

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



**PLAN DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE
LA COOPERATIVA “LA RED DE UNIÓN DE MUJERES DE R.L”, UBICADA EN EL
MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

**HÉCTOR ALEXANDER HERNÁNDEZ MARTINEZ
KATTYA SABRISKA TICAS DE ROMERO**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

JULIO 2023

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS:

Rector: MsC. Roger Armando Arias Alvarado
Vicerrector Académico: PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López
Secretario General: Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Vice-Decano: Lic. Mario Wilfredo Crespín Elías
Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

COORDINADOR GENERAL DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

TRIBUNAL CALIFICADOR

Licda. Marseilles Ruthenia Aquino de Rodríguez
Lic. Alfonso López Ortiz
Lic. David Mauricio Lima Jaco (Docente Asesor)

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por acompañarme en mi carrera y en mi vida, a mi padre que está en el cielo por encaminarme y haberme apoyado en mis estudios desde pequeño, a mi madre Marta Alicia Martínez, que ha sido mi principal motivo para seguir adelante y por darme su apoyo, amor y paciencia. A toda mi familia por siempre estar pendientes. A mi compañera Katty Ticas, por creer en mí y lograr llegar a la meta juntos. A nuestro Asesor Lic. Lima Jaco por sus enseñanzas y paciencia.

Héctor Alexander Hernández Martínez

Agradezco a Dios por guiarme en mi vida y darme fortaleza y salud para poder alcanzar mis metas; a mis padres Gloria Elizabeth Magaña y José Bertilio García a mi esposo Mario Osvaldo Romero Murcia por apoyarme a culminar exitosamente mi carrera. A mis hijos por su amor incondicional. A mis hermanos por brindarme su amor ánimos en todo momento. A mi compañero Héctor Hernández, por unir nuestros esfuerzos y conocimientos aportados para alcanzar este logro. A nuestro asesor Lic. Lima Jaco por sus enseñanzas, comprensión y paciencia.

Katty Sabriska Ticas de Romero

Contenido

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iv
CAPITULO I.....	1
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DEL COOPERATIVISMO MODERNO, “LA RED DE UNIÓN DE MUJERES DE R.L” Y ASPECTOS SOBRE PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO.....	1
A. Generalidades sobre el cooperativismo moderno.....	1
1. Origen del cooperativismo en el mundo	1
2. Bases cooperativas.....	2
3. Principios cooperativos.....	3
B. Generalidades sobre las Asociaciones cooperativas en El Salvador	5
1. Antecedentes	5
2. Definición de cooperativa según INSAFOCOOP	7
C. Generalidades de La Asociación Cooperativa “LA RED DE UNIÓN DE MUJERES DE R.L”.	9
1. Antecedentes	9
2. ¿A qué se dedica la cooperativa?.....	9
3. Dirección, administración y vigilancia.....	11
D. Marco Legal.....	16
1. Constitución de la República de El Salvador	16
2. Ley general de Asociaciones Cooperativas	17
3. Ley Contra la Usura	17
4. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.	18
5. Ley de Impuesto Sobre la Renta.....	18
6. Ley de sistema de ahorro para pensiones	19
8. Código Tributario	19
9. Código de Trabajo.....	20
10. Código Civil	20
11. Código Penal.....	20
12. Reglamento de la ley general de asociaciones cooperativas.....	21

13.	Reglamento para la aplicación del régimen del seguro social	21
E.	Antecedentes y enfoques de la administración y el plan de gestión.....	22
1.	Antecedentes	22
2.	Enfoques de la administración	24
3.	Habilidades del administrador	27
4.	Conceptos de la Administración y plan de gestión.	29
CAPÍTULO II		47
DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO ACTUAL DE LA COOPERATIVA “LA RED DE UNIÓN DE MUJERES DE R.L” UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.		47
I.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	47
A.	Antecedentes del problema	47
II.	OBJETIVOS	48
A.	General.....	48
B.	Específicos	49
III.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	49
A.	Método	49
B.	Auxiliares	50
1.	Análisis.....	50
2.	Síntesis.....	50
C.	Tipo de investigación.	50
1.	Diseño de la investigación.	50
D.	Técnicas e Instrumentos de recolección de información.	51
1.	Técnicas.....	51
E.	Fuentes de información.	52
1.	Primarias.....	52
2.	Secundarias.....	52
F.	Ámbito de Investigación - Ubicación	52
G.	Unidades de Análisis.....	53
1.	Objeto de Estudio.	53
2.	Unidades de Análisis.....	53
H.	Determinación del Universo y Muestra	53

