	11	31%
Total	36	100%



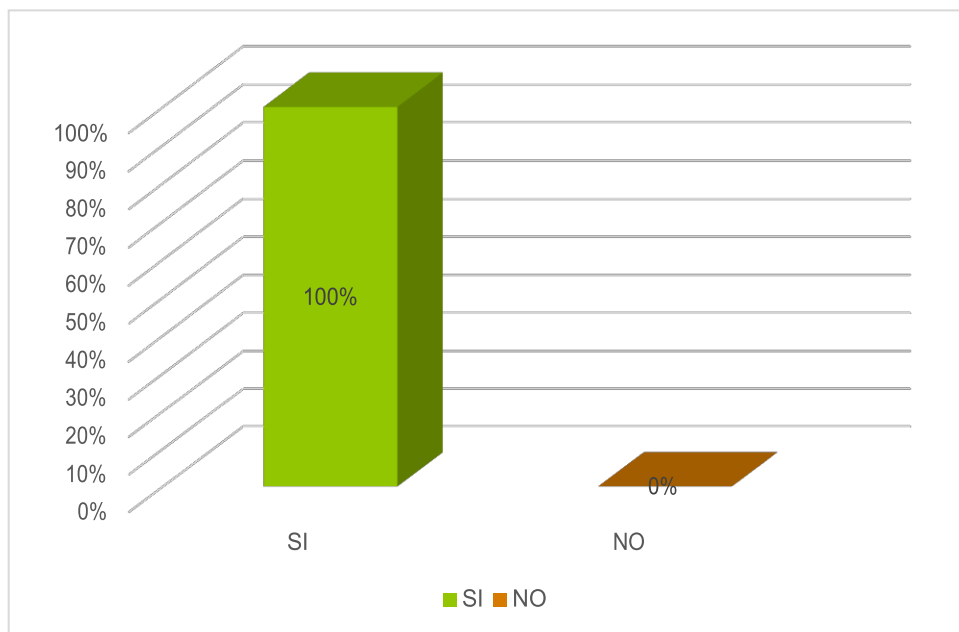
INTERPRETACION:

Se obtuvo como resultado que de 1 a 5 veces representan un 36%, de 6 a 10 veces representan el 33% y 31% restante considera que ha cumplido objetivos más de 10 veces. Se considera que no existe mucha diferencia con el numero veces que se han alcanzado los objetivos, pero un factor a considerar es que los empleados que tienen menos tiempo de laborar para la empresa son los que menos veces han alcanzado los objetivos.

5. ¿La institución le brinda los recursos necesarios para desarrollar sus actividades laborales?

Objetivo: Exponer si la empresa proporciona los recursos para el desarrollo de las actividades laborales.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	36	100%
NO	0	0%
Total	36	100%



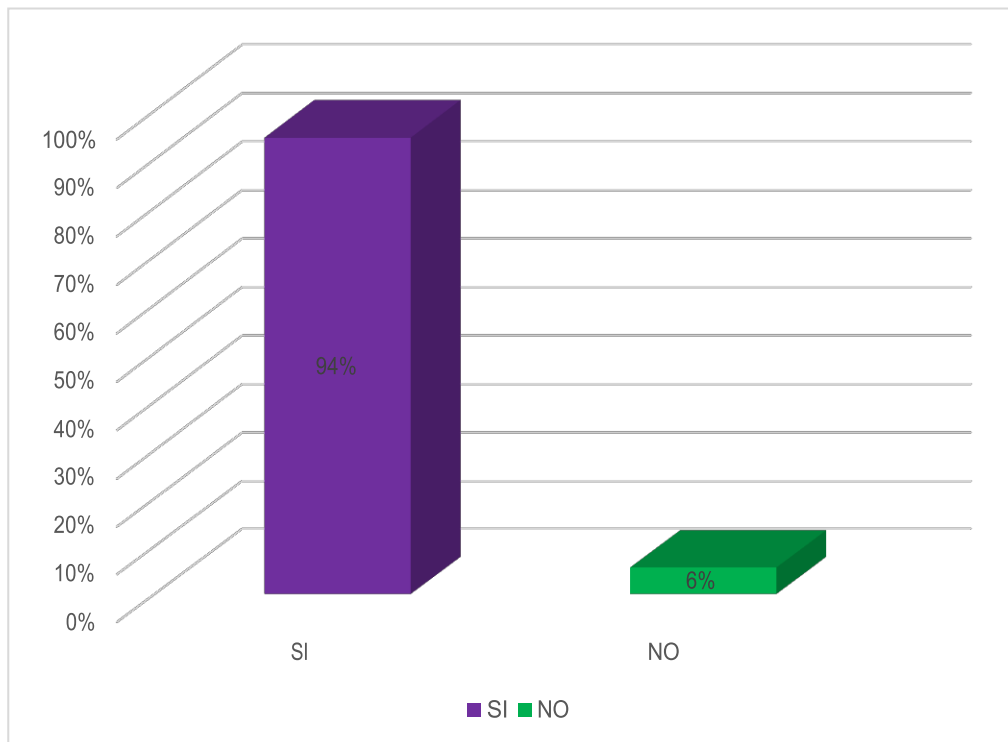
INTERPRETACION:

En esta interrogante como se puede observar en la tabla, el total de los empleados, afirma que la empresa le brinda los recursos necesarios para desarrollar las actividades laborales, los cual es muy importante porque facilita la realización de sus funciones.

6. ¿Recibe los recursos en el tiempo oportuno y adecuado?

Objetivo: Identificar si se recibe los recursos en el tiempo correcto y de manera adecuada.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	34	94%
NO	2	6%
Total	36	100%



INTERPRETACION:

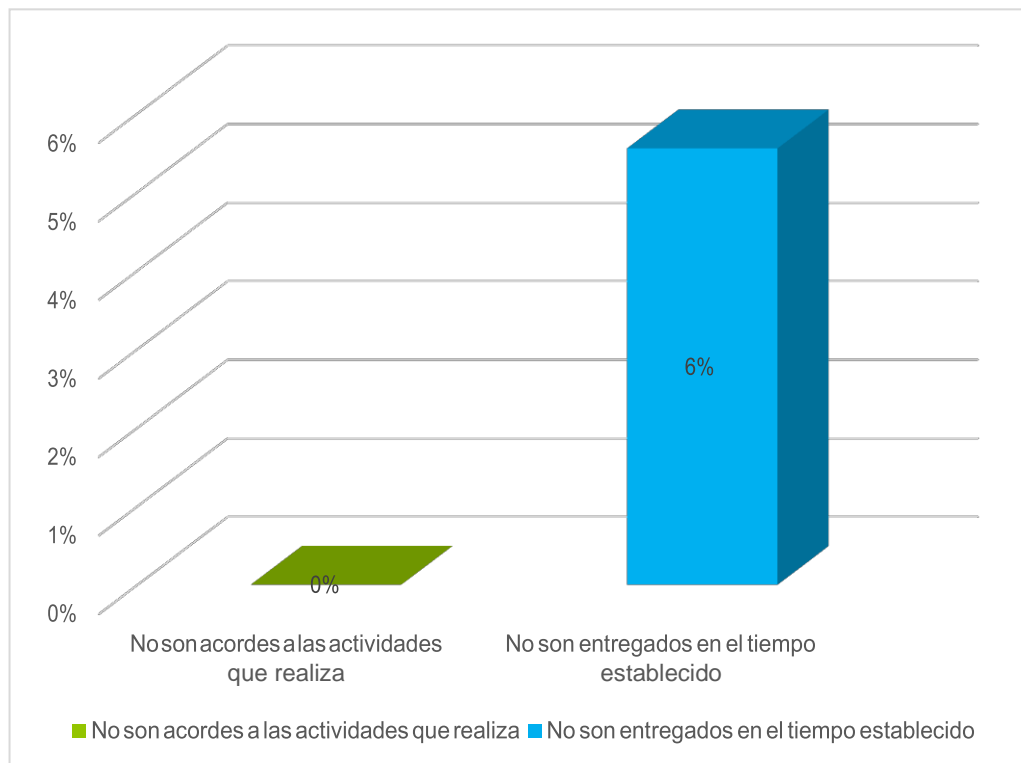
Como resultado se obtuvo que un 94% de los empleados considera que sí recibe los recursos en el tiempo oportuno y adecuado, sin embargo, el resto de los encuestados respondió que no. Se identifica que a pesar que la empresa si proporciona los recursos para el desempeño de las funciones, no todos los empleados confirman que lo reciben en el tiempo oportuno.

7. ¿Por qué considera que son innecesarios e inoportunos los recursos entregados?

Objetivo: Detallar por qué consideran innecesarios e inoportunos los recursos.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
No son acordes a las actividades que realiza	0	0%
No son entregados en el tiempo establecido	2	6%
Total	2	6%

NOTA: La población total es de 36 empleados, sin embargo, para esta pregunta solo se consideran los 2 empleados que respondieron “NO” a la pregunta anterior.



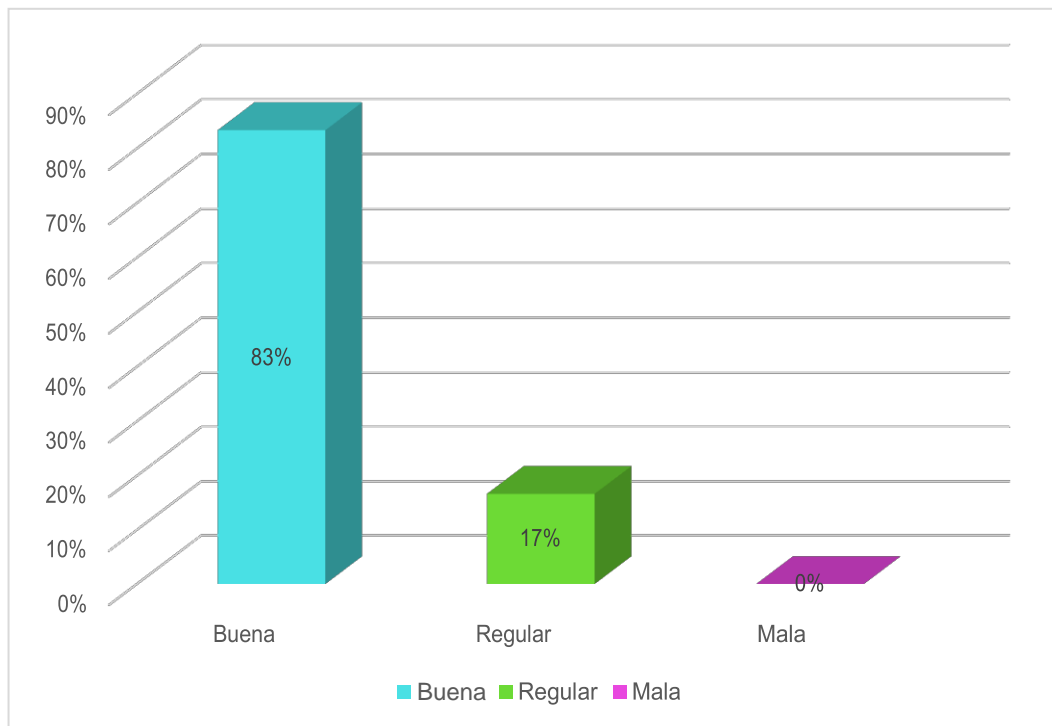
INTERPRETACION:

Del 6% que respondió que no recibe oportunamente los recursos, considera que la razón principal es porque no son entregados en el tiempo establecido, motivo por el cual los colaboradores pueden atrasarse en sus funciones diarias.

8. ¿Cómo considera las relaciones interpersonales con sus superiores?

Objetivo: Examinar la relación del empleado con los superiores

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Buena	30	83%
Regular	6	17%
Mala	0	0%
Total	36	100%



INTERPRETACION:

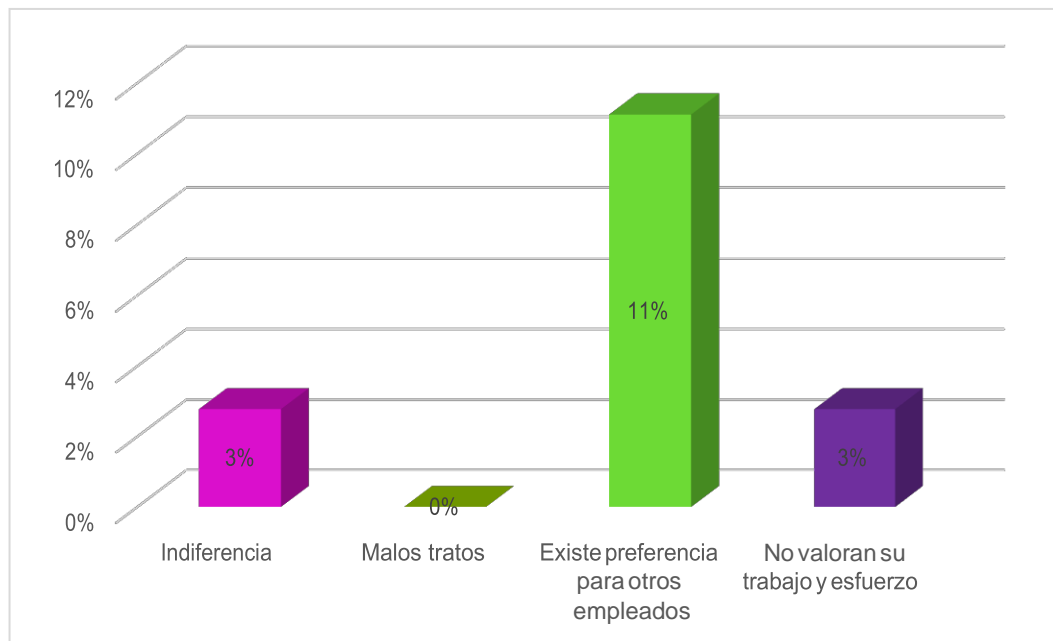
En cuanto a las relaciones interpersonales con los superiores un 83% considera que es buena, sin embargo, un 17% piensa que son regular, este es un factor importante en toda organización y en el caso de la cooperativa un segmento se encuentra inconforme con este factor, lo que genera un ambiente laboral tenso en cada área de trabajo.

9. ¿Por qué considera regular o mala la relación con sus superiores?

Objetivo: Examinar si la empresa toma en cuenta las opiniones de todos sus empleados.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Indiferencia	1	3%
Malos tratos	0	0%
Existe preferencia para otros empleados	4	11%
No valoran su trabajo y esfuerzo	1	3%
Total	6	17%

NOTA: La población total es de 36 empleados, sin embargo, para esta pregunta solo se consideran los 6 empleados que respondieron “REGULAR” a la pregunta anterior.



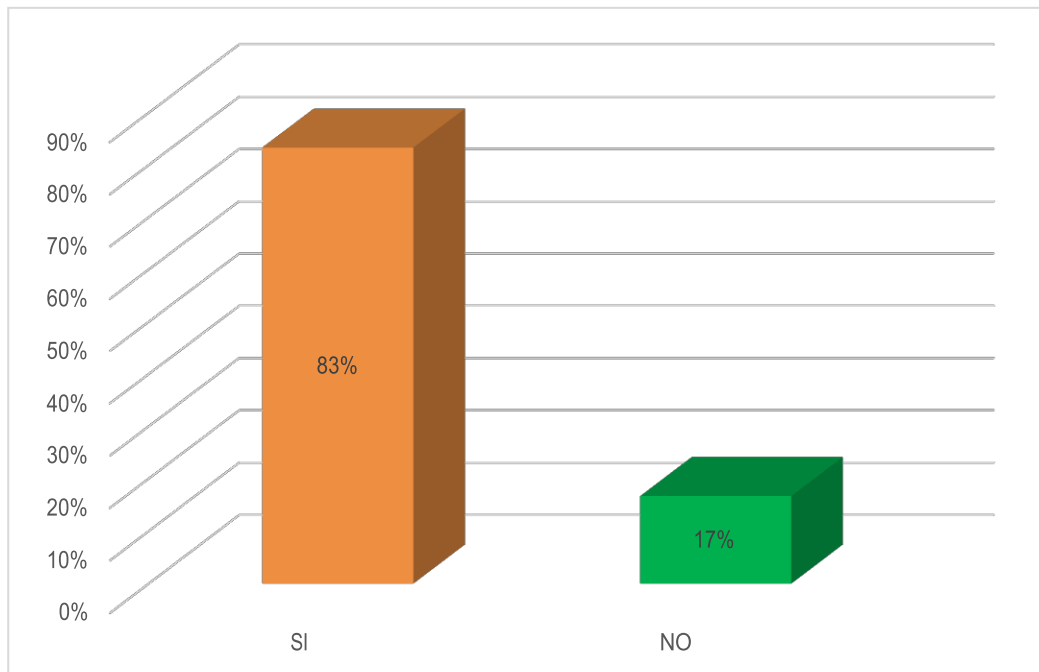
INTERPRETACION:

Los resultados son que el 3% considera que es indiferencia, un 11% lo atribuye a que existe preferencia para otros empleados, y solamente el 3% respondió que es porque no valoran su esfuerzo. Para los empleados las relaciones interpersonales se ven afectadas por las preferencias que hacen los jefes, esto les influye de manera negativa para desempeñar su labor.

10. ¿Sus superiores le solicitan opiniones al momento de planear o fijar objetivos dentro de la empresa?

Objetivo: Examinar si la empresa toma en cuenta las opiniones de todos sus empleados.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	30	83%
NO	6	17%
Total	36	100%



INTERPRETACION:

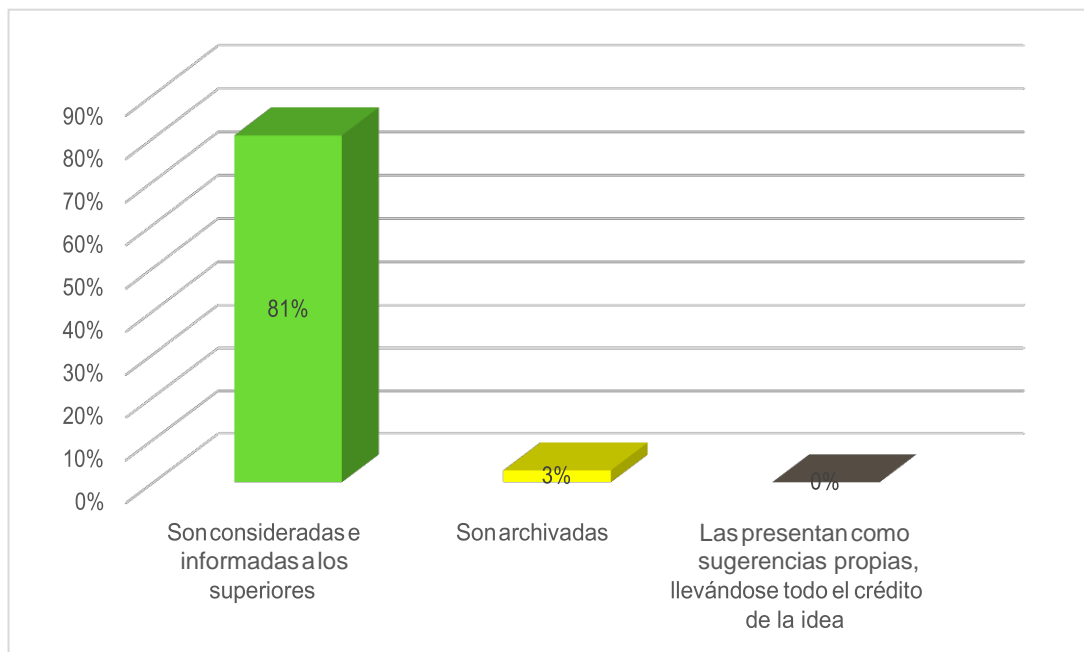
En esta pregunta el 83% de los empleados respondió que los superiores sí les piden opiniones al momento de planear y fijar objetivos, mientras que el resto equivalente al 17% considera que no se les toma en cuenta. Este tema también puede estar influenciado por las relaciones interpersonales con los superiores, ya que el 17% que considera regulares las relaciones con los superiores puede que sea el mismo 17% que piensa que sus opiniones no son tomadas en cuenta.

11. ¿Qué considera que hace su jefe con las opiniones presentadas?

Objetivo: Exponer el proceso de las opiniones de los empleados

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Son consideradas e informadas a los superiores	29	81%
Son archivadas	1	3%
Las presentan como sugerencias propias, llevándose todo el crédito de la idea	0	0%
Total	30	83%

NOTA: La población total es de 36 empleados, sin embargo, para esta pregunta solo se consideran los 30 empleados que respondieron "SI" a la pregunta anterior.



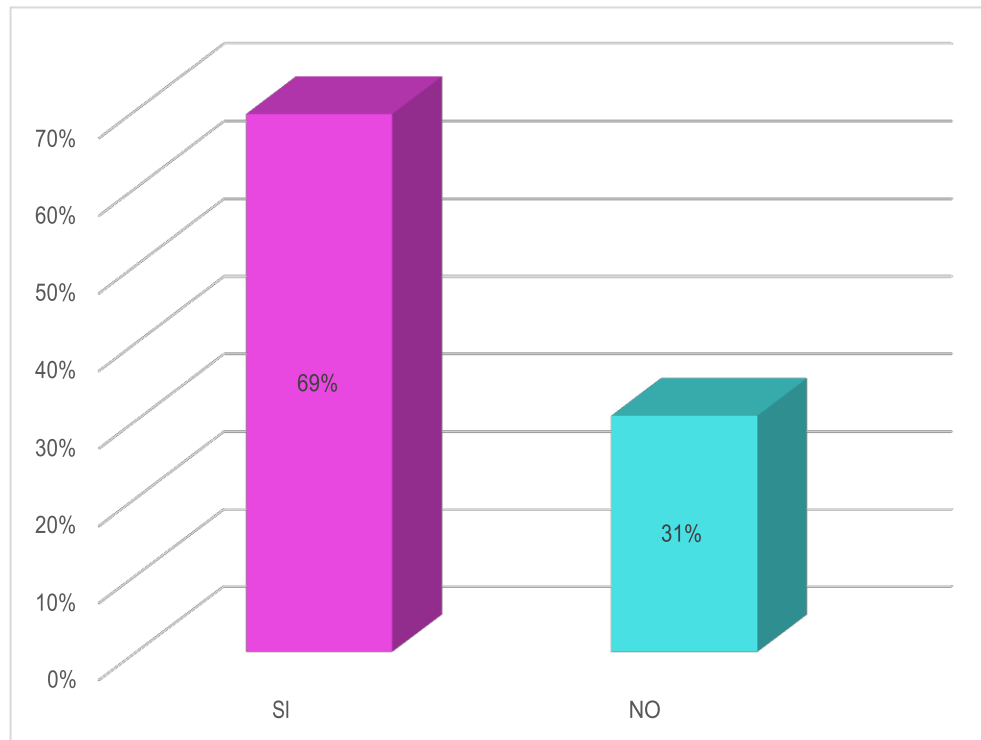
INTERPRETACION:

Un 81% considera que las opiniones son informadas a los superiores, mientras que un 3% piensa que solamente son archivadas. Se puede identificar que es otro de los temas en los que la empresa puede mejorar, ya que todo empleado se siente bien en un lugar donde son tomadas en cuenta sus opiniones.

12. ¿El trabajo que realiza en la institución es satisfactorio para usted?

Objetivo: Determinar la satisfacción de los empleados en los procesos.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	25	69%
NO	11	31%
Total	36	100%



INTERPRETACION:

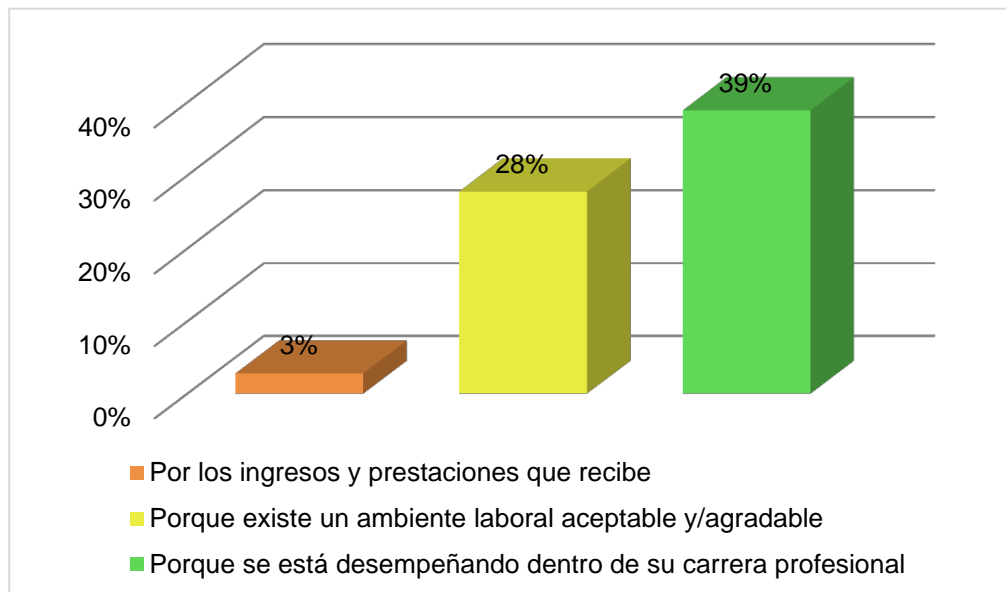
El 69% de los empleados siente que el trabajo que realiza en la institución es satisfactorio, mientras que el resto correspondiente al 31% considera que no se siente satisfecho, un porcentaje bastante considerable por lo que se puede identificar que algunos de los factores que influyen son las regulares relaciones interpersonales y las opiniones no tomadas en cuenta.

13. ¿Por qué lo considera satisfactorio?

Objetivo: Establecer el motivo de satisfacción laboral entre los empleados.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Por los ingresos y prestaciones que recibe	1	3%
Porque existe un ambiente laboral aceptable y/agradable	10	28%
Porque se está desempeñando dentro de su carrera profesional	14	39%
Total	25	69%

La población total es de 36 empleados, sin embargo para esta pregunta solo se consideran los 25 empleados que respondieron "SI" a la pregunta anterior.



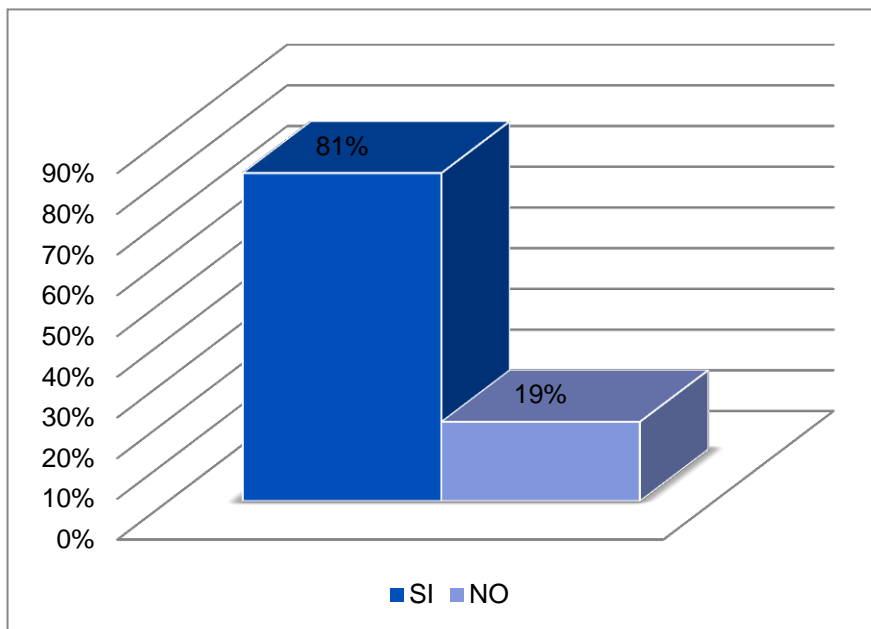
INTERPRETACION:

Más de la mitad de los colaboradores consideran satisfactorio su trabajo en la institución porque se están desempeñando dentro de su carrera profesional, un porcentaje similar opino que su satisfacción es porque existe un ambiente laboral aceptable y agradable y un pequeño porcentaje indico que se su trabajo es satisfactorio por los ingresos y prestaciones que recibe.

14. ¿Cree que su retribución es proporcional al esfuerzo realizado en la empresa?

Objetivo: Establecer si los empleados consideran aceptable la retribución brindada.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	29	81%
NO	7	19%
Total	36	100%



INTERPRETACION:

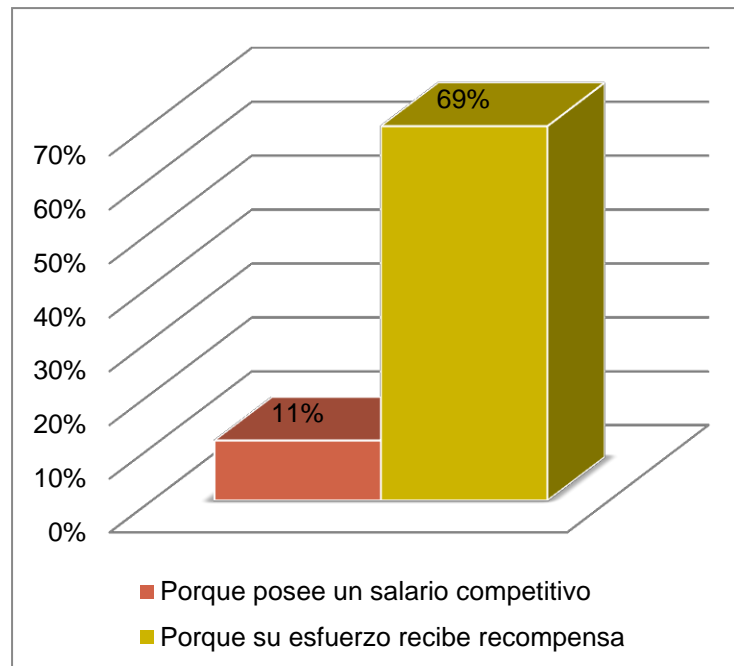
Un 81% de los empleados creen que su retribución es proporcional al esfuerzo realizado y un 19% consideran que su retribución no es acorde al esfuerzo realizado en la institución, se debe tomar en cuenta ya que el salario es primordial para la satisfacción de los empleados.

15. ¿Por qué considera que su retribución es proporcional al esfuerzo realizado en la empresa?

Objetivo: Fundamentar porque los empleados consideran aceptable la retribución brindada.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Porque posee un salario competitivo	4	11%
Porque su esfuerzo recibe recompensa	25	69%
Total	29	81%

NOTA: La población total es de 36 empleados, sin embargo, para esta pregunta solo se consideran los 29 empleados que respondieron "SI" a la pregunta anterior.



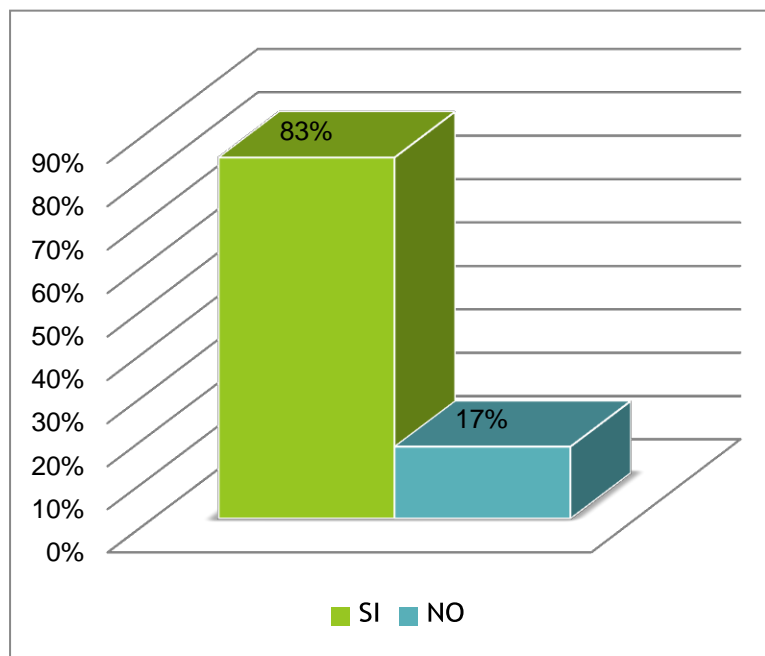
INTERPRETACION:

Dentro de los empleados que afirmaron tener una retribución proporcional a su esfuerzo un 69% consideran que es porque su esfuerzo recibe recompensa, es de beneficio a la cooperativa porque el empleado aumenta su esfuerzo en las actividades que realiza además podemos observar que el porcentaje restante opina que es porque poseen un salario competitivo.

16. ¿Al realizar bien su trabajo recibe algún incentivo?

Objetivo: Exponer si la empresa recompensa con incentivos por el trabajo bien desempeñado.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	30	83%
NO	6	17%
Total	36	100%



INTERPRETACION:

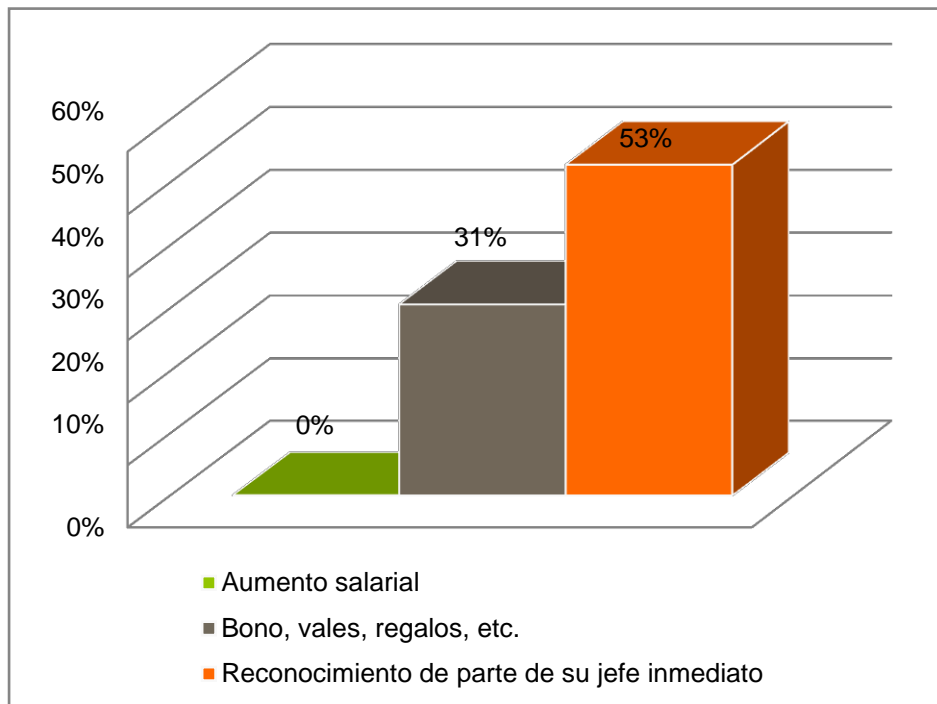
Más de la mitad de los colaboradores afirman recibir incentivos por parte de la institución al realizar bien su trabajo y un 17% indicaron que no reciben incentivo al realizar bien su trabajo, podría ser por que no consideran como incentivos lo que se les retribuye al realizar bien su trabajo.

17. ¿Qué tipo de incentivos recibe?