I.	Procesamiento, tabulación, análisis e interpretación de la información	53
1.	Procesamiento y Tabulación.	53
2.	Análisis e interpretación de los datos.....	54
J.	Diagnóstico actual de la gestión administrativa de La Cooperativa “LA RED DE UNIÓN DE MUJERES DE R.L”	54
K.	Alcances y limitaciones de la investigación.....	63
1.	Alcances.....	63
2.	Limitaciones.	64
L.	Conclusiones.....	64
M.	Recomendaciones.....	65
CAPÍTULO III		67
PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA COOPERATIVA “LA RED DE UNIÓN DE MUJERES DE R.L”.		67
I.	ASPECTOS GENERALES.	67
A.	Introducción.....	67
B.	Objetivos	67
II.	IMPORTANCIA.....	68
III.	GENERALIDADES DEL PLAN DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.	68
IV.	MECANISMOS DE EVALUACIÓN PERIÓDICA DEL PLAN DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.	69
V.	DISEÑO DEL PLAN DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	69
A.	PLANEACIÓN	69
B.	ORGANIZACIÓN.....	74
C.	DIRECCIÓN	114
D.	CONTROL	118
VI.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	127
	Bibliografía.....	132

ANEXOS

ANEXO N°1: Entrevista dirigida a la coordinadora de la Cooperativa.

ANEXO N° 2: Tabulaciones, análisis e interpretación del cuestionario dirigido a los empleados de la Cooperativa.

ANEXO N°3: Manual de inducción.

ANEXO N°4: Plan de Incentivos

ANEXO N°6: Evaluación del Desempeño.

ANEXO N°6: Reglamento

RESUMEN

El siguiente trabajo fue realizado en La Cooperativa “LA RED DE UNIÓN DE MUJERES DE R.L”, ubicada en el Municipio de San Salvador y contiene el diseño de un plan de gestión para optimizar el proceso administrativo.

En este estudio el principal problema encontrado fue la falta de Herramientas administrativas actualizadas e idóneas para controlar y medir las tareas diarias, por ende, no se pueden utilizar eficientemente los recursos humanos, materiales y tecnológicos, no permitiendo un buen desarrollo de las etapas de Planeación, Organización, Dirección y Control.

El objetivo de esta investigación es identificar en qué medida el plan de gestión ayudará a optimizar el proceso administrativo en la organización no gubernamental. Por lo que este trabajo consta de tres partes, está fundamentado con un marco teórico que sirve de referencia para conocimiento del tema, así como también está basado en la normativa legal, se exponen generalidades del cooperativismo moderno, conceptos referentes a la administración y el proceso administrativo y cada una de sus etapas.

Posteriormente se procedió a la elaboración de un diagnóstico en el cuál, la metodología utilizada en el desarrollo fue el Método científico, las técnicas que se emplearon fueron analítico y sintético, tipo de investigación explicativa y diseño no experimental. También se muestra la población objeto de estudio, se aplicaron técnicas como la encuesta y entrevista además sus respectivos instrumentos, cuestionario y la guía de entrevista. La información obtenida fue tabulada en Microsoft Office Excel para después elaborar sus respectivos gráficos, análisis e interpretación de datos, con respecto a la entrevista se elaboró un resumen con las respuestas de la Coordinadora General.

Por lo anterior y con base al diagnóstico se identificó la deficiencia en la gestión administrativa, actualmente tienen poca documentación que es necesaria para desarrollar cada una de las actividades, que ayuden a la ejecución del trabajo administrativo. Por tal razón no se están ejecutando de manera adecuada los procedimientos, esto afecta la operatividad de la Cooperativa.