Objetivo: Identificar los tipos de recompensa o incentivos que existen dentro de la organización.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Aumento salarial	0	0%
Bono, vales, regalos, etc.	11	31%
Reconocimiento de parte de su jefe inmediato	19	53%
Total	30	83%

NOTA: La población total es de 36 empleados, sin embargo, para esta pregunta solo se consideran los 30 empleados que respondieron "SI" a la pregunta anterior.



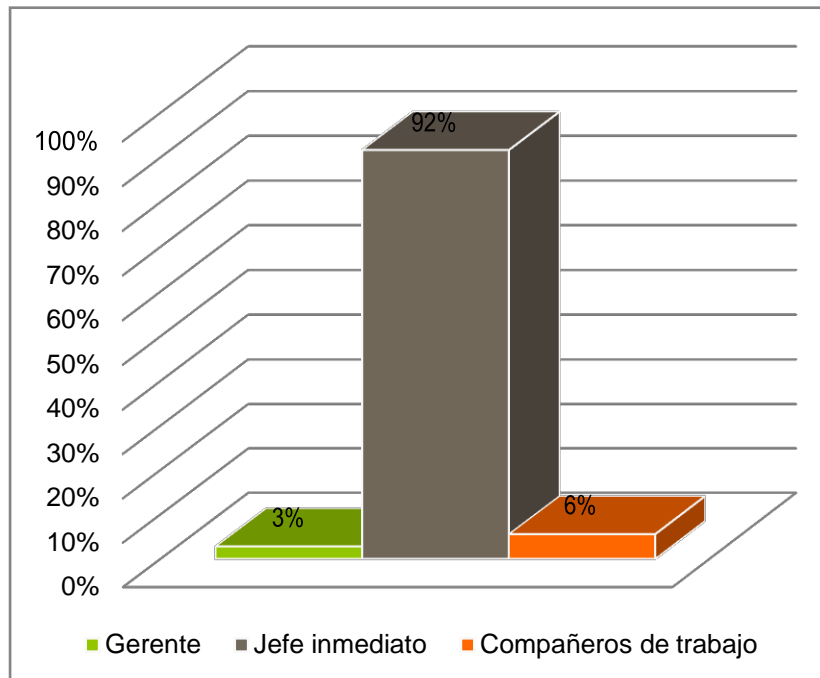
INTERPRETACION:

Dentro de los incentivos que reciben los empleados se identificó que de no se tiene aumento salarial, además un 53% opino que reciben como incentivo solo reconocimiento por parte de sus jefes inmediatos y el 30% de los empleados afirmaron que se les retribuye con bonos, vales, regalos entre otros incentivos.

18. ¿Cuándo tiene dificultad en su área laboral a quien pide ayuda?

Objetivo: Determinar el apoyo y confianza que se brinda dentro de la institución al tener dificultades

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Gerente	1	3%
Jefe inmediato	33	92%
Compañeros de trabajo	2	6%
Total	36	100%



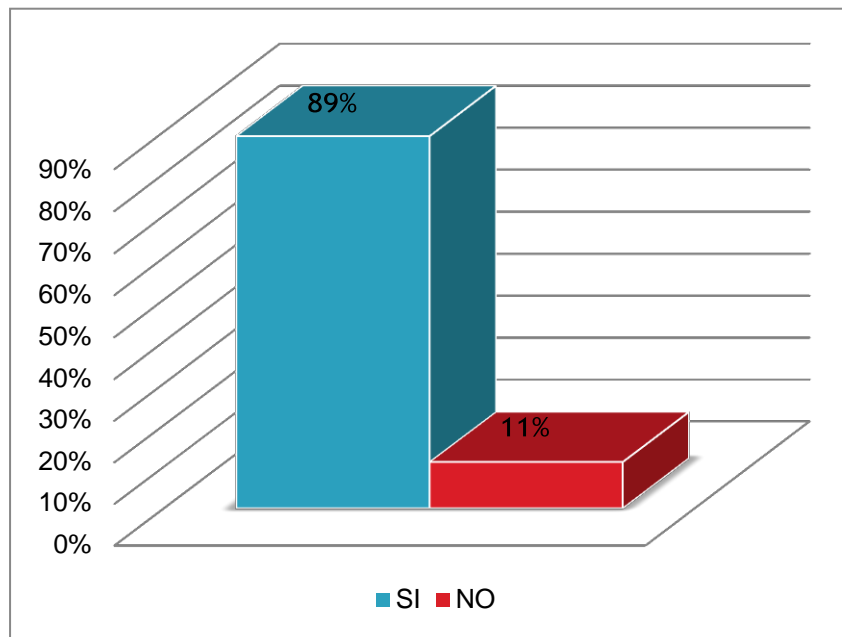
INTERPRETACION:

Es importante tener ayuda en dificultades que puedan presentarse y más si los jefes están en armonía con sus subalternos debido a esto la mayoría de los empleados indico que solicitan ayuda de sus jefes inmediatos, un 6% de los empleados piden ayuda a sus compañeros de trabajo y un 3% solicita ayuda al Gerente.

19. ¿Recibe capacitaciones en su área de trabajo?

Objetivo: Evaluar el apoyo que brinda la institución a sus empleados, por medio de capacitaciones

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	32	89%
NO	4	11%
Total	36	100%



INTERPRETACION:

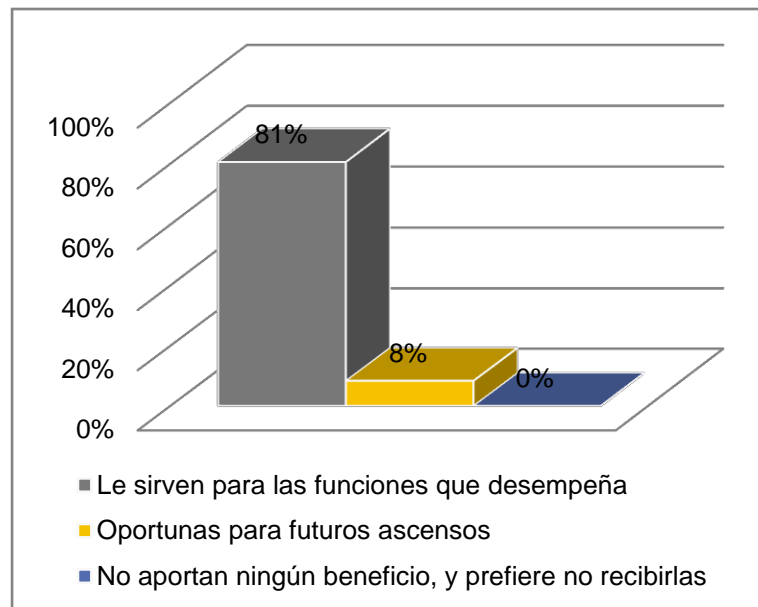
El 89% de la población en estudio afirmaron recibir capacitaciones en su área de trabajo, indica que la institución brinda apoyo a sus empleados además un 11% opino no recibir capacitaciones, esto podría indicar que solo se provee capacitación en algunos departamentos.

20. ¿Cómo considera que son las capacitaciones recibidas?

Objetivo: Identificar las opiniones que poseen los empleados acerca de las capacitaciones recibidas

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Le sirven para las funciones que desempeña	29	81%
Oportunas para futuros ascensos	3	8%
No aportan ningún beneficio, y prefiere no recibirlas	0	0%
Total	32	89%

NOTA: La población total es de 36 empleados, sin embargo, para esta pregunta solo se consideran los 32 empleados que respondieron "SI" a la pregunta anterior.



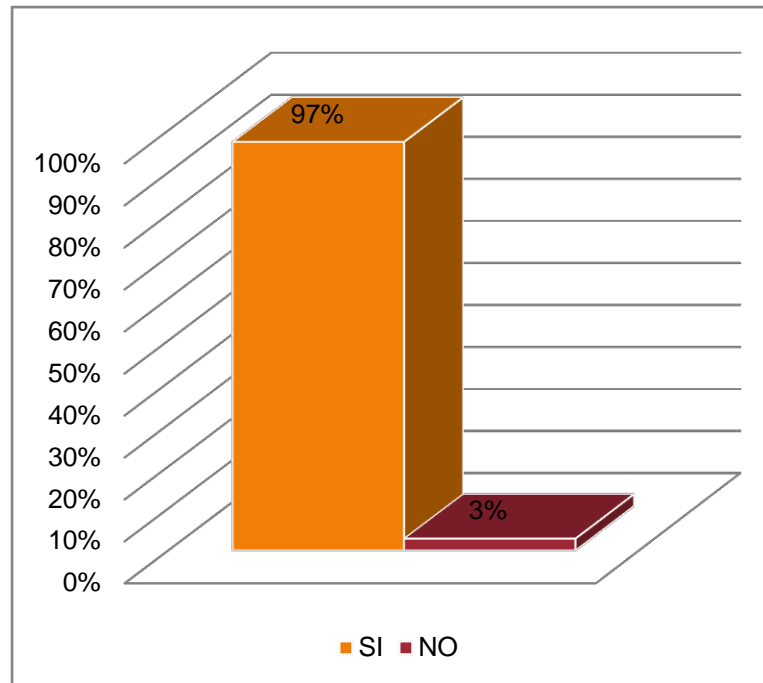
INTERPRETACION:

El 81% de los colaboradores opina que las capacitaciones recibidas les sirven para las funciones que desempeñan lo que indica una mejor realización en sus actividades, además el 8% indicaron que son oportunas para futuros ascensos, estas respuestas nos indican que las capacitaciones son bien aceptadas por los empleados ya que son de beneficio para ellos.

21. ¿En la institución se tiene la posibilidad de obtener ascensos dentro de ella?

Objetivo: Exponer la posibilidad que tienen los empleados de ascender de cargo laboral

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	35	97%
NO	1	3%
Total	36	100%



INTERPRETACION:

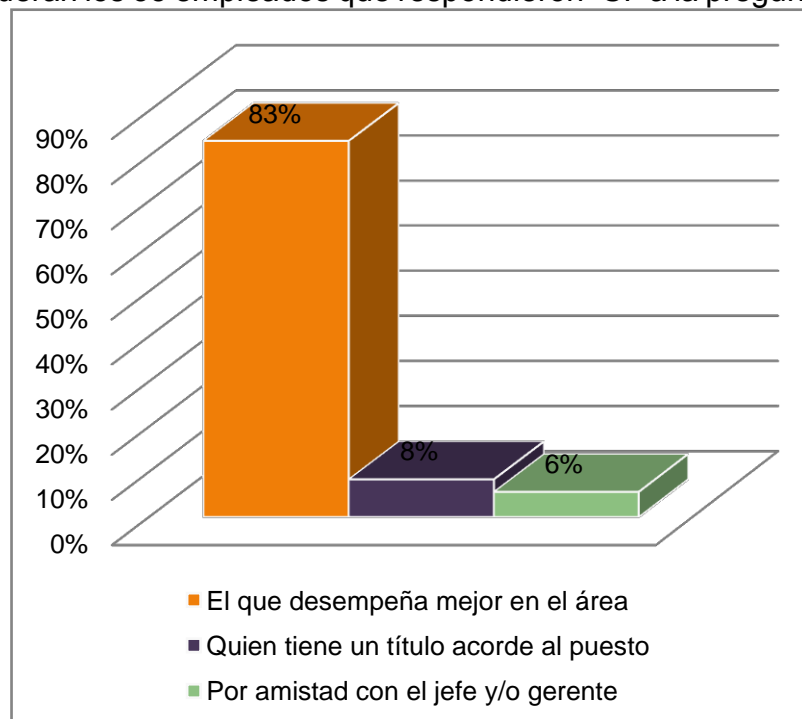
Podemos afirmar que en la cooperativa se tiene la posibilidad de obtener ascenso ya que un 97% lo confirmo y solo un 3% opino que no se tiene la posibilidad de ascensos, esto también nos indica que hay desconformidad por los ascensos que se realizan.

22. ¿Quiénes reciben el ascenso?

Objetivo: Identificar si los ascensos dentro de la empresa se realizan por méritos

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
El que desempeña mejor en el área	30	83%
Quien tiene un título acorde al puesto	3	8%
Por amistad con el jefe y/o gerente	2	6%
Total	35	97%

NOTA: La población total es de 36 empleados, sin embargo, para esta pregunta solo se consideran los 35 empleados que respondieron "SI" a la pregunta anterior.



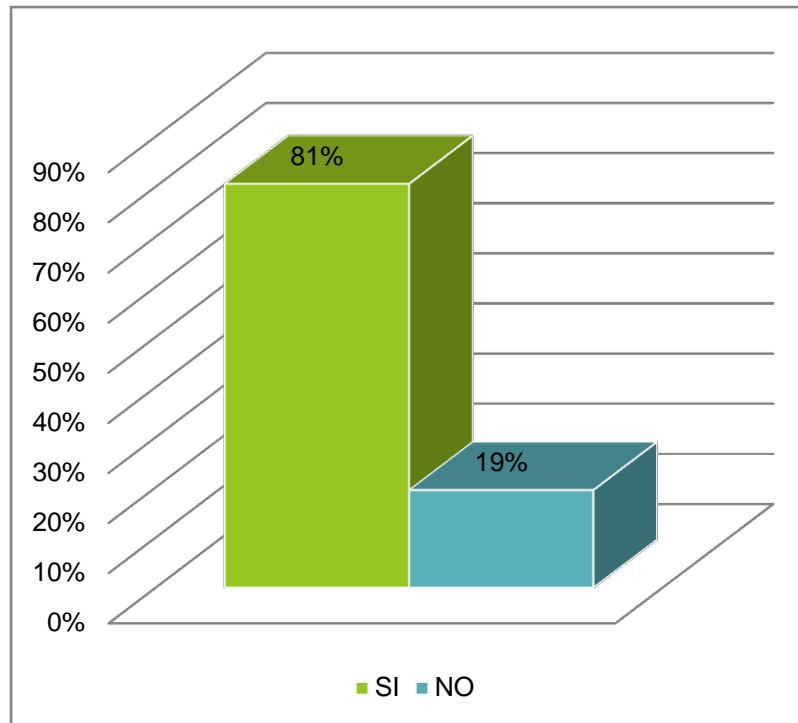
INTERPRETACION:

El 83% identifica que obtiene el ascenso el que se desempeña mejor en el área, un 8% opino que lo recibe quien tiene un título acorde al puesto y un 6% indico que lo recibe quien tiene amistad con el jefe o gerente, se nos muestra que solo un porcentaje opina que los ascensos son por méritos y un porcentaje indica que se puede obtener ascenso sin necesidad de esfuerzos.

23. ¿Existe actualmente un parámetro para evaluar el desempeño laboral dentro de la institución?

Objetivo: Definir si existe un instrumento o parámetro para evaluar el desempeño laboral

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	29	81%
NO	7	19%
Total	36	100%



INTERPRETACION:

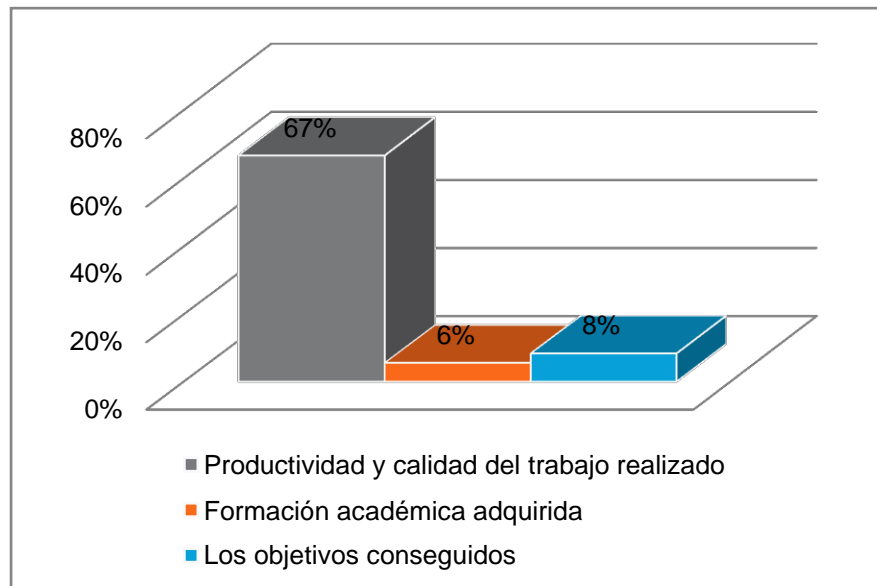
Aunque el 81% de los empleados afirman la existencia de un parámetro para evaluar el desempeño en la institución el 19% opinan que no existe un parámetro de evaluación de desempeño lo que también indica que desconocen la forma de evaluar su desempeño personal.

24. ¿Qué tipo de parámetro de evaluación utiliza la empresa para medir el desempeño de los empleados?

Objetivo: Identificar el instrumento o parámetro de evaluación utilizado

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Productividad y calidad del trabajo realizado	24	67%
Formación académica adquirida	2	6%
Los objetivos conseguidos	3	8%
Total	29	81%

NOTA: La población total es de 36 empleados, sin embargo, para esta pregunta solo se consideran los 29 empleados que respondieron "SI" a la pregunta anterior.