Por ello se propone desarrollar procedimientos administrativos de acuerdo con las necesidades de la Cooperativa, que permitan optimizar los recursos materiales, humanos, y tecnológicos. Mejorando así el desarrollo de las actividades de los servicios prestados. Se pretende dar a conocer la importancia del proceso administrativo analizando aspectos como la planeación, la influencia de la estructura organizacional, sus líneas de autoridad y responsabilidad de cada puesto de trabajo, el efecto de la motivación en el desempeño del personal y la incidencia del control en la evaluación del desempeño laboral, todo esto con el fin de contribuir al desarrollo profesional de las trabajadoras y de la Cooperativa y con ello concluir lo siguiente:

1. La Red de Unión de mujeres de R.L presenta deficiencias en su gestión administrativa en el desarrollo de cada una de las actividades organizacionales
2. La Cooperativa La red de unión de mujeres de R.L tiene poco o nulo conocimiento de la planeación administrativa y sus elementos.
3. Se identificó que la mayor parte del personal no conocen la representación gráfica de la estructura jerárquica.
4. La red de unión de mujeres de R.L no cuenta con manuales administrativos actualizados
5. Se comprobó mediante la investigación que, si proporcionan incentivos del tipo no económico para motivar a su recurso humano, pero este plan está incompleto porque no aplican otros estímulos que motiven al personal

6. Se verificó que aplican control preventivo y realizan revisiones mensuales, y esto puede inducir a posibles errores

Recomendaciones:

1. Aplicar la propuesta de plan de gestión administrativa que contiene el presente trabajo, para optimizar los recursos materiales, humanos y tecnológicos. Mejorando así el desarrollo de las operaciones en las actividades organizacionales
2. Rediseñar los elementos de la planeación misión, visión, valores, principios, objetivos y políticas
3. Reestructurar el organigrama para identificar el orden jerárquico, así como también visualizar la autoridad y responsabilidad de cada puesto de trabajo.
4. Proponer el diseño de manuales administrativos
5. Se propone mejorar el plan de incentivos
6. Implementar un procedimiento de control interno que permita la optimización de los recursos humanos, materiales y tecnológicos

INTRODUCCIÓN

El presente documento muestra el diseño de un plan de gestión para optimizar el proceso administrativo en La Cooperativa “LA RED DE UNIÓN DE MUJERES DE R.L”, ubicada en el Municipio de San Salvador, el cual tiene como finalidad contribuir con herramientas administrativas que contribuyan a facilitar la labor de la Coordinadora general y que permitan alcanzar los resultados esperados, utilizando todos los recursos disponibles y también que beneficie al desarrollo del personal quienes son beneficiarios directos de la propuesta para el desempeño laboral.

El estudio consta de tres capítulos los cuales se describen a continuación:

El capítulo I contiene el marco teórico que está fundamentado en generalidades de las Asociaciones Cooperativas, antecedentes de la organización sujeta en estudio, marco legal e institucional, así como información en materia del modelo y proceso administrativo con sus definiciones.

El capítulo II muestra los antecedentes del problema y la metodología utilizada en la investigación, diagnóstico del proceso administrativo actual de la Cooperativa de “La Red de Unión de Mujeres de R.L”, ubicada en el Municipio de San Salvador, basado en la recolección, análisis e interpretación de datos de cada una de las etapas y sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

El capítulo III en este apartado se presenta la propuesta de un plan de gestión para optimizar el proceso administrativo que contiene; aspectos generales como sus objetivos, importancia y diseño considerando cuatro etapas del proceso, así como la creación de Misión, visión, organigrama, manuales y un plan de implementación.

En la parte final del documento se presenta la bibliografía consultada y se incluyen los anexos que hacen constar la realización y ayudan a la comprensión de esta investigación.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DEL COOPERATIVISMO MODERNO, “LA RED DE UNIÓN DE MUJERES DE R.L.” Y ASPECTOS SOBRE PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO.

A. Generalidades sobre el cooperativismo moderno

1. Origen del cooperativismo en el mundo

“En el contexto mundial el cooperativismo surgió a finales del siglo XVIII, (entre los años 1760 a 1800), en el período de la Revolución Industrial, en la cual se dio una profunda transformación en la economía y sociedad británica. Los cambios más inmediatos se produjeron en los procesos de producción; ya que el trabajo se trasladó de la fabricación de productos primarios a la de bienes manufacturados y de servicios, lo que constituyó la preparación de las masas para el Movimiento Cooperativo. Posteriormente, en el año de 1833 se fundó el primer sindicato británico, que fracasó poco después. No obstante, sus ideas dieron como resultado la creación del movimiento cooperativo internacional, que comenzó a operar en Rochdale (Inglaterra) en 1844, en el cual se proclamaron los principios modernos que con el pasar del tiempo se convirtieron en los cimientos del Cooperativismo, conociéndose en aquel entonces como los principios de Rochdale; luego de ello se elaboraron los Estatutos en los cuales se regiría la Cooperativa. En ese orden de ideas, se unieron 28 humildes tejedores de un villero inglés, con el fin de atenuar en gran parte los desastres que se cometían a nombre de la Revolución Industrial en contra de la clase obrera. Esta situación dio origen al movimiento asociacionista del siglo XIX que se reveló a través de tres principales y perdurables manifestaciones: el sindicalismo, el socialismo y el cooperativismo. Esta última manifestación procuraba defender a las personas en su doble carácter de consumidores y productores mediante la Cooperativa de personas en forma de empresas propias destinadas a satisfacer sus necesidades comunes.