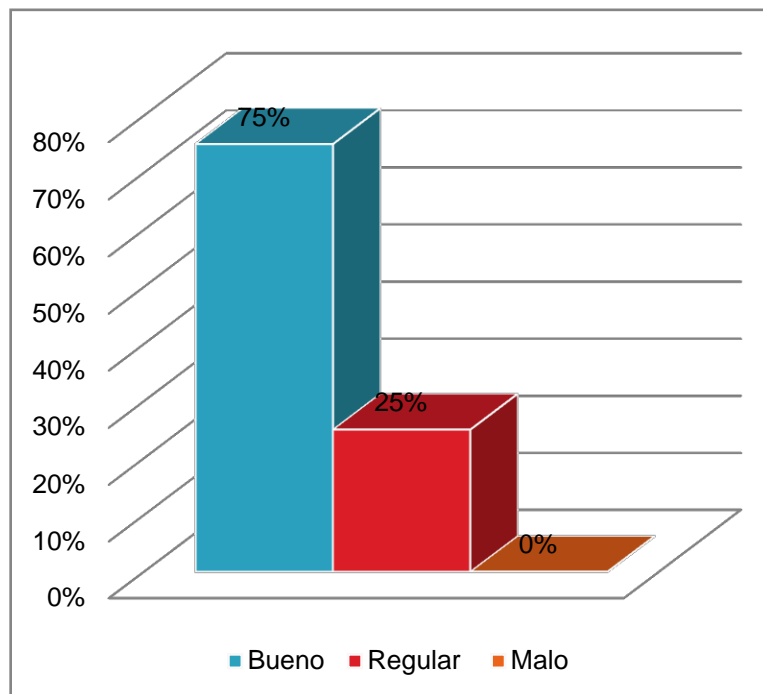
INTERPRETACION:

Un 67% de los empleados opinaron que el parámetro utilizado para la evaluación del desempeño es el de productividad y calidad de trabajo, un 8% indicó que son los objetivos conseguidos y un 6% considera que es la formación académica adquirida, aunque más de la mitad respondió una forma de evaluación, es de considerar que existen empleados que no conocen cuál es el método de evaluación para su desempeño.

25. De manera general ¿Cómo calificaría el ambiente laboral en la asociación cooperativa?

Objetivo: Evaluar como los empleados aprecian el ambiente laboral

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Bueno	27	75%
Regular	9	25%
Malo	0	0%
Total	36	100%



INTERPRETACION:

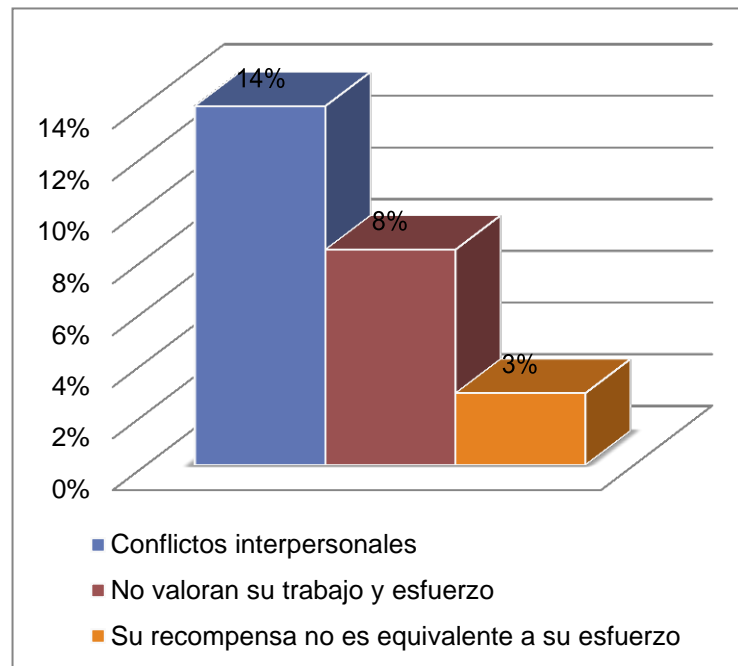
Dentro de la calificación del ambiente laboral en la institución se encuentra que el 75% lo identifico como bueno, pero tener un 25% que lo califica como regular indica que hay empleados que no se sienten bien con su entorno laboral.

26. ¿Por qué considera que el ambiente laboral de la empresa es regular o malo?

Objetivo: Especificar porque consideran un ambiente laboral negativo en la cooperativa

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Conflictos interpersonales	5	14%
No valoran su trabajo y esfuerzo	3	8%
Su recompensa no es equivalente a su esfuerzo	1	3%
Total	9	25%

NOTA: La población total es de 36 empleados, sin embargo, para esta pregunta solo se consideran los 9 empleados que respondieron “regular” a la pregunta anterior.



INTERPRETACION:

Un 14% de los empleados opinaron que el ambiente laboral es regular en la institución debido a conflictos interpersonales, un 8% indicó que no valoran su trabajo y esfuerzo y un 3% considera que es porque su recompensa no es equivalente a su esfuerzo, se muestra que no existe una buena armonía en la institución ya que se presentan conflictos interpersonales.

ANEXO 4: DESARROLLO DEL ANÁLISIS DE LA GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA A GERENTE GENERAL Y GERENTE ADMINISTRATIVO CON BASE AL AMBIENTE LABORAL Y DESEMPEÑO DE LA ENTIDAD EN ESTUDIO.

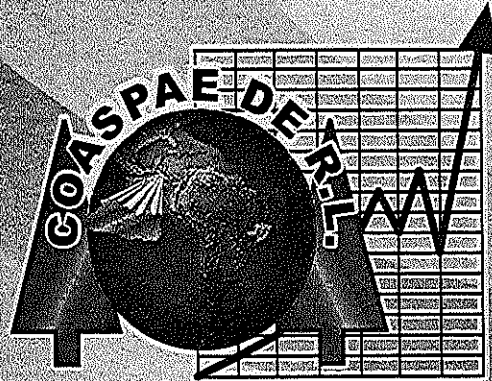
N°	PREGUNTA	GERENTE GENERAL	GERENTE ADMINISTRATIVO	INTERPRETACIÓN
1	Los empleados tienen conocimiento de los objetivos de la institución.	Si, consideramos que es algo de importancia para la empresa	Si, se realizan reuniones en cada área para estar pendientes de objetivos y metas de la empresa	Como institución se esmeran para que los empleados tengan el conocimiento de los objetivos que persiguen.
2	Considera que se le brinda a los empleados los recursos necesario y en el tiempo adecuado	Sí, claro	Si, a veces puede que se entreguen con retrasos, pero por lo general se lleva un control para que no sucedan esos retrasos.	La gerencia esta consiente que hay retrasos en la entrega de los recursos y por ello llevan un control.
3	Considera que los empleados cuidan el mobiliario y equipo proporcionados para el desempeño de sus labores.	A veces	Por lo general y en su mayoría, si	La mayoría de veces los empleados hacen un buen uso del mobiliario entregado para el desarrollo de sus actividades.
4	Como considera las relaciones interpersonales en la empresa	Por lo general en un ambiente donde hay muchas mujeres se suele haber conflicto por los rumores que se generan, en el caso de la cooperativa hay más mujeres y eso se da bastante. Se generan malos entendidos y a veces hay conflictos por la misma razón. También hay discrepancias entre los jefes y gerentes de cada área porque es normal que cuando se comenten errores ninguna área quiere asumir donde estuvo la falla y se trata de buscar culpables en vez de solucionar el problema con prontitud.	Como en toda organización siempre se dan conflictos ya que mantener a todo el personal contento es bien difícil, porque cada quien tiene su forma de pensar. Por lo general, si se trata de mejorar en este aspecto, pero como les comento, es bastante complicado superar al 100%	La gerencia menciona que se trata de crear relaciones buenas pero tienen dificultades primero por las diferentes maneras de pensar, ellos consideran que se crean conflictos entre departamentos por errores o retrasos en el cumplimiento de objetivos y no se busca solución, además explicaron que en la institución se encuentran trabajando en su mayoría mujeres y creen que esto genera conflictos ya que dicen que ellas generan rumores.
5	Es posible que los empleados trabajen sin supervisión, se les tiene confianza	No a todos los empleados se les puede tener confianza, pero se trata de mantener una supervisión y control normal, así como en cualquier empresa. Y se les da la oportunidad de que aporten nuevas ideas y que sean más participativos.	Se mantiene un control normal en los empleados, y se les da la confianza de proponer ideas de mejora para la cooperativa.	La asociación mantiene supervisión en las áreas de manera regular, ya que no se le tiene la confianza a algunos empleados que realicen su trabajo sin supervisión además consideran necesario dar la oportunidad a los empleados de proponer sus ideas para la mejora de la cooperativa.
6	Considera que sus empleados se sienten satisfechos con el trabajo que realizan	En un 80% se sienten satisfechos, siempre hay limitantes y no se puede tener feliz a todos. Pero en lo que	La mayoría si se siente satisfecho, se da la oportunidad de ir ascendiendo y eso	Se tiene claro que no todos los empleados se sienten satisfechos por lo que la institución utiliza

N°	PREGUNTA	GERENTE GENERAL	GERENTE ADMINISTRATIVO	INTERPRETACIÓN
		se puede tratamos de apoyarlos y mejorarles las prestaciones para que se sientan bien y satisfechos.	considero que es un punto que les motiva a los empleados. Hace un año esta situación fue cambiando, porque antes si se vivía bajo un método de represión y se traba de hacer sentir mal a los empleados, pero se cambió este sistema de represión y ahora es en base a objetivos y planificación y se da la oportunidad para que los empleados aporten sus ideas.	incentivos para motivar a sus empleados ya que pasaron por un momento en el que se trabajaba bajo presión el cual cambiaron creando motivación para el cumplimiento de objetivos dentro de ello los ascensos y dando la oportunidad que aporten sus ideas para el crecimiento de la institución.
7	Los empleados trabajan con una actitud proactiva y positiva	Si, en su mayoría sí. Siempre hay personas que no quieren dar mucho esfuerzo, pero la mayoría de los empleados de la cooperativa si trabajan positivamente	Si, se esfuerzan y se trata de dar un excelente servicio al cliente.	La mayoría de empleados se esfuerzan por trabajar positivamente y dar un excelente servicio al cliente.
8	Cuales son algunos de los incentivos para los trabajadores que realizan bien su labor dentro de la organización	Considero que el mayor incentivo es que se da la oportunidad de ascender a aquellos empleados que demuestran esforzarse, ese fue mi caso, yo inicie en la cooperativa desde puestos inferiores y ahora ya son el gerente.	Se les da la oportunidad de ascender de cargo laboral.	Consideran como mayor incentivo el ascenso a empleados que muestran esfuerzo en la realización de sus actividades, el gerente general expuso que ese fue su caso.
9	Los empleados reciben capacitaciones para el desempeño de sus actividades	Si, se les da capacitaciones constantemente, de manera genera para brindar información necesaria para todos y también por departamentos.	Si, se trata de brindarles información que les ayude a desempeñarse mejor cada día en su puesto de trabajo.	La gerencia afirma brindar capacitaciones a su personal de dos maneras, general y por departamento para el desarrollo de sus actividades.
10	Se da la oportunidad de ascender de puesto a los empleados	Si, ya lo mencionaba anteriormente.	Definitivamente sí.	Como se menciona en la pregunta 8 los ascensos forman parte de los incentivos para los trabajadores
11	Considera que todos los empleados realizan sus funciones con calidad	En un 80% si se realizan con calidad.	Por lo general si, se trata de mantener la calidad.	En su mayoría los empleados realizan con calidad su trabajo, pero se da el caso de empleados que realizan su labor de manera incorrecta o mediocre.
12	Describe de forma general como desempeñan los empleados las funciones de su cargo	Son proactivos en su mayoría y como tenemos bastantes jóvenes pues tratan de esforzarse bastante y aprender cada día más.	En su mayoría tratan de dar lo mejor, se esfuerzan y hacen con calidad el trabajo. Claro que siempre hay empleados que no lo hacen y solo tratan de salir con el compromiso del trabajo.	La cooperativa está formada en su mayoría por jóvenes quienes son proactivos y se esfuerzan en aprender a diario. Aunque también hay empleados que no se empeñan en mejorar su trabajo.

N°	PREGUNTA	GERENTE GENERAL	GERENTE ADMINISTRATIVO	INTERPRETACIÓN
13	Se utiliza un parámetro para evaluar el desempeño de los empleados	Si, cada año se trata de realizar una evaluación del desempeño.	Cada año se hace una evaluación del desempeño.	En la institución realizan evaluación del desempeño una vez al año.
14	Explique cómo es el ambiente laboral que usted percibe en la empresa	Por lo general bastante bien, siempre hay conflictos, pero es algo normal.	Es bastante bueno el ambiente laboral, solo se falla un poco en las relaciones interpersonales, pero es por salvaguardar los intereses de la misma empresa, en muchas de las ocasiones se dan conflictos entre jefes y gerentes porque se quieren realizar cambios que sean de mejora para un área de la empresa, pero conlleva más trabajo para otra área.	Dentro de la Asociación se falla en las relaciones interpersonales ya que hay conflictos desde las jefaturas cuando se quiere mejorar el trabajo y a un área se le asigna más trabajo que a otra, se sienten inconformes lo que genera discusiones.
15	Considera que el ambiente laboral de la cooperativa influye en el desempeño de los empleados	Definitivamente si influye mucho. Antes se mantenía un ambiente bastante tenso y desagradable y eso hacía que las personas se fueran rápido de la empresa. Hace un año se a mejorar bastante eso.	Si, y bastante. Los empleados trabajan mejor en un lugar donde siente confianza y apoyo de sus superiores y donde son tomados en cuenta, desarrollan mejor el trabajo cuando no se vive en un ambiente laboral tenso y de represión.	Según la gerencia si afecta el ambiente laboral en el desempeño, muestra de ello el ambiente que tenían un año antes era bajo presión y los empleados trataban de salir lo más rápido posible de sus actividades y no convivían entre sí, por lo que ahora optaron por un lugar donde se les da la confianza y el apoyo para el desarrollo de sus actividades.

ANEXO 5: ESTATUTOS DE COASPAE.R.L

ESTATUTOS



**ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE PROFESIONALES EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y
CARRERAS AFINES DE R.L.**

C O A S P A E D E R . L .

**ESTATUTOS REFORMADOS, APROBADOS EN
ASAMBLEA GENERAL DE ASOCIADOS**

**INSCRITOS EN EL INSAFOCOOP EL DIA 12
DE OCTUBRE 2009.**

CAPITULO -I-
NATURALEZA, DENOMINACION, DOMICILIO, ACTIVIDAD PRINCIPAL,
DURACION, PRINCIPIOS Y OBJETIVOS

NATURALEZA Y DENOMINACION.

Art. 1.- Constituyese esta Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito bajo el Régimen de Responsabilidad Limitada, de Capital Variable, de vínculo abierto y número ilimitado de asociados, que se denominará, "ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE PROFESIONALES EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y CARRERAS AFINES, DE RESPONSABILIDAD LIMITADA", que se podrá abreviar "COASPAE DE R. L." y en estos estatutos se le llamará "LA COOPERATIVA".

DOMICILIO

Art. 2.- La Cooperativa tendrá domicilio legal en San Salvador, Departamento de San Salvador, pudiendo establecer filiales en cualquier lugar de la República, previo acuerdo de Asamblea General.

ACTIVIDAD PRINCIPAL:

Art. 3.- La actividad principal de la Cooperativa será de **AHORRO Y CRÉDITO.**

DEFINICION DE TERMINOS.

Art. 4.- Cuando en el texto de estos Estatutos se mencionan los términos; **Ley, Reglamento, e INSAFOCOOP,** se entenderá que se refiere a la **Ley General de Asociaciones Cooperativas, al Reglamento de la misma, y al Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo** respectivamente.

DURACIÓN:

Art. 5.- La duración de la Cooperativa será por tiempo indefinido; sin embargo, podrá disolverse y liquidarse en cualquiera de los casos previstos por estos Estatutos, la Ley y su Reglamento.

PRINCIPIOS COOPERATIVOS

Art. 6.-

Esta Cooperativa regulará sus actividades de conformidad a los siguientes principios:

- a) Membresía abierta y voluntaria.
- b) Control democrático de los miembros.
- c) Participación económica de los miembros.
- d) Autonomía e Independencia.
- e) Educación, Capacitación e información.
- f) Cooperación e Integración entre cooperativas.
- g) Compromiso con la comunidad.



**ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE PROFESIONALES EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS Y CARRERAS AFINES DE R.L.**

C O A S P A E D E R . L .

**ESTATUTOS REFORMADOS, APROBADOS EN
ASAMBLEA GENERAL DE ASOCIADOS**

**CELEBRADA EL DIA VIERNES 27 DE MARZO DE 2009.
INSCRITOS EN EL INSAFOCOOP EL DIA 12 DE OCTUBRE
2009.**

**PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL
EL DIA 26 DE OCTUBRE DE 2009 TOMO 385**

INDICE

	ARTICULOS	PÁGINAS
CAPITULO I CONSTITUCION	1 - 8	2 - 3
CAPITULO II DE LOS ASOCIADOS	9 - 27	4 - 8
CAPITULO III REGIMEN ADMINISTRATIVO	28 - 56	8 - 17
CAPITULO IV DISPOSICIONES COMUNES A		
ORGANOS DE ADMINISTRACION		
Y VIGILANCIA.	57 - 65	18 - 19
CAPITULO V DE LOS COMITES Y GERENCIA	66 - 75	19 - 22
CAPITULO VI DEL REGIMEN ECONOMICO	76 - 90	22 - 24
CAPITULO VII DE LA DISTRIBUCION DE LOS EXCEDENTES Y FONDOS.	91 - 94	25
CAPITULO VIII DE LA INTEGRACION	95 - 95	25
CAPITULO IX DE LA DISOLUCION Y LIQUIDACION DE LA COOPERATIVA	96 - 98	26
CAPITULO X DISPOSICIONES GENERALES	99 - 101	26

OBJETIVOS DE LA COOPERATIVA.

Art. 7.- Los objetivos fundamentales de la Cooperativa son:

- a) Contribuir al mejoramiento social, económico y cultural de sus asociados, mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua, esforzándose por proyectarse hacia la comunidad.
- b) Capacitar o gestionar una adecuada educación sobre los principios de ayuda mutua y técnicas de cooperación.
- c) Estimular en forma sistemática la captación de Aportaciones, Depósitos en Cuentas de Ahorro, Depósitos a Plazo y en cualquier otra forma que el Consejo de Administración establezca.
- d) Obtener Créditos de personas naturales o jurídicas, públicas o privadas a fin de proporcionar financiamiento a sus asociados.
- e) Brindar facilidades de financiamiento a intereses razonables y preferentemente no mayores a los que establece el sistema financiero, para la construcción o adquisición de viviendas, centros o locales comerciales, industriales o de servicios para beneficio de sus asociados.
- f) Fortalecer el movimiento de integración económica y social de las cooperativas tanto a nivel local, nacional como internacional.
- g) Contribuir con las autoridades Públicas y Privadas en la formulación de planes y políticas vinculadas al cooperativismo.
- h) Fomentar el establecimiento y operaciones de la micro, pequeña y mediana empresa entre sus asociados.
- i) Fomentar todas aquellas actividades que sean convenientes o necesarias para beneficio de sus asociados.