Entre los principales precursores del cooperativismo sobresale Robert Owen quien fue un socialista utópico británico; nacido en el año de 1771, el cual pretendía en ese entonces mejorar las condiciones económicas-sociales de los trabajadores a través del reconocimiento al aumento de la productividad, el cual propuso para ello que en forma

simultánea a la misma se le otorgara un beneficio extra al trabajador que se había hecho merecedor.”¹

El Cooperativismo “es un movimiento que se sustenta en la práctica de una doctrina cuyos valores y principios tienen como fin la dignificación del ser humano mejorando su calidad de vida. Con base en la cooperación, como tendencia natural entre seres humanos. Constituye una doctrina socio-económica que promueve la organización de las personas como mecanismo para encontrar una solución conjunta a sus necesidades. Esta forma de vida permite a los seres humanos, de manera particular a los de escasos recursos económicos, jugar un rol protagónico en su desarrollo. Carta Urbana, Fundación Salvadoreña del Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL).”²

2. Bases cooperativas

“Todas las Asociaciones Cooperativas deben basar sus esfuerzos en los valores de: Ayuda Mutua, Responsabilidad, Democracia, Igualdad, Equidad y Solidaridad; siguiendo la tradición de sus fundadores. A su vez en estos debe promoverse entre sus miembros la creencia en los valores éticos, de honestidad, de transparencia, de responsabilidad social y de preocupación por los demás; de los cuales sobresalen a nivel específico los siguientes:

a. El Esfuerzo propio o personal

Este constituye la base dinámica del cooperativismo, ya que el cooperador forja su propio destino.

b. La libertad / naturaleza voluntaria

A través del derecho privado por el cual las personas naturales, se asocian cuando quieren y se separan del mismo modo en el momento que lo desean.

¹INSAFOCOOP “Curso Básico de Cooperativismo”, Elaborado por SR. Marcial de Jesús Umaña, 2009
²Ídem cita 1

c. La ayuda mutua

Siempre el asociado debe estar al servicio de la cooperativa y no la cooperativa al servicio del asociado; ya que se trata de fomentar la unión de esfuerzos individuales por grupales, siguiendo el impulso de la propia naturaleza humana de buscar soluciones a problemas en forma colectiva.

d. La autonomía democrática

Constituye esta la forma de gobierno de las Asociaciones cooperativas.”³

3. Principios cooperativos

“Los principios cooperativos son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores. Son la estructura base de las organizaciones asociativas y están estrechamente ligados entre sí, por lo que si se ignora uno se menoscaban los demás.

a. Membresía abierta y voluntaria

Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

b. Control democrático de los miembros

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.

³ www.insafocoop.gob.sv/principios_y_valores_cooperativos.html

c. La participación económica de los miembros.

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa.”

d. Autonomía e independencia

“Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros; si establecen acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

e. Educación, entretenimiento e información

Las cooperativas brindan educación y entretenimiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de las mismas.

f. Cooperación entre cooperativas

Las cooperativas sirven a sus miembros de manera eficaz y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de forma conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.”⁴

g. Fomento desarrollo sostenible

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros”⁵

4 Ídem cita 3

5 www.insafocoop.gob.sv/principios_y_valores_cooperativos.html

B. Generalidades sobre las Asociaciones cooperativas en El Salvador

1. Antecedentes

“A partir del año 1886, el Estado inició la promulgación de las primeras normas de carácter legal que regularían el funcionamiento de las Asociaciones Cooperativas en El Salvador. Luego en el año de 1904, en el Código de Comercio aparecieron publicadas las mismas. En ése mismo año se organizó la primera Cooperativa de zapateros en San Salvador, de la cual no se tienen mayores detalles sobre su desarrollo, pero sí cual fue su origen siendo este de índole artesanal, esta época marco la pauta en lo referente a buscar el bien común a través de una Cooperativa. Posteriormente en 1917, se constituyó la Sociedad Cooperativa de Obreros de El Salvador Federados.