CAPITULO - II.- DE LOS ASOCIADOS

REQUISITOS DE INGRESO:

Art. 8.- Pueden ser miembros de la Cooperativa: las personas naturales, otras asociaciones, y las personas jurídicas que no persigan fines de lucro, que sean Salvadoreños o Extranjeros con residencia Legal en El Salvador y que llenen los requisitos siguientes:

- a) Ser mayor de dieciocho años de edad y de buena conducta
- b) Presentar solicitud por escrito ante el Consejo de Administración. Si el interesado no pudiera firmar se expresará la causa de esto último y dejará la impresión digital del pulgar de su mano derecha, o en su defecto, de cualquier otro dedo que se especificará y firmará además a su ruego otra persona mayor de edad.
- c) Tener ingresos comprobables no menores a dos salarios mínimos.
- d) Pagar por lo menos el valor de una aportación, cuyo valor será de DIEZ DÓLARES O SU EQUIVALENTE EN COLONES.
- e) Pagar como cuota no reembolsable de ingreso la cantidad de VEINTE DOLARES O SU EQUIVALENTE EN COLONES.
- f) Haber recibido el curso básico de Cooperativismo impartido por el Comité de Educación de la Cooperativa, el INSAFOCOOP u otra institución similar.
- g) Si la persona interesada fuere Jurídica, llenará los requisitos anteriores que fueren compatibles y deberá comprobar que no persigue fines de lucro.

RESPONSABILIDAD LIMITADA Y SOLIDARIA DE LOS ASOCIADOS:

Art. 9.- Las personas que adquieran la calidad de asociado responderán conjuntamente con los demás asociados, de las obligaciones contraídas por la Cooperativa desde su ingreso hasta el momento en que se cancele su inscripción como asociado y su responsabilidad será limitada al valor de sus Aportaciones.

DERECHOS DE LOS ASOCIADOS:

Art. 10.- Son derechos de los asociados:

- a) Ejercer la función del sufragio cooperativo, en forma que a cada asociado hábil corresponda sólo un voto.
- b) Participar en la Administración, Vigilancia y Comités de la Cooperativa mediante el desempeño de cargos sociales, siempre que cumpla con lo señalado en el Artículo once.
- c) Gozar de los beneficios y prerrogativas otorgados por la Cooperativa y de los comprendidos en sus objetivos.
- d) Beneficiarse de los programas educativos que realice la Cooperativa.
- e) Solicitar a los órganos directivos toda clase de información respecto a las actividades y operaciones de la Cooperativa.
- f) Solicitar al Consejo de Administración, a la Junta de Vigilancia o al INSAFOCOOP la convocatoria a sesión ordinaria o extraordinaria de Asamblea General. Siempre que se justifique el motivo, dicha solicitud deberá llevar la firma del veinte por ciento de los asociados hábiles por lo menos.
- g) Retirarse voluntariamente de la Cooperativa.
- h) Defenderse y apelar ante la Asamblea General del acuerdo de exclusión.
- i) Gozar de los derechos indiscriminadamente.
- j) Realizar en la Cooperativa todas las operaciones autorizadas por estos Estatutos, y
- k) Los demás concedidos por estos estatutos, la Ley, y su Reglamento.

DEBERES DE LOS ASOCIADOS.

Art. 11.- Son deberes de los asociados:

- a) Comportarse siempre con espíritu cooperativo, tanto en sus relaciones con la Institución como con los asociados.
- b) Cumplir puntualmente con los compromisos económicos contraídos con la Cooperativa.
- c) No ejecutar hechos o acciones que afecten o puedan afectar la estabilidad económica, financiera o el prestigio social de la Cooperativa.
- d) Cumplir con las disposiciones de la Legislación Cooperativa, sus Reglamentos, estos Estatutos, Acuerdos y Resoluciones tomados por la Asamblea General y por los órganos directivos.
- e) Responder conjuntamente con los demás asociados hasta el límite del valor de sus aportaciones, por las obligaciones a cargo de la Cooperativa.
- f) Pagar mensualmente por lo menos el valor de una aportación.
- g) Asistir puntualmente a las Asambleas Generales y otros actos debidamente convocados.
- h) No promover asuntos políticos-partidistas, religiosos, o raciales en el seno de la Cooperativa.

- i) Desempeñar fielmente los cargos para los que resultaren electos o fueren nombrados y desempeñar las comisiones que les encomienden los órganos directivos de la cooperativa.
- j) Los demás que establecen estos Estatutos, la Ley, y su Reglamento.

Art.12.- La calidad de asociado se pierde por:

- a) Renuncia por escrito dirigida al Consejo de Administración
- b) Retiro total de las aportaciones.
- c) Exclusión,
- d) Fallecimiento,
- e) Por disolución de la persona jurídica asociada.

Art. 13.- El asociado que desee retirarse de la Cooperativa deberá:

- a) Presentar renuncia escrita dirigida al Consejo de Administración, La gerencia al recibir la renuncia, anotará la hora y fecha de recibida y deberá entregar al asociado constancia de ello.
- b) Previo a trasladarla al Consejo de Administración, el Gerente deberá indagar las causas que han motivado la renuncia y tratará que el renunciante reconsidere su posición y además presentará al Consejo un informe sobre la situación y causales del renunciante.
- c) El Consejo deberá resolver la petición dentro de un plazo no mayor a treinta días, contados a partir de la fecha de la presentación de la renuncia.
- d) Si el Consejo se negara a hacer la devolución de los haberes al renunciante, éste podrá acudir al INSAFOCOOP a interponer la denuncia del caso.

Art. 14.- Los asociados de la Cooperativa podrán ser excluidos por acuerdo del Consejo de Administración, tomado por mayoría de votos en base a las causales siguientes:

- a) Mala conducta comprobada.
- b) Causar grave perjuicio a la Cooperativa.
- c) Reincidencia en las causales de suspensión,
- d) Obtener por medios fraudulentos beneficios de la Cooperativa para sí o para terceros,
- e) Pérdida de la capacidad legal debidamente comprobada.

PROCEDIMIENTO PARA EXCLUIR A UN ASOCIADO.

Art. 15.- Cuando se pretendiere excluir a un asociado:

- a) El Consejo de Administración le notificará que en su próxima sesión se conocerá sobre la exclusión, previniéndole que se presente a manifestar si se defenderá por sí o nombrará un asociado de su confianza para que lo haga en su nombre.
- b) Si dentro de los tres días siguientes a la notificación el asociado no se presentare o no dijera nada, el Consejo de Administración le nombrará un defensor en el día señalado para tratar sobre su exclusión.
- c) No podrá asumir la defensa del asociado que se pretende excluir ningún miembro de los órganos directivos de la Cooperativa.

APELACIÓN DEL ASOCIADO EXCLUIDO.

Art. 16.- El asociado excluido por el Consejo de Administración podrá apelar en última instancia ante la próxima Asamblea General.

- a) La apelación deberá interponerse por escrito ante el Consejo de Administración dentro de los cinco días hábiles, contados desde el siguiente al de la notificación de la exclusión.
- b) El Consejo dará constancia al interesado de haber recibido el escrito que contiene la apelación y en la agenda de la próxima Asamblea General se insertará como punto a tratar, mientras hubiere apelación pendiente, quedan en suspenso los derechos del asociado excluido.
- c) Al convocar a Asamblea General se citará al asociado excluido para que concurra a defenderse o nombre la persona que lo hará por él.
- d) Si el asociado no quisiere defenderse por sí mismo o no designare quien lo haga, el Consejo de Administración le nombrará un defensor entre los asociados.

Art. 17.- Si el asociado que se pretende excluir, fuere miembro del Consejo de Administración o la Junta de Vigilancia, se le notificará que en la próxima Asamblea General se conocerá sobre su exclusión, a fin de que prepare las pruebas que tenga y que manifieste si se defenderá por sí o por medio de otra persona. Esta notificación se hará dentro de los tres días siguientes a la sesión del Consejo de Administración en la que se acordó convocar a Asamblea General y ésta le nombrará un defensor si el directivo no lo hiciera.

Art. 18.- Los miembros de los órganos directivos electos por la Asamblea General solamente podrán ser removidos por ésta, por cualesquiera de las causas indicadas en el Artículo catorce (14) de estos Estatutos o cuando hubieren cometido actos prevaleciendo de sus cargos y que vayan en perjuicio grave de los intereses de la Cooperativa.

Si la causa de Exclusión del directivo sea constitutiva de delito, la Cooperativa se reserva la acción de concurrir ante autoridades o tribunales competentes.

Art. 19.- El asociado que deje de pertenecer a la Cooperativa tendrá derecho a que se le devuelva el valor de sus aportaciones, ahorros, intereses devengados y excedentes que le correspondan. Cuando el renunciando o excluido tuviere obligaciones pendientes de pago a favor de la Cooperativa o estuviere garantizando la deuda de otro asociado a favor de la misma o cuando no lo permita la situación financiera de ésta se podrá diferir la devolución de sus haberes.

FORMA DE LIQUIDAR LAS APORTACIONES DEL ASOCIADO EXCLUIDO

Art. 20.- El Consejo de Administración decidirá sobre la manera de liquidación de las aportaciones, intereses y reclamos financieros del asociado solicitante y de las obligaciones de éste a favor de la Cooperativa, teniendo en cuenta la situación financiera y la disponibilidad de recursos de ésta. Las aportaciones se liquidarán en base al valor real que se establezca en el Ejercicio Económico en que se apruebe el retiro. Para efectos de establecer el valor real, se aplicará los principios contables y de auditoría generalmente aceptados. Las aportaciones percibirán intereses provenientes de los excedentes que resulten hasta el cierre del Ejercicio Económico anterior al acuerdo de su retiro.

DEDUCCIONES DEL ASOCIADO EXCLUIDO.

Art. 21.- Al asociado excluido se le podrá deducir una cantidad no mayor del veinte por ciento de sus aportaciones. El Consejo de Administración con base en las causales señaladas en el Artículo catorce (14), de acuerdo a la gravedad del caso, determinará la cantidad deducible la cual pasará a formar parte de la Reserva Legal.

HABERES EN LA COOPERATIVA, DE UN ASOCIADO ACTIVO QUE FALLECE.

Art. 22.- Los haberes que tenga en la Cooperativa un asociado a su fallecimiento, le serán entregados al beneficiario o beneficiarios que hubiere designado en su solicitud de ingreso o en documento autenticado dirigido al Consejo de Administración y, en su defecto, a sus herederos declarados, aplicando lo dispuesto en los Artículos anteriores. Cuando los haberes no fueren reclamados en un período de CINCO AÑOS, a partir de la fecha de fallecimiento del asociado, pasarán a formar parte de la reserva de educación.

SUSPENSIÓN O INHABILITACIÓN A UN ASOCIADO

Art. 23.- El Consejo de Administración podrá suspender o declarar inhábil para ejercer sus derechos, al asociado que incumpla sin causa justificada las obligaciones que le corresponden como asociado.

CAUSALES DE SUSPENSIÓN DE UN ASOCIADO.

Art. 24.- Son causales de Suspensión:

- a) Negarse sin motivo justificado a desempeñar el cargo para el cual fuere electo y a desempeñar comisiones que le encomienden los órganos directivos de la Cooperativa, o desempeñarlos negligentemente. En este caso la suspensión durará todo el tiempo que debiera desempeñar el cargo rehusado.
- b) Promover asuntos políticos partidistas, religiosos o raciales en el seno la Cooperativa.
- c) Las que señalare el Reglamento Interno o Normas Disciplinarias.

CAUSALES DE INHABILITACIÓN DE UN ASOCIADO.

Art. 25.- Son causales de inhabilitación:

- a) La mora en el pago de las aportaciones o préstamos otorgados a los asociados, y
- b) La suspensión a los derechos de asociado.

NOTIFICACIÓN DE LA INHABILITACIÓN O SUSPENSIÓN.

Art. 26.- Cuando se suspendiere o inhabilitare a un asociado, el Consejo de Administración le notificará lo acordado, a más tardar ocho días después de tomado el Acuerdo. En ningún caso la suspensión o inhabilitación podrá acordarse treinta días antes de la celebración de una Asamblea General. Dicho acuerdo deberá especificar el plazo y condiciones para que el asociado enmiende las causas que lo motivaron y en ningún caso la suspensión excederá de treinta días. El asociado afectado podrá solicitar por escrito y adjuntando copia del mismo, una revisión del acuerdo dentro de los quince días siguientes al de la notificación, la cual será resuelta por el Consejo a más tardar ocho días después de interpuesto el recurso. Para efectos legales de este artículo deberá firmarse el original y la copia del escrito presentado, por quien lo reciba y anotará al pie de ambas la fecha de su presentación.

CAPITULO III.
DEL RÉGIMEN ADMINISTRATIVO

DE LA DIRECCIÓN, ADMINISTRACIÓN Y VIGILANCIA

Art. 27.- La dirección, Administración y Vigilancia de la Cooperativa estará integrada por su orden:

- a) La Asamblea General de Asociados.
- b) El Consejo de Administración.
- c) La junta de Vigilancia.

DE LA ASAMBLEA GENERAL DE ASOCIADOS

DE LA AUTORIDAD DE LA ASAMBLEA GENERAL

Art. 28.- La Asamblea General de Asociados es la autoridad máxima de la Cooperativa, celebrará las sesiones en su domicilio, sus acuerdos son de obligatoriedad para el Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y para todos los Asociados presentes, ausentes, conformes o no, siempre que se hubieren tomado según lo prescrito en los Estatutos, en la ley o en su Reglamento.

ATRIBUCIONES DE LA ASAMBLEA GENERAL

Art. 29.- La Asamblea General de Asociados tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Conocer la agenda de trabajo propuesta para su aprobación o modificación.
- b) Aprobar los objetivos y políticas del plan anual general de trabajo de la Asociación Cooperativa.
- c) Aprobar las normas generales de la administración de la Asociación Cooperativa.
- d) Autorizar las Normas para la Elección de Miembros de los Consejos Directivos, incluyendo las causales de inhabilidad y remoción, con motivo suficiente.
- e) Elegir y remover a los miembros del Consejo de Administración y Junta de Vigilancia, de conformidad a las causales establecidas en los estatutos de la cooperativa.
- f) Aprobar o no los Estados Financieros y otros informes relacionados con la administración de la cooperativa.
- g) Autorizar la capitalización o distribución de los intereses y excedentes correspondientes a los asociados.
- h) Autorizar la revalorización de los activos, previa autorización del INSAFOCOOP.
- i) Recibir y entregar bajo inventario los bienes de la cooperativa.
- j) Acordar la creación y el empleo de los fondos de reserva y especiales.
- k) Establecer cuantías de las aportaciones anuales u otras cuotas para fines específicos.
- l) Establecer el sistema de votación.
- m) Conocer y aprobar las modificaciones a los Estatutos.
- n) Cambiar el domicilio legal de la Asociación.
- o) Estudiar y decidir sobre apelación de asociados expulsados por el Consejo de Administración.
- p) Acordar la fusión de la Asociación Cooperativa con otra o su ingreso a una federación o confederación de Asociaciones Cooperativas.
- q) Acordar la disolución de la Asociación Cooperativa.

- r) Conocer de las reclamaciones contra los integrantes de los órganos indicados en el literal "f", a que se refiere este artículo.
- s) Aprobar la contratación de préstamos a favor de la Cooperativa en exceso del cien por ciento de su patrimonio, previo dictamen de la Junta de Vigilancia.
- t) Autorizar la emisión de Certificados de Inversión.
- u) Autorizar la compra de bienes inmuebles para uso institucional, previo análisis de proyectos.
- v) Las demás que señalen estos Estatutos la Ley y su Reglamento.
- w) Las atribuciones señaladas en los literales "b, c, f y g", de este Artículo únicamente deberán conocerse en sesiones de Asamblea General Ordinaria.

DE LAS CLASES DE ASAMBLEAS, SU PLAZO Y AUTORIZACIÓN PARA CELEBRARLAS

Art.30 - Las sesiones de la Asamblea General de Asociados, serán ordinarias y/o extraordinarias. La Asamblea General Ordinaria se celebrará dentro de un período no mayor a los noventa días posteriores al cierre de cada ejercicio económico y cuando no pudiere celebrarse dentro del período señalado, podrá realizarse posteriormente conservando el mismo carácter previa autorización del INSAFOCOOP; dicha solicitud deberá ser presentada al INSAFOCOOP, con quince días de anticipación a la fecha señalada para celebrar asamblea. Si presentada dicha solicitud el instituto no se pronunciare en ningún sentido al respecto, se presumirá de derecho la autorización solicitada. La Asamblea General Extraordinaria se celebrará cuantas veces sea necesario, y en ésta únicamente se tratarán los puntos señalados en la agenda correspondiente.

CONVOCATORIA PARA CELEBRAR LA ASAMBLEA GENERAL DE ASOCIADOS

Art.31.- La Asamblea General de Asociados, ordinaria y/o extraordinaria:

- a. Serán convocadas por el Consejo de Administración, por lo menos, con quince días de anticipación.
- b. La convocatoria será hecha personalmente, por nota escrita o por otro medio, siempre que se deje constancia de que se hizo esta, debiendo contener la Agenda lo siguiente: Tipo de Asamblea, Lugar, Fecha y Hora; Agenda a considerar, Quórum requerido, Lugar y Fecha de la Convocatoria y Cargo de quienes la firman.
- c. En las Asambleas Generales Ordinarias no será permitido tratar otros puntos una vez la Agenda propuesta haya sido aprobada por la Asamblea General.
- d. Las sesiones de Asamblea General, podrán también ser convocadas por la Junta de Vigilancia o el INSAFOCOOP a solicitud de por lo menos el veinte por ciento de los asociados hábiles, cuando el Consejo de Administración no lo hiciera.
- e. Cuando la Asamblea General no fuere convocada por el Consejo de Administración, esta deberá nombrar un Presidente y un Secretario Provisional para el desarrollo de la misma y el Acta deberá asentarse en el libro respectivo u otro autorizado especialmente para tal efecto, por el Secretario Provisional.

QUÓRUM REQUERIDO PARA CELEBRAR ASAMBLEA GENERAL

Art.32.- La Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria, en primera convocatoria, podrá constituirse si concurriesen la mitad más uno, de los asociados hábiles de la Cooperativa en primera hora y las resoluciones se tomarán con la mayoría de votos de los presentes, excepto en el caso de disolución en que se requerirá mayoría

calificada. Si a la hora señalada no hubiere el quórum requerido, la Junta de Vigilancia levantará Acta en la que conste tal circunstancia, así como el número y los nombres de los asistentes, lo que se respalda en el libro de Asistencia a Asambleas u otro medio autorizado para tal efecto; el cual contendrá: en letras el lugar, día y hora de la sesión así como los nombres completos de los asociados los cuales comprobarán su asistencia con su firma, la lista será firmada al final por quien presidió la Asamblea y por el Secretario del Consejo de Administración o por quienes sustituyan a éstos. Si a la hora señalada no hubiere el quórum, la Junta de Vigilancia levantará acta en la que conste tal circunstancia, así como el número y los nombres de los asistentes a la Asamblea. Cumplida esa formalidad de la Asamblea podrá deliberar tomar acuerdos válidos una hora después con un número de asociados hábiles no inferior al veinte por ciento del total. En el acta de la sesión se hará mención de todo lo anterior y de la hora en que se inició y terminó la misma. Si por falta del quórum establecido anteriormente no se hubiere celebrado la Asamblea ésta podrá realizarse en segunda convocatoria la cual será de acatamiento forzoso y deberá especificarse en la convocatoria. El quórum se establecerá con los asociados concurrentes y deberá llevarse a cabo, por lo menos después de veinticuatro horas de la fecha en que debió celebrarse inicialmente y dentro de un plazo no mayor de quince días, contados a partir de la fecha de la primera convocatoria. Dicha convocatoria podrá hacerse en un solo aviso.

DE LAS ACTAS DE LAS ASAMBLEAS GENERALES

Art. 33.- Las Actas de Asamblea Generales serán numeradas en orden correlativo y se asentarán en un libro destinado al efecto autorizado por el INSAFOCOOP; serán firmadas por el Presidente y por el Secretario de la Asamblea General respectiva. En ellas se consignará la Agenda de la sesión, el lugar, fecha y hora de la reunión, el total de miembros de la Cooperativa, el de los asociados hábiles, los que hubiesen concurrido a la Asamblea y todo lo que conduzca al exacto conocimiento de los acuerdos tomados. Si se tratare de Asamblea General sobre la disolución de la Cooperativa, se le dará cumplimiento a los demás requerimientos legales.

NEGATIVA DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN A CONVOCAR UNA ASAMBLEA GENERAL

Art. 34.- Si el Consejo de Administración se rehusare injustificadamente a convocar a una Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria, La Junta de Vigilancia, a solicitud escrita y firmada por el veinte por ciento de los asociados hábiles, por lo menos, acordará convocar a Asamblea General. Tal convocatoria también podrá hacerla el INSAFOCOOP si se llenan los requisitos indicados.

CONVOCATORIA A ASAMBLEA POR LA JUNTA DE VIGILANCIA O POR INSAFOCOOP

Art. 35.- Cuando de conformidad al artículo anterior la Junta de Vigilancia o el INSAFOCOOP, acuerden convocar a Asamblea General, se especificará en la convocatoria, además de los requisitos indicados anteriormente, el motivo por el cual se ha convocado de esa manera. El Consejo de Administración deberá entregar el Libro de Actas de Asambleas Generales a la Junta de Vigilancia dentro de los tres días siguientes al requerimiento; si dentro de ese plazo el libro no fuere

entregado, la Junta de Vigilancia lo comunicará por escrito inmediatamente al INSAFOCOOP, a fin de que éste autorice un Libro provisional especialmente para tal efecto. La Asamblea General convocada de conformidad a este artículo elegirá un Presidente y un Secretario provisional para el desarrollo de la sesión y el acta deberá asentarse por el Secretario provisional en el Libro respectivo; sin perjuicio de las responsabilidades en que incurrieren de conformidad a la Ley, su Reglamento y los presentes Estatutos, el asociado o integrante del Consejo de Administración que no cumpliera con la obligación consignada en este artículo.

VALOR DEL VOTO CUANDO EL ASOCIADO ES PERSONA NATURAL EN UNA ASAMBLEA GENERAL

Art. 36.- En las Asambleas Generales cada asociado tendrá derecho solamente a un voto. Los acuerdos se tomarán por mayoría de votos de los presentes; las votaciones podrán ser públicas o secretas, según lo determine la misma Asamblea General.

VALOR DEL VOTO PARA PERSONAS JURÍDICAS

Art. 37.- La persona jurídica que sea asociada de la Cooperativa, únicamente tendrá derecho a un voto, el cual será emitido por un delegado de aquélla debidamente acreditado, quien no podrá ser electo en ningún cargo directivo.

PROHIBICIÓN DE VOTAR A LOS MIEMBROS DE JUNTAS DIRECTIVAS

Art. 38.- Los asociados que desempeñen cargos en los órganos directivos no podrán votar cuando se trate de asuntos en que tengan interés personal.

PROHIBICIÓN PARA EMITIR VOTOS POR PODER

Art. 39.- En las Asambleas Generales no se admitirán votos por poder; no obstante, cuando la Cooperativa funcione a nivel nacional o regional, cuando lo justifiquen el número elevado de asociados, su residencia en localidades distantes de la sede de la Cooperativa u otros hechos que imposibiliten la asistencia de todos sus miembros a las Asambleas Generales, éstas podrán celebrarse por medio de delegados electos en Asambleas Regionales conforme a las siguientes reglas:

- a) La Asamblea Regional de Asociados debidamente constituida y con base en el Libro de Registro de Asociados establecerá los grupos con los nombres de los asociados. Cada grupo contará con no menos de diez miembros. Dichas Asambleas serán presididas por el Consejo de Administración y un directivo de Vigilancia de la Cooperativa.
- b) Los grupos en sesión de sus miembros elegirán un delegado por cada diez asociados y uno más por la fracción que exceda de cinco. Se elegirá igual número de suplentes. Los delegados solamente perderán tal carácter una vez que se haya hecho la elección de quienes habrán de sucederles en la Asamblea General de Delegados. De las sesiones a que se refiere esta regla se levantará acta que será firmada por el Presidente y el Secretario del grupo y se enviará certificación al Consejo de Administración de la Cooperativa, quien las archivará y llevará registro en un libro especial legalizado por el mismo Consejo, con los nombres de los delegados quienes acreditarán tal calidad con la credencial extendida por dicho Consejo, la cual deberá llevar las firmas del Presidente y del Secretario del Consejo de Administración.

DE LAS ASAMBLEAS GENERALES DE DELEGADOS

Art. 40.- A la Asamblea General de Delegados deberán concurrir los miembros del Consejo de Administración y de la Junta de Vigilancia de la Cooperativa, quienes tendrán voz y voto, si son delegados de lo contrario solo voz. Cuando a las Asambleas Generales de delegados corresponda conocer informes de los Comités. También concurrirán los miembros de éstos. El quórum de esta clase de Asamblea se establecerá con los delegados electos, cuando concurren por lo menos la mitad más uno de ellos. Las resoluciones se adoptarán por mayoría de votos de los presentes y cada uno tendrá derecho solamente a un voto. Cuando estos Estatutos, la Ley o su Reglamento exijan una mayoría calificada para resolver, el número de delegados, deberá estar acorde con dicha mayoría. El Consejo de Administración reglamentará lo relativo a las convocatorias, sesiones de los grupos para designar delegados, sustitución de éstos, legalización de libros, contenidos de las actas y todo lo relativo al funcionamiento de tales grupos y les dará la asistencia necesaria para su mejor desenvolvimiento. A la Asamblea General de Delegados le serán aplicables las normas relativas a la Asamblea General de Asociados en lo que fuere procedente.

DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE SU CONSTITUCIÓN, DURACIÓN Y ELECCIÓN,

Art. 41.- El Consejo de Administración es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la Cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Asociados.

INTEGRACIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Art. 42.- El Consejo de Administración estará integrado por un Presidente un Vicepresidente, un Secretario, un Tesorero y un Vocal, electos por la Asamblea General para un período de tres años, pudiendo ser reelectos con las limitaciones establecidas en el Artículo sesenta y uno (61) de estos Estatutos. También se elegirán tres Suplentes para el período de tres años; los suplentes deberán concurrir a las sesiones del Consejo únicamente con voz excepto cuando sustituyan a los propietarios en cuyo caso tendrán voto. La continuidad de los periodos, contados a partir de la fecha en que la cooperativa obtuvo su personería Jurídica, no se interrumpe con la presente reforma.

SESIONES Y REPRESENTACIÓN LEGAL, DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Art. 43.- El Consejo de Administración se reunirá ordinariamente una vez por mes y extraordinariamente cuantas veces fuere necesario, mediante convocatoria del Presidente, o del Vice-Presidente en ausencia del Presidente o cuando lo soliciten por lo menos tres miembros del Consejo. La presencia de tres de sus miembros constituirán quórum, ya sean propietarios o suplentes, debiendo estar presente el Presidente o Vicepresidente, las resoluciones se tomarán por mayoría de votos; en caso de empate el Presidente o quien Haga sus veces tendrá doble voto. Todo lo actuado en las sesiones se asentará en acta suscrita por los miembros asistentes que tengan derecho a voto.

FACULTADES Y OBLIGACIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

- Art. 44.-** El Consejo de Administración tendrá las siguientes facultades y obligaciones:
- a) Cumplir y hacer cumplir estos Estatutos, la Ley, su Reglamento y los acuerdos de Asamblea General.
 - b) Crear los Comités, nombrar y remover a sus miembros con causa justificada.
 - c) Decidir sobre la admisión, suspensión, inhabilitación, renuncia, exclusión y apelación de asociados.
 - d) Mantener al día el Libro de Registro de Asociados debidamente autorizado por el INSAFOCOOP, que contendrá: nombres completos, edad, profesión u ocupación, domicilio, dirección, estado civil, nombre del cónyuge, su nacionalidad, fecha de admisión y la de su retiro. El Asociado deberá designar beneficiario o beneficiarios en su solicitud de ingreso o en cualquier momento y éstos también se anotarán en dicho libro, especificando el porcentaje que corresponde a cada uno de ellos.
 - e) Diseñar políticas y normas destinadas a lograr una mejor identificación y un alto sentido de pertenencia de los Asociados hacia la Cooperativa.
 - f) Establecer las normas internas de operación.
 - g) Enajenar y Pignorar los bienes muebles o inmuebles de la Cooperativa.
 - h) Elaborar y aprobar las Normas para proponer y elegir a los miembros directivos y nombrar los miembros de los Comités de apoyo.
 - i) Aprobar la estructura organizativa de la Cooperativa y sus correspondientes Manuales.
 - j) Resolver provisionalmente, de acuerdo con la Junta de Vigilancia los casos no previstos en los Estatutos, Ley o sus Reglamento y someterlos a consideración de la próxima Asamblea General.
 - k) Proporcionar las explicaciones necesarias sobre los aspectos financieros contables, que los asociados soliciten.
 - l) Exigir fianzas de fidelidad a los Gerentes y a los empleados que administren recursos financieros de la Cooperativa.
 - m) Designar las Instituciones Financieras o bancarias en que se depositarán los fondos de la Cooperativa; y las personas que girarán contra dichas cuentas, en la forma que establezcan estos Estatutos.
 - n) Autorizar gastos no operativos o extraordinarios.
 - o) Convocar a Asambleas Generales.
 - p) Presentar a la Asamblea General Ordinaria; la Memoria de labores y los Estados Financieros practicados en el Ejercicio Económico correspondiente.
 - q) Elaborar los Planes de trabajo y someterlos a consideración de la Asamblea General de Asociados.
 - r) Elaborar y aprobar la normativa financiera, técnica, administrativa y operativa.
 - s) Aprobar programas de proyección social, artística, cultural y deportiva que beneficien, directa o indirectamente, a la membresía de la Cooperativa.
 - t) Aprobar la creación de un Fondo de Protección para Empleados de la Cooperativa y el reglamento que regirá su funcionamiento.
 - u) Elaborar y aprobar el Reglamento y Normas de créditos.
 - v) Llenar con los suplentes las vacantes que se produzcan en su seno, siguiendo para ello las normas establecidas.
 - w) Nombrar y remover al Gerente o Gerentes de la Cooperativa, fijarles su remuneración y funciones, además autorizar la contratación y sueldos de los empleados previa justificación del Gerente.

- x) Autorizar al Presidente para que confiera o revoque los poderes que fueren necesarios.
- y) Formulará por escrito las políticas de crédito, servicios, garantías, y fijará el interés corriente, casos de mora y todo lo relacionado con el servicio de Créditos.
- z) Controlar la cobranza de los créditos a favor de la Cooperativa y autorizar que se apliquen a la reserva de incobrables; cuando se hayan agotado todas las gestiones para lograr su pago, con base en las recomendaciones que formule el Comité de Recuperación de Mora.
- aa) Estudiar y aprobar el plan de trabajo presentado por el Gerente, Evaluar o monitorear periódicamente su cumplimiento.
- bb) Conocer de las faltas de los Asociados e imponer las sanciones establecidas en las Normas Disciplinarias, cuando dichas sanciones consistieren en cantidades económicas, éstas pasarán al Fondo de Educación.
- cc) Celebrar de acuerdo con las facultades que le confieren estos Estatutos, los contratos que se relacionen con los objetivos de la Cooperativa.
- dd) Hacer las deducciones correspondientes en el caso del Artículo veintiuno (21) de estos Estatutos.
- ee) Revisar las resoluciones de los Comités cuando lo soliciten los asociados.
- ff) Autorizar la adquisición y venta de bienes inmuebles o cualquier Título negociable, adjudicados o dados en pago, y venta de bienes muebles e inmuebles fuera de uso de la Institución.
- gg) Autorizar la enajenación de bienes inmuebles, en casos necesarios para capital de trabajo.
- hh) Todo lo demás que se estime necesario para una buena dirección y administración de la Cooperativa y que no está reservada a la Asamblea General.

OPERACIONES ECONÓMICAS PRACTICADAS POR EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Art. 45 - El Consejo de Administración practicará libremente operaciones económicas hasta por la cantidad que la Asamblea General Ordinaria determine al aprobar el presupuesto.

ATRIBUCIONES DEL PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Art. 46. Son atribuciones del Presidente del Consejo de Administración.

- a) Representar legalmente a la Cooperativa pudiendo conferir, delegar y revocar los poderes necesarios cuando sea conveniente para la buena marcha de la Cooperativa, previa autorización del Consejo de Administración.
- b) Presidir las Asambleas Generales, las sesiones del Consejo de Administración y otros actos sociales de la Cooperativa;
- c) Mantener con el Gerente o Tesorero la cuenta o cuentas bancarias de la Cooperativa y firmar, girar, endosar y cancelar cheques, letras de cambio, otros títulos valores y demás documentos relacionados con la actividad económica de la Cooperativa.
- d) Firmar juntamente con el Secretario las convocatorias para Asambleas Generales.
- e) Autorizar conjuntamente con el Gerente o Tesorero las inversiones de fondos que hayan sido aprobados por el Consejo de Administración y dar su aprobación a los balances

- f) Firmar contratos, escrituras públicas y otros documentos que por su calidad de representante legal requieren su intervención, previo acuerdo del Consejo de Administración.
- g) Realizar las demás funciones que le señale el Consejo de Administración, estos Estatutos, la Ley y su Reglamento.

ATRIBUCIONES DEL VICE-PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

Art. 47.- Son atribuciones del Vice-Presidente del Consejo de Administración:

- a) Sustituir al Presidente del Consejo de Administración en ausencia temporal de éste.
- b) Ejecutar las funciones que el Presidente le delegue.
- c) Colaborar con el Presidente en la programación y ejecución de actividades.
- d) Las demás que le señalen estos Estatutos y Reglamentos.

ATRIBUCIONES DEL SECRETARIO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

Art. 48.- El Secretario del Consejo de Administración tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Controlar que se lleve al día el Libro de Registros de Asociados, que se mantengan actualizadas en los libros correspondientes las actas de las sesiones de Asambleas Generales y del Consejo de Administración.
- b) Actuar como Secretario en las Asambleas Generales.
- c) Extender certificaciones de puntos de Actas, de Asambleas generales y de sesiones del Consejo de Administración.
- d) Firmar juntamente con el Presidente las convocatorias para Asambleas Generales;
- e) Verificar que se lleve un expediente que contenga los documentos que justifiquen la legalidad de las convocatorias a sesión de Asamblea General ordinaria y extraordinaria, la lista original del quórum a que se refiere el Artículo 34 de estos Estatutos y los demás documentos relacionados con dicha sesión.
- f) Realizar las demás funciones que le señale el Consejo de Administración, estos Estatutos, la Ley y su Reglamento.