Sin embargo, en el año de 1930 el Estado de El Salvador definió su política en el sentido de apoyar el esfuerzo común de grupos productivos asociados, dictándose para tales fines las medidas necesarias; aclarándose que éstas se salían del marco constitucional de 1886, vigente a esa fecha; pero que ello empezó a favorecer el esfuerzo de las medianas y pequeñas Asociaciones Cooperativas.”⁶

“En ese orden de ideas, en el año de 1940 surgen las Cajas de Crédito Rurales, con el objetivo de ayudar a la población de la zona rural la que en su mayoría no reunía los requisitos de garantía, necesarios para poder acceder a un crédito bancario, es decir que éstas se convirtieron en un soporte financiero para todos aquellos grupos de pequeños y medianos productores y agricultores que necesitaban financiamiento para sus actividades artesanales o de siembra; luego otro suceso importante en ese mismo año fue la organización de la Cooperativa Algodonera la cual basó su funcionamiento en el Código de Comercio del año de 1904, posteriormente se integró la Federación de Cajas de Crédito Rural, amparados en la Ley de Crédito Rural en el año de 1943. Por otra parte, en el año de 1950, se promulgó la nueva Constitución de la República en la que se oficializó la intervención del Estado para promover el desarrollo económico y social del país, el cual favoreció al Sistema Cooperativo, ya que en el Artículo Número 114 de la misma se establecía que: “El Estado protegería y fomentaría las Asociaciones Cooperativas,

6INSAFOCOOP “Curso Básico de Cooperativismo”, Elaborado por SR. Marcial de Jesús Amaña, 2009

facilitando su organización, expansión y financiamiento”; impulsando con ello fuertemente el Sistema Cooperativo en El Salvador”⁷

En el año de 1964 El Estado promovió la creación de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito para los sectores urbanos con el fin de satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales mediante la ayuda mutua; y en el año de 1969 estos grupos integraron la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador, conocida socialmente como FEDECACES, la cual es una institución privada de carácter financiero con propiedad asociativa. En ese mismo año, el 2 de diciembre, se promulgaron dos leyes: La Ley General de Asociaciones Cooperativas y la Ley General de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, cuyas siglas son INSAFOCOOP, convirtiéndose este último en el ente rector del Movimiento Cooperativo en el país.

“En junio de 1970 se aprobó el Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas; y dos años después específicamente el 8 de mayo de 1972 se aprobó el Reglamento interno de INSAFOCOOP. Posteriormente en el año 1986 se realizó una actualización de la Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento.

Finalmente se puede resumir el origen de las Asociaciones Cooperativas salvadoreñas en tres etapas, las cuales comprenden los siguientes períodos:

- i. Primera Etapa (1860 a 1948), en esta etapa el Cooperativismo se ramificó entre el gremio de los empleados públicos, en busca de una defensa contra el agiotismo. El servicio hacia los obreros y agricultores fue mínimo.
- ii. Segunda Etapa (1950 a 1966), en esta etapa prevaleció la asistencia hacia la población agropecuaria promoviendo y financiando cooperativas de ahorro y crédito con financiamiento estadounidense.

⁷INSAFOCOOP “Curso Básico de Cooperativismo”, Elaborado por SR. Marcial de Jesús Amaña, 2009

- iii. Tercera Etapa (1969 a 1987), en esta etapa se apoyan los cambios sociales y económicos en el país, impulsándose la Reforma Agraria. También se incrementa el grado de integración Cooperativa con la Fundación de Federaciones y Confederaciones Cooperativas.”⁸

2. Definición de cooperativa según INSAFOCOOP

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.”⁹

Se puede decir que es un grupo de personas asociadas voluntariamente con el fin de obtener un objetivo en común.

a. Fines que persiguen

“Entre las finalidades generales que persiguen las Asociaciones cooperativas tenemos: Ley de Asociaciones Cooperativas de El Salvador, Capítulo VII de la Integración Cooperativista, Art.59.