ATRIBUCIONES DEL TESORERO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

Art. 49.- Son atribuciones del Tesorero:

- a) Controlar el manejo de los fondos, valores, y bienes de la Cooperativa.
- b) Firmar con el Presidente o Vice-Presidente los documentos a que hace referencia el literal "c" del Artículo 46 de estos Estatutos;
- c) Verificar que se lleven al día los libros de contabilidad y otros registros financieros de la Cooperativa ;
- d) Presentar mensualmente al Consejo de Administración el Balance de comprobación y otros informes financieros de la Cooperativa.
- e) Verificar que se envíen al INSAFOCOOP, los Balances mensuales que dicha institución exija, los que deberán ser autorizados con las firmas del Tesorero, del Presidente del Consejo de Administración, del Presidente de la Junta de Vigilancia y del Contador;
- f) Realizar las demás funciones que le señale el Consejo de Administración, estos Estatutos, la Ley y su Reglamento.

Atribuciones del Vocal del Consejo de Administración.

Art. 50. - Son atribuciones del Vocal del Consejo de Administración

- a) Asumir las funciones de cualquiera de los miembros del Consejo de Administración, en ausencia temporal de éstos cuando no se encuentren los suplentes, excepto las del Presidente.
- b) Servir de enlace entre el Consejo de Administración y los Comités.
- c) Las demás que le asigne el Consejo de Administración, estos Estatutos y Reglamento respectivos.

DE LA JUNTA DE VIGILANCIA

Art. 51. - "La Junta de Vigilancia ejercerá la supervisión de todas las actividades de la Cooperativa y fiscalizará los actos de los Directivos, Administrativos, Comités y empleados de la Cooperativa, en la forma indicada en estos estatutos.

CONFORMACIÓN DE LA JUNTA DE VIGILANCIA

Art. 52.- La Junta de Vigilancia estará integrada por un Presidente, un Secretario y un Vocal, electos por la Asamblea General para un período de tres años, pudiendo ser reelectos con las limitaciones establecidas en el Artículo 61 de estos Estatutos. También se elegirán dos suplentes para el período de tres años; los suplentes deberán concurrir a las sesiones de la Junta únicamente con voz, pero sin voto excepto cuando sustituyan a los propietarios en cuyo caso tendrán voto. La continuidad de los períodos, contados a partir de la fecha en que la cooperativa obtuvo la personalidad jurídica no se interrumpe.

SESIONES DE LA JUNTA DE VIGILANCIA

Art. 53.- La Junta de Vigilancia se reunirá ordinariamente una vez por mes y extraordinariamente cuantas veces fuere necesario, por medio de convocatoria del Presidente o cuando lo solicite por escrito dos de sus miembros. La presencia de dos de sus miembros, propietarios o suplentes, constituirá quórum, debiendo estar presente al menos un propietario y las resoluciones se tomarán por mayoría de votos; en caso de empate el Presidente tendrá doble voto. Todo lo acordado en las sesiones deberá asentarse en acta suscrita por los miembros asistentes que tengan derecho a voto.

RESPONSABLE DEL LIBRO DE ACTAS.

Art. 54.- El Secretario de la Junta de Vigilancia llevará el libro de actas respectivas y si en alguna sesión faltara, hará sus veces el Vocal de la referida Junta, en su defecto un suplente.

FACULTADES Y OBLIGACIONES DE LA JUNTA DE VIGILANCIA

Art. 55.- La Junta de Vigilancia tendrá las siguientes facultades y obligaciones:

- a) Vigilar que los Directivos del Consejo de Administración, de los Comités de Apoyo, los empleados y los asociados de la cooperativa, cumplan con sus deberes y obligaciones conforme a estos Estatutos, la Ley y su Reglamento.
- b) Conocer de todas las operaciones de la Cooperativa y vigilar que se realicen con eficiencia y eficacia.

- c) Vigilar que la Contabilidad se lleve con la debida puntualidad y que los Balances se practiquen dentro del tiempo oportuno.
- d) Vigilar el correcto empleo de los fondos de la cooperativa.
- e) Emitir opinión sobre los Estados Financieros de la Asociación Cooperativa, los cuales el Consejo de Administración deberá presentarle por lo menos con treinta días de anticipación a la fecha en que deba de celebrarse la Asamblea General.
- f) Llenar con los suplentes las vacantes que se produzcan en su seno.
- g) Vigilar que la Contabilidad se lleve con la debida puntualidad y corrección, en los libros debidamente autorizados y que los Estados Financieros se practiquen a tiempo y se den a conocer a los asociados y al INSAFOCOOP, revisará las cuentas y practicará arqueos periódicamente y de su gestión dará cuentas a la Asamblea General con las indicaciones que juzgue necesarias.
- h) Exigir al Consejo de Administración que los empleados, que por la naturaleza de su cargo manejen fondos de la Cooperativa, rindan la fianza correspondiente.
- i) Conocer de los acuerdos del Consejo de Administración que se refieran a solicitudes o concesiones de préstamos que excedan al máximo fijado por los Estatutos y dar aviso al mismo Consejo de Administración, del conocimiento que se tenga sobre hechos o circunstancias relativas a la disminución de la solvencia de los deudores o al menoscabo de cauciones.
- j) Presentar a la Asamblea General Ordinaria un informe de las labores desarrolladas.
- k) Las demás que señalen estos Estatutos, a Ley y su Reglamento.

CAPITULO IV
DISPOSICIONES COMUNES A LOS ÓRGANOS
DE ADMINISTRACIÓN Y VIGILANCIA

REQUISITOS PARA SER ELECTO DIRECTIVO

Art. 56.- Para ser directivo del Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, o Comités de apoyo de la Cooperativa se requiere:

- a) Ser miembro de la Cooperativa.
- b) Llenar el perfil requerido para el cargo a desempeñar, el cual será elaborado por el Comité de Educación y aprobado por El Consejo de Administración
- c) Haberse sometido al menos a una capacitación sobre Cooperativismo autorizada por esta Cooperativa, por **INSAFOCOOP o una Federación de Cooperativas**, cuya duración sea comprobable de no menos de 12 horas.
- d) No ser empleado remunerado de la cooperativa, auditor o asesor de la misma.
- e) No pertenecer a entidades con fines incompatibles con los principios y valores cooperativos, de conformidad a lo establecido en los estatutos de esta cooperativa;
- f) Estar al día en sus obligaciones con la Cooperativa ;
- g) Ser de reconocida honorabilidad, probidad, honradez, y con título universitario, de notoria preparación y experiencia en las materias y operaciones de la cooperativa,
- h) Estar dispuesto a Servir Voluntariamente a la Cooperativa.
- i) No estar inhabilitado ni suspendido.

Normas para la Toma de Posesión de Directivos electos

Art. 57.- Las personas electas para sustituir a los miembros del Consejo de Administración y de la Junta de Vigilancia, tomarán posesión de sus cargos inmediatamente después que venzan los períodos de los miembros sustituidos, pero si alguno de dichos miembros fuere removido por la Asamblea General antes de finalizar su período o perdiera tal calidad por cualquier causa, el sustituto tomará posesión de su cargo en la fecha en que el órgano correspondiente o la misma Asamblea señala y únicamente terminará el período del directivo propietario sustituido.

SUSTITUCIÓN DE UN DIRECTIVO PROPIETARIO POR EL SUPLENTE.

Art. 58.- Cuando un directivo propietario del Consejo de Administración o de la Junta de Vigilancia cesare en su cargo por cualquier motivo, será sustituido por un suplente designado por el órgano correspondiente, quien durará en sus funciones hasta la próxima Asamblea General en la cual se le podrá confirmar en el cargo o se elegirá otro propietario. En el primer caso, deberá elegirse el suplente respectivo. El directivo confirmado en el cargo o el propietario electo, únicamente fungirá hasta concluir el período del directivo sustituido.

Renuncia o abandono del cargo de un Directivo electo

Art. 59.- La renuncia, abandono o cualquier otro motivo de fuerza mayor, que interrumpe el ejercicio de un cargo por el período que fuere electo o reelecto, un directivo del Consejo de Administración o Junta de Vigilancia, no interrumpe la continuidad del mismo período.

CASOS DE EXTENSIÓN EN CARGO AUN CONCLUIDO EL PLAZO.

Art. 60.- Los directivos del Consejo de Administración y Junta de Vigilancia, continuarán en el desempeño de sus funciones aunque hubiere concluido el período para el que fueren electos, por las siguientes causas:

- a) Cuando no se haya celebrado Asamblea General para la elección de los nuevos directivos.
- b) Cuando habiendo sido electos los nuevos directivos no hubieran tomado posesión de sus cargos.
- c) Cuando habiéndose celebrado la Asamblea General, no hubiere acuerdo sobre su elección.

DURACIÓN Y PLAZO DE REELECCIÓN DE LOS DIRECTOS ELECTOS.

Art. 61.- Los Asociados que integran los cuerpos Directivos de la Cooperativa, cuya elección sea atribución de la Asamblea General de Asociados, durarán en sus funciones tres años, pudiendo ser reelectos por otro período igual; completados los períodos antes mencionados ningún asociado podrá volver a ser reelecto en ningún órgano directivo mientras no medie por lo menos un año de haber finalizado su gestión en cualquiera de los mismos; tampoco podrán ser simultáneamente directivos de más de uno de los órganos a que se refiere este artículo. No obstante lo anterior dicha Asamblea podrá remover a cualquier directivo antes de finalizar su período, por las causales que señalen estos Estatutos, la Ley y su Reglamento..

DIMISIÓN, RENUNCIA O ABANDONO DEL CARGO.

Art. 62.- Cualquier directivo del Consejo de Administración y de la Junta de Vigilancia que, habiendo sido convocado en legal forma faltare sin causa justificada a tres sesiones consecutivas, se considerará como dimidente.

ACUERDOS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y JUNTA DE VIGILANCIA

Art. 63.- Los acuerdos del Consejo de Administración y de la Junta de Vigilancia se asentarán en los respectivos libros de Actas, que separada y legalmente les hayan sido autorizados por el INSAFOCOOP.

RESPONSABILIDAD SOLIDARIA DE LOS MIEMBROS DIRECTIVOS PROPIETARIOS.

Art. 64.- Los Directivos Propietarios son solidariamente responsables por las decisiones que tomen en contravención a las normas legales que rigen a la Cooperativa, solamente quedarán exentos aquellos que salven su voto o hagan constar su inconformidad en el acta al momento de tomar la decisión o los ausentes que les comuniquen dentro de las veinticuatro horas de haber conocido el Acuerdo. La responsabilidad solidaria alcanzará a los directivos propietarios de la Junta de Vigilancia por los actos que ésta no hubiere objetado oportunamente. La acción de responsabilidad mencionada en el inciso anterior prescribirá a los diez años, a partir de la fecha de la infracción o si se ha ocultado, desde su revelación.

CAPITULO V - DE LOS COMITÉS Y GERENCIAS FUNCIONES E INTEGRACION DEL COMITÉ DE CRÉDITO

Art. 65.- El Comité de Crédito será nombrado por el Consejo de Administración, es el ente encargado de estudiar todo lo relacionado con la cartera de créditos y deberá contribuir a mantenerla sana, encargado de estudiar y resolver las solicitudes de crédito presentadas por los asociados dentro del menor tiempo posible respetando las normas establecidas en el Reglamento de Crédito. El comité de Crédito es el responsable de la aplicación del Reglamento y Normas prestatarias de la Cooperativa. Estará integrado por un Presidente, un Secretario y un Vocal, al mismo tiempo se nombrarán dos suplentes para un periodo de tres años, para llenar las vacantes, que se produzcan en su seno. Los suplentes deberán concurrir a las sesiones con voz, pero sin voto, excepto cuando suplan a los propietarios.

Con el fin de que los integrantes del Comité de Crédito sean renovados parcialmente cada año, se le aplicará en lo que fuere pertinente lo establecido en el Artículo sesenta y uno (61) de los presentes Estatutos.

SESIONES Y FRECUENCIA DEL COMITÉ DE CREDITO

Art. 66.- El Comité de Crédito se reunirá ordinariamente por lo menos cada quince días y extraordinariamente cuantas veces fuere necesario, por medio de convocatoria del Presidente o cuando lo soliciten por escrito dos de sus miembros. La presencia de dos de sus integrantes, propietarios o suplentes, constituirá quórum y las resoluciones se tomarán por mayoría de votos; en caso de empate el Presidente

tendrá doble voto: Todo lo actuado en las sesiones deberá asentarse en acta suscrita por los miembros asistentes que tengan derecho a voto. El Secretario del Comité llevará el libro de Actas y si en alguna sesión faltare hará sus veces el vocal o cualquiera de los suplentes.

ATRIBUCIONES DEL COMITÉ DE CRÉDITO.

Art. 67.- Son atribuciones del Comité de Crédito:

- a) Conocer y resolver las solicitudes de crédito presentadas por los asociados, dentro de los límites fijados en el reglamento respectivo y previo análisis de la Gerencia General o Financiera.
- b) Velar porque las funciones crediticias se realicen de conformidad con el Reglamento de Crédito y las Normas.
- c) Preparar y presentar al Consejo de Administración, informe de la labor realizada, por lo menos cada tres meses o cuando las circunstancias lo ameriten.
- d) Proponer al Consejo de Administración o a la Gerencia General los establecimientos de controles en la Cooperativa sobre las diligencias para la recuperación por la vía judicial.
- e) Control sobre la recuperación de las cuotas retenidas por orden judicial en el caso de los embargos.
- f) Informar por escrito de sus actividades trimestralmente al Consejo de Administración, incluyendo las observaciones y recomendaciones que estime convenientes.
- g) Anualmente deberá presentar informe para incluirlo en la Memoria de Labores de la cooperativa.

INCONFORMIDAD Y RECLAMOS

Art. 68.- La inconformidad, así como los reclamos contra las resoluciones del comité de crédito y de cualquiera de los comités, deberá ser presentada al Consejo de Administración dentro de los cinco días siguientes, contados a partir de la fecha en que se le notifique al asociado la resolución. El Consejo de Administración resolverá la petición dentro de un plazo no mayor de treinta días a partir de su presentación.

DEL COMITÉ DE EDUCACIÓN.

INTEGRANTES DEL COMITÉ DE EDUCACIÓN.

Art. 69.- El Comité de Educación estará integrado por un Presidente, un Secretario, un Vocal y dos suplentes, nombrados por el Consejo de Administración para un período de tres años. Un miembro del mencionado Consejo podría formar parte de dicho Comité. El Consejo reglamentará, los períodos y la forma de llenar las vacantes.

FUNCIONES DEL COMITÉ DE EDUCACION

Art. 70.- El Comité de Educación es el organismo de apoyo encargado de la planificación, organización, desarrollo y promoción de programas de Educación Cooperativista para los asociados de la cooperativa y la comunidad, ejercerá sus funciones sujetándose a las normas y al presupuesto económico que señale el Consejo de Administración, haciendo uso del fondo educación.

FACULTADES DEL COMITÉ DE EDUCACION.

Art. 71.- Son facultades y obligaciones del Comité de Educación:

- a) Someter al Consejo de Administración, el Plan de Trabajo anual y el Presupuesto correspondiente en los últimos días del mes de noviembre del año anterior a cada ejercicio.
- b) Planificar y realizar cursos, círculos de estudio, seminarios, reuniones, grupos de discusión, a fin de educar en la temática cooperativa a los asociados, sus familiares y a los interesados en asociarse a la Cooperativa.
- c) Dar a conocer a los asociados la estructura organizativa de la Cooperativa y sus aspectos administrativos así como sus derechos y deberes.
- d) Organizar actos culturales de diversa naturaleza.
- e) Publicar boletines informativos.
- f) Informar por escrito de sus actividades trimestralmente al Consejo de Administración incluyendo las observaciones y recomendaciones que estime convenientes con copia a la Junta de Vigilancia, y
- g) Colaborar en la preparación y desarrollo de la Asamblea General.

DE LA GERENCIA

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Art. 72.- El Consejo de Administración nombrará uno o más Gerentes dentro de los que nombrará un Gerente General y les fijará sus remuneraciones, el Gerente General será responsable de la Administración y control general de la cooperativa; la vía de comunicación con terceros, tiene la Autoridad necesaria para conducir las operaciones dentro de la Política General establecida por el Consejo de Administración, ante quien en forma inmediata, responde del buen funcionamiento de la cooperativa. Tendrá a su cargo todos los empleados de la cooperativa.

REQUISITOS PARA SER GERENTE

Art. 73.- Para ser Gerente de la Cooperativa se requiere tener conocimiento sobre administración financiera, de preferencia en cooperativas de Ahorro y Crédito o Bancos, Licenciado en Administración de Empresas o carreras afines, ser mayores 30 años edad, y rendir la caución que se le exija. El Gerente no deberá tener parentesco dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad con los directivos de la Cooperativa; ni ser cónyuge o compañero de vida de alguno de éstos.

ATRIBUCIONES DEL GERENTE.

Art. 74.- Son atribuciones del Gerente:

Las atribuciones indicadas en el Artículo cuarenta y nueve (49) de estos Estatutos, literales "a)" Controlar el Manejo de los Fondos, Valores y bienes de la Cooperativa, "b)" Firmar con el Presidente o Vice-Presidente los documentos a que hace referencia el literal "c" del Artículo 46 de estos Estatutos, "c)" Verificar que se lleven al día los libros de Contabilidad y otros registros financieros de la Cooperativa, "d)" Presentar mensualmente al Consejo de Administración el Balance de Comprobación y otros informes financieros de la Cooperativa y "e)" Verificar que se envíen al INSAFOCOOP, los Balances Mensuales que dicha institución exija, los que deberán ser autorizados con las firmas del Presidente y Tesorero del Consejo de Administración, Presidente de la Junta de Vigilancia y del Contador, quedando reservadas las demás al Tesorero.

- b) Preparar los Planes y Presupuestos de la Cooperativa, lo mismo que los Estados Financieros, informes y demás asuntos que sean de competencia del Consejo de Administración y presentarlos con puntualidad a dicho Consejo y copia a la Junta de Vigilancia.
- c) Atender la gestión de las operaciones de la Cooperativa; asignar los deberes a los empleados y dirigirlos en sus labores, acatando las disposiciones del Consejo de Administración de acuerdo a la Ley, su Reglamento y estos Estatutos.
- d) Concurrir a las sesiones del Consejo de Administración con el objeto de emitir su opinión ilustrativa; y
- e) Ejercer las demás atribuciones que le señalen el Consejo de Administración y estos Estatutos, la Ley y su Reglamento.

**CAPÍTULO VI
DEL RÉGIMEN ECONÓMICO.**

DEL PATRIMONIO, DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS, FINANCIEROS Y DEL EJERCICIO ECONÓMICO DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS, FINANCIEROS

Art. 75.- La Cooperativa contará con los recursos económicos-financieros siguientes:

- a) Las aportaciones y los intereses capitalizados
- b) Los Ahorros y Depósitos
- c) Los préstamos o créditos recibidos
- d) Los bienes muebles e inmuebles adquiridos por compra o en la recuperación de sus créditos
- e) Los beneficios obtenidos en las inversiones a que se refiere el artículo 66 de la Ley
- f) Los derechos, patentes, marcas de fábrica y otros intangibles de su propiedad
- g) Las donaciones, herencias, legados, subsidios y otros recursos análogos que reciba del Estado o de personas naturales o jurídicas.
- h) Los diferentes fondos de reserva y fondos especiales.
- i) Cualquier ingreso proveniente de las operaciones no contempladas en el presente Artículo.

DEL PATRIMONIO

Art. 76.- El patrimonio de la cooperativa estará constituido por:

- a) El Capital Social.
- b) Los diferentes fondos de reserva establecidos.
- c) Los subsidios.
- d) Donaciones.
- e) Herencias.
- f) Legados recibidos y otros fondos especialmente constituidos.

DEL EJERCICIO ECONÓMICO DE LA COOPERATIVA

Art. 77.- El ejercicio Económico de la Cooperativa será del uno de enero al treinta y uno de diciembre de cada año; por lo que los Estados Financieros se elaborarán al finalizar dicho ejercicio, debiendo aprobarlos con el dictamen del Auditor externo, dentro de los primeros 60 días del año, los cuales serán presentados a la Asamblea General Ordinaria correspondiente, previa opinión de la Junta de Vigilancia.

DEL CAPITAL SOCIAL

Art. 78.- El Capital Social de la Cooperativa estará constituido por las aportaciones de los asociados, los intereses y excedentes capitalizados.

DE LAS APORTACIONES Y DEPÓSITOS

DE LAS APORTACIONES

Art. 79.- Las aportaciones de los asociados serán de un valor de DIEZ DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMERICA cada una, o su equivalente en colones salvadoreños exigible mensualmente desde la fecha que sea aceptada la solicitud del interesado. Las aportaciones serán hechas en dinero, sin perjuicio de lo dispuesto en la ley y su reglamento, la Cooperativa entregará a cada asociado una libreta personal en forma individual debiéndola presentar periódicamente para su correspondiente actualización.

DISTRIBUCIÓN DE EXCEDENTES AL ASOCIADO MOROSO

Art. 80.- El asociado para mantener su calidad en la Cooperativa, pagará de conformidad con estos Estatutos el valor de las aportaciones. Cuando el asociado adeude parte de las aportaciones, los intereses y excedentes que le correspondan por las aportaciones y otras operaciones realizadas con la Cooperativa; serán aplicadas hasta donde alcancen a cubrir el saldo exigible.

TECHO MÁXIMO DE APORTACIONES POR ASOCIADO.

Art. 81.- Las aportaciones de cada asociado en la Cooperativa **no podrán exceder del diez por ciento** del Capital Social, excepto cuando lo autorice la Asamblea General de Asociados pero **nunca podrá ser mayor del veinte por ciento** del mismo. Si los asociados quisieren suscribir más capital social, lo harán de conformidad a las normas que la Asamblea General determine, en cuanto al monto y plazo en que debe hacerse.

TASA DE INTERÉS PARA APORTACIONES PENDIENTES DE RETIRO CUANDO EL ASOCIADO DEJA DE SER SOCIO.

Art. 82.- Las aportaciones totalmente pagadas y que, aún habiendo renunciado el asociado, no hayan sido retiradas antes del cierre del Ejercicio Económico, devengarán una tasa de interés anual no mayor a la que el sistema bancario pague por ahorros corrientes. Estas tasas de interés se calcularán a partir del último día del mes en que cada aportación fuere pagada. La tasa de interés se fijará por la Asamblea General, tomando como base el monto propuesto por el Consejo de Administración y lo que establezcan las leyes sobre la materia.

REQUISITOS DEL CERTIFICADO DE APORTACIONES

Art. 83.- El certificado de aportaciones deberá contener todos los requisitos enumerados en el Artículo sesenta (60) del Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas.

DE LOS DEPÓSITOS DE AHORROS

Art. 84 - A los depósitos en cuenta de ahorros en sus diferentes formas, se les aplicará lo dispuesto en el Reglamento que al efecto debe elaborar el Consejo de Administración.

CONDICIONES Y PLAZOS PARA DEVOLUCIÓN DE HABERES

Art. 85.- El Consejo de Administración establecerá las condiciones y plazos para la devolución de los haberes cuando el asociado se retire. En lo conducente se aplicará lo consignado en los artículos veinte, veintiuno y veintidós. (20, 21, y 22) de los presentes Estatutos.

DEL RETIRO Y REINGRESO DE UN ASOCIADO

Art. 86.- Si un asociado se retirase de la Cooperativa y quisiera reingresar, deberá pagar nuevamente su cuota de ingreso y llenar los requisitos establecidos en el Artículo ocho (8) de estos Estatutos. El Consejo de Administración se reserva el derecho de aceptar o rechazar el reingreso de cualquier persona natural o jurídica que se haya retirado premeditadamente de la Cooperativa, perjudicando o no, los intereses, principios o fines de la Cooperativa.

DESTINO DE LOS FONDOS DE CUOTAS DE INGRESO

Art. 87.- Los fondos provenientes de las cuotas de ingreso se distribuirán, de la siguiente forma: El setenta y cinco por ciento (75%) para cubrir los gastos que ocasione el ingreso del nuevo Asociado, el veinticinco por ciento (25%), se destinará para el Fondo de Educación.

DE LOS CRÉDITOS Y SERVICIOS

Art. 88.- El reglamento de Préstamos y Normas Crediticias regulará la organización, procedimientos, valuación, controles y niveles de aprobación de créditos, tratamiento a solicitudes de directivos y todo aspecto que permita y garantice una eficiente y sana administración de créditos, a este respecto, también cumplirán las variaciones que fijen las autoridades monetarias o la federación en que participe la cooperativa. Cuando la Cooperativa, además de la actividad de Ahorro y crédito desarrolle otras actividades de servicios, los reglamentos, normas y políticas aplicables serán elaborados por el Consejo de Administración conforme al Artículo Cuarenta y cuatro (44) literal (y) de estos estatutos.

BASE LEGAL DEL COMITÉ PARA OTORGAR UN CRÉDITO

Art. 89.- El Comité de Crédito concederá los préstamos o servicios, fundado en las disposiciones del Reglamento de Préstamos y Normas Crediticias o Reglamento para otros Servicios y en su defecto en las disposiciones de estos Estatutos, de la Ley y su Reglamento. Si se presenta algún caso especial no regulado por estas normas a que no permita la aplicación de las otras disposiciones legales, lo trasladará al Consejo de Administración para que lo estudie y resuelva, adjuntándole su dictamen.

CAPITULO -VII.

DE LA DISTRIBUCIÓN DE EXCEDENTES Y DE LOS FONDOS DE RESERVA.

Art. 90.- Los excedentes que arroja el Estado de Resultados anuales en la gestión económica de la Cooperativa, serán aplicados en la siguiente forma y orden de prelación:

- a) El diez por ciento (10%) para el fondo de Reserva Legal, que servirá para cubrir las pérdidas que se produzcan en un ejercicio económico y responder de obligaciones para con terceros. Esta reserva nunca podrá ser mayor del veinte por ciento del capital pagado por los asociados.

- b) El quince por ciento (15%) para el Fondo de Educación.
- c) Las sumas necesarias para hacerle frente a los compromisos relacionados con indemnizaciones laborales y cuentas incobrables.
- d) El porcentaje para el pago de los intereses que corresponden a los asociados, en proporción a sus aportaciones, cuando así lo acuerde la Asamblea General: Para este caso la tasa de interés que se asigne no será mayor a la que pague el sistema bancario por ahorros corrientes.
- e) El remanente que quedare después de aplicar las deducciones anteriores se distribuirá entre los asociados, en proporción a las operaciones que hubieren efectuado con la Cooperativa o a su participación en el trabajo en ella, de acuerdo con lo que disponga la Asamblea General. En caso de aplicación total o parcial de los fondos de Reserva o de las especiales se procederá a su reintegro por los mismos medios previstos para formarlos.

DISTRIBUCIÓN DE EXCEDENTES

Art. 91.- Si así lo acordare la Asamblea General, lo que corresponde a los asociados según lo establecido en los literales "d" y "e" del Artículo anterior se capitalizará o distribuirá en favor de los asociados, debiendo la Gerencia notificar en su oportunidad dicha aplicación.

FONDOS NO DISTRIBUIBLES

Art. 92.- Los Fondos de Reserva Legal, de Educación, Laboral, Provisión para Cuentas Incobrables y otros especialmente constituidos, así como el producto de los subsidios, donaciones, herencias y legados que reciba la Cooperativa no son distribuibles, por lo tanto, ningún asociado o sus herederos tienen derecho a percibir parte de alguno de estos recursos.

DERECHO DE RETENCIÓN DE LA COOPERATIVA

Art. 93.- La Cooperativa gozará de privilegios para cobrar los préstamos que haya concedido, asimismo gozará de derechos de retención sobre aportaciones, ahorros e intereses y excedentes que los asociados tengan en ella; dichos fondos podrán ser aplicados en ese orden hasta donde alcancen, a extinguir deudas que como prestatario o fiador tenga por obligaciones voluntarias y legales a favor de la Cooperativa. Los Acreedores personales del asociado solo podrán embargar los intereses y la parte del capital que le corresponda en caso de liquidación.

CAPÍTULO VIII.- INTEGRACIÓN COOPERATIVA.

Art. 94.- La Cooperativa podrá integrarse a una Federación o Confederación de Cooperativas de su tipo, para lo cual será necesario el acuerdo de la Asamblea General. La elección de delegados y la extensión de credenciales la hará el Consejo de Administración.

CAPÍTULO IX. DE LA DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE LA COOPERATIVA.

Art. 95.- La Cooperativa podrá disolverse por acuerdo de la Asamblea General tomado en sesión extraordinaria especialmente convocada para tal fin con la asistencia de por lo menos las dos terceras partes de sus miembros. El acuerdo de disolución deberá tomarse con el voto de los dos tercios de los asociados presentes.

- Art. 96.-** Son causales de disolución de la Cooperativa las siguientes:
- a) Disminución del número mínimo de sus asociados fijados por la Ley, durante el lapso de un año.
 - b) Imposibilidad de realización del fin específico para el cual fue constituido durante el plazo de seis meses o por extinción del mismo.
 - c) Pérdida total de los recursos económicos o de una parte de éstos, que a juicio de la Asamblea General de Asociados, haga imposible la continuación de las operaciones.
 - d) Fusión con otra Cooperativa mediante incorporación total de una en la otra, o por constitución de una nueva Cooperativa, que asuma la totalidad de los patrimonios de las fusionadas; en este último caso, la disolución afectará a ambas.
 - e) Incurrir reiteradamente en las causales que motivaron la suspensión temporal, previa comprobación.

PROCEDIMIENTO DE DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

Art. 97.- En los casos de disolución y liquidación se seguirán los procedimientos que al efecto establecen la Ley y su Reglamento.

CAPÍTULO -X-

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 98.- Para la modificación de los presentes Estatutos, se seguirán los mismos procedimientos que para su constitución o inscripción; el Presidente del Consejo de Administración, gestionará la autorización correspondiente ante el INSAFOCOOP. El Acta de Asamblea General que modifique los Estatutos de la Cooperativa será firmada por el Presidente y el Secretario del Consejo de Administración, y con ella se enviará al INSAFOCOOP tres fotocopias certificadas por el Secretario del Consejo de Administración para su inscripción en el Registro Nacional de Asociaciones Cooperativas. En este documento deberá certificarse íntegramente el texto de la reforma; se hará constar el número de asociados hábiles de la Cooperativa y el número de los que hubieren concurrido a la Asamblea, indicando el resultado y sentido de la votación.

Art. 99.- Los casos no previstos por estos Estatutos y Reglamentos, serán resueltos por la Asamblea General, siempre que las resoluciones de ésta se ajusten al régimen legal a que están sometidas las Asociaciones Cooperativas.

Art. 100.- Los presentes Estatutos entrarán en vigencia el día que sean inscritos en el Registro Nacional de Asociaciones Cooperativas del INSAFOCOOP, quedando derogados los antes aprobados por los asociados de la cooperativa, en Asamblea General Extraordinaria celebrada el día nueve de mayo del año dos mil e inscritos en INSAFOCOOP el día ocho de agosto del año dos mil. No habiendo más que hacer constar se termina la presente Acta ratificamos su contenido y para constancia firmamos:

Licenciado Víctor Raúl Delgado
Presidente

Licenciado Daniel Ramos Lara
Secretario

REVERSO COPIA DE CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN INSAFOCOOP Y PUBLICACIÓN EN DIARIO OFICIAL

ANEXO 6: HOJA DE VIDA DE FACILITADOR.

MANUEL ENRIQUE ORANTES MAGAÑA



APTITUDES

Disposición para aprender, buenas relaciones interpersonales, adaptación, proactividad, capacidad de trabajo en equipo.

Dirección: Colonia Santa María, Polígono 12, casa 10, Santa Ana, El Salvador.

DUI: 04921205-0

NIT: 0101-301093-101-9

EXPERIENCIA

Asistencia a Unidad de RRHH | Asociación Salvadoreña Pro-Salud Rural (ASAPROSAR) | Agosto-Diciembre 2015.

Revisión de bitácoras de asesores de crédito, capacitaciones en habilidades blandas, determinaciones de viáticos, entre otras funciones.

Auxiliar administrativo | Casa comercial amigos de su casa | eventual

Apoyo en las actividades relacionadas con los procesos de manejo de cartera de clientes, inventarios, elaboración de contratos, entre otras.

Docente y auxiliar de la dirección | Liceo Técnico en Comercio y Administración Juan Napier | 01 de Julio de 2016- 14 Feb. 2019

Principalmente la impartición de clases relacionadas con la economía como: Mercadeo, Habilitación laboral, Derecho mercantil, Derecho laboral, entre otras. A la vez fungir como soporte en la toma de decisiones y planificación de actividades institucionales.

Docente | Colegio "La Asuncion" San Salvador | 15 de Feb. - Actualidad.

Impartiendo las asignaturas: Administración y Seminario de Investigación.

OBJETIVO

Colaborar con los objetivos organizacionales de la empresa a la cual aplico y a la vez desarrollar mis capacidades a través de la puesta en práctica del conocimiento adquirido durante mi formación.



morantes3010@gmail.com



+503 24219964
+503 76271122

EXPERIENCIAS DE VOLUNTARIADO.

Bajo la gestión de la Asociación Internacional de Estudiantes de Economía (AIESEC), Desarrolle el proyecto de Reclutamiento de nuevos voluntarios para AFS Programas Interculturales de Panamá en el periodo comprendido entre Diciembre 2016 a Enero 2017.

Voluntario activo de la Organización Internacional Nueva Acrópolis desde Junio 2013, a la fecha, desarrollamos diversas actividades como: promoción de certámenes de literatura, reforestación, limpieza de lugares públicos, entre otras.

EDUCACIÓN

Licenciatura en Administración de Empresas | 2012-2018 | Universidad de El Salvador

Bachiller Técnico Vocacional Opción Contaduría | Diciembre 2011 | Liceo Técnico en Comercio y Administración Juan Napier.

Obtuve el premio de alumno integral de la promoción de bachilleres.

Curso de ejecutivo de ventas | Abril 2014 | Federación Internacional de Fe y Alegría.

Administración de Ventas y Gestión Integral del Cliente, con una duración de 91 horas.

Curso de micro emprendimientos para actividades productivas | Noviembre 2013 | Federación Internacional de Fe y Alegría.

Diseño y Creación de Planes de Negocio, con una duración de 25 horas.

Curso de Liderazgo en Ética y Valores | Noviembre 2013 | Organización Cultural Internacional Nueva Acrópolis

Curso de Liderazgo Juvenil | Junio 2014 | Organización Cultural Internacional Nueva Acrópolis

EXPERIENCIAS DE LIDERAZGO.

Colaborando como presidente del consejo de alumnos de la institución durante dos años consecutivos y finalizando mis estudios como alumno integral de la promoción.

DATOS ADICIONALES.

- Formación en el idioma inglés. En curso nivel 11 de 20.
- Licencia para conducir motocicleta.
- Manejo básico de Microsoft.

REFERENCIAS LABORALES:

- Elsy Rodríguez, sub directora del Liceo Técnico en Comercio y Administración "Juan Napier". +503 77453477
- Sandra Franco, secretaria del Liceo Técnico en Comercio y Administración "Juan Napier". +503 71224640
- Elena Gómez, Responsable de Casa comercial "Amigos de su Casa" +503 77392233
- Alma Rodríguez, directora de Nueva Acrópolis, sede Santa Ana. +50378712266

ANEXO 7: COTIZACIÓN DE MATERIALES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN.



BÁSCULA PARA BAÑO ANÁLOGA DE 300 LIBRAS

1	\$9.95
---	--------

TODO PARA QUE SEAS EL MEJOR

Set de Tensiómetro, Estetoscopio y estuche



Productos pueden variar de una ocasión a otra. Precios pueden cambiar sin previo aviso. Excluye envío y venta. Fotografía con fines ilustrativos.

Electrolab Medic
Todo para ayudarte en tu salud