- i. Procurar el mejoramiento social y económico de sus asociados, mediante la acción conjunta de éstos en una obra colectiva;
- ii. Funcionar con un número variable de miembros, nunca inferior a quince;
- iii. Ser de capital variable e ilimitado y de duración indefinida.
- iv. No perseguir fines de lucro para la entidad, sino de servicio para los asociados.”¹⁰

⁸www.insafocoop.gob.sv/historia_del_cooperativismo_de_el_salvador.html

⁹www.insafocoop.gob.sv/principios_y_valores_cooperativos.html

¹⁰Ley de Asociaciones Cooperativas de El Salvador, capítulo VII de la integración Cooperativista, Art. 59.

b. Beneficios que Brindan

“Las Asociaciones Cooperativas ofrecen a sus asociados muchas ventajas o beneficios; entre éstos se encuentran los siguientes:

- i. Prestan servicios necesarios a precios razonables.
- ii. Estimulan la acción de grupo y la armonía o hermandad entre quienes las integran.
- iii. Educan a sus miembros sobre la participación en los procesos democráticos.”¹¹
- iv. Clases de Asociaciones Cooperativas

“Las Asociaciones Cooperativas se encuentran clasificadas actualmente de la siguiente manera:

- i. Cooperativas de Producción, son aquellas integradas con productores que se asocian para producir, transformar o vender en común sus productos.
- ii. Cooperativas de Vivienda, son aquellas que tienen por objeto la adquisición de inmuebles para lotificación y/o construcción de viviendas.
- iii. Cooperativas de Servicios, son aquellas que tienen por objeto proporcionar servicios de toda índole, preferentemente a sus asociados.

b. Tipos de Asociaciones Cooperativas

Las clases de Asociaciones Cooperativas existentes, se subdividen así:

Cuadro #1

Las de producción		Las de servicios	
Agrícola	Artisanal	De ahorro y credito	De educación
Pecuaría	Industrial	De transporte	De aprovisionamiento
Pesquera		De consumo	De comercialización
		De profesionales	De escolares y juveniles
		De seguros	

¹¹INSAFOCOOP “Curso Básico de Cooperativismo”, Elaborado por SR. Marcial de Jesús Amaña, 2009

La anterior clasificación es proporcionada por la Ley General de Asociaciones Cooperativas, las de Vivienda hasta este momento no tienen división alguna.”¹²

C. Generalidades de La Asociación Cooperativa “LA RED DE UNIÓN DE MUJERES DE R.L”.

A continuación, se describen aspectos generales de la Cooperativa de producción artesanal, La Red de Unión de Mujeres de R. L. que se abreviará “LA RED DE UNIÓN DE MUJERES DE R.L” describiendo la historia, misión, visión, estructura orgánica y otros elementos teóricos que ayudarán a la investigación.

1. Antecedentes

“La Red de Unión de Mujeres de R. L. fue fundada el 21 de noviembre de 2007, tiene personalidad jurídica el veinte de diciembre del mismo año inscrita bajo el número veinticuatro, cuatrocientos ocho frente a folios cuatrocientos dieciséis del libro uno, de registros e Inscripción de Asociaciones Cooperativas del domicilio legal Avenida El Prado # 1120. Colonia Buenos Aires Edificio La casa de las ideas, Municipio de San Salvador y actividad principal producción artesanal. Dirigida por Mujeres referentes de las Asociaciones locales, de los municipios donde la organización tenía y tiene Intervención territorial. El propósito de esta es la asociatividad, la formación, la Incidencia, y el desarrollo económico. Lo que mueve la organización es que sea reconocida como mujeres sujetas de derecho, y que puedan incidir ante quien corresponda, para que garanticen el cumplimiento de los derechos como mujeres, además de luchar por la no discriminación es en lo que hasta el día de ahora las mueve, se encaminan hacia lograr sus objetivos, a través de la formación política, el empoderamiento y autonomía económica.

2. ¿A qué se dedica la cooperativa?

Actualmente la Cooperativa se dedica a brindar un mejor nivel socio-económico de sus asociadas, así como una adecuada educación sobre los principios de ayuda mutua y

¹² INSAFOCOOP “Curso Básico de Cooperativismo”, Elaborado por SR. Marcial de Jesús Amaña, 2009

técnicas de cooperación y estímulo del ahorro sistemático por medio de aportaciones y la concesión de préstamos a intereses razonables y preferentemente no mayores a los que establece el sistema financiero. También busca fortalecer los procesos productivos encaminados a elaborar productos artesanales diversificados que recuperen la cultura local de sus asociadas a través del asesoramiento y técnicas de producción y comercialización. Entre los productos que elaboran sus asociadas están: vinos de fruta de temporada, bolsas de papel, blusas bordadas, sandalias de crochet, aceites corporales, bolsos teñidos, champú de diferentes plantas medicinales, aceites, pomadas, jarabes, bisutería en semillas, panaderías, crianza de cerdos, agricultura, horticultura, tiendas, masajes relajantes entre otros.

Contribuyen activamente al fortalecimiento de la unión de mujeres como espacio colectivo de incidencia nacional y local para el ejercicio pleno de los derechos de las mujeres, así mismo promueven la redistribución de los ingresos generados por las iniciativas tanto a mujeres productoras, como a las vendedoras, contribuyendo también a la auto sostenibilidad de la Red.

Además, fomentan la tecnificación y comercialización productiva de las mujeres emprendedoras a la fecha la Cooperativa cuenta con 15 años de existencia reflejando en su historia experiencia capacidad y fortalecimiento social, cuentan con 32 asociadas fundadoras y con un personal de 11 trabajadoras.¹³

Fijó sus estatutos basándose en la Ley general de Asociaciones Cooperativas. En el Capítulo uno habla de la naturaleza, denominación, domicilio, Actividad principal, la duración, los principios y los objetivos.

La Cooperativa, deberá ceñirse a los siguientes principios cooperativos:

- a. Membresía abierta y voluntaria.
- b. Control democrático de los miembros.
- c. Participación económica de los miembros.

¹³Datos proporcionados por la Coordinadora General de la institución.

- d. Autonomía e independencia.
- e. Educación, entrenamiento e información.
- f. Cooperación entre cooperativas
- g. Compromiso con la comunidad.”¹⁴

“En los estatutos de la Cooperativa se hace referencia a los derechos de las asociadas:

- a. Ejercer el sufragio Cooperativo, en forma que cada asociada hábil, corresponda solo un voto.
- b. Desempeño de cargos sociales.
- c. Gozar de los beneficios y prerrogativas de la cooperativa.
- d. Beneficiarse de los programas educativos que realice la cooperativa.
- e. Solicitar de los órganos directivos toda clase de informes 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.
- g. Retirarse voluntariamente de la cooperativa
- h. Defenderse y apelar ante la Asamblea General del acuerdo de la exclusión.
- i. Gozar de los derechos indiscriminadamente.
- j. Realizar con la cooperativa todas las operaciones autorizadas por estos estatutos.”¹⁵

3. Dirección, administración y vigilancia

“En la Ley general de Asociaciones Cooperativas, La Asamblea General de Asociados es la autoridad máxima de esta. Celebrará sus sesiones en su domicilio. Sus acuerdos obligan a todas las asociadas, presentes y ausentes, conforme o no, siempre que se hubiera tomado de conformidad con la ley, su reglamento y estos estatutos.

La persona jurídica que se asocia a la Cooperativa únicamente tendrá derecho a un voto, lo cual será emitido por el representante de aquella debidamente acreditado, quien no podrá ser electa en ningún cargo directivo.

¹⁴ Estatutos de la Cooperativa Red Unión de Mujeres

¹⁵ Ídem cita 14.

Las asociadas que desempeñen cargos en los órganos directivos no podrán votar cuando se trate de asuntos en que tengan interés personal.”¹⁶

a. Misión

“Somos una Cooperativa que brinda apoyo de forma articulada a las mujeres partes y jóvenes organizadas en sus distintas iniciativas empresariales, promoviendo así la sostenibilidad económica, social y política para conducirles al empoderamiento y la autonomía económica.”¹⁷

b. Visión

“Ser una cooperativa auto sostenible, donde nos articulemos mujeres con distintas iniciativas económicas, con oportunidades de formar nuevas iniciativas con la participación de mujeres jóvenes y lideresas organizadas para promover una participación activa, autonomía, y desarrollo integral contribuyendo a que seamos actoras de los procesos de desarrollo local en nuestros municipios comprometidas con nuestra propia historia en una sociedad cambiante.”¹⁸

c. Valores

i. Honestidad

“Es la garantía de dirigir con honradez los procesos administrativos y contables de los planes y proyectos que se ejecutan para que las asociadas puedan gozar del máximo beneficio en favor del desarrollo auto sostenible de sus iniciativas económicas.

¹⁶ Estatutos de la Cooperativa Red Unión de Mujeres

¹⁷ Ídem cita 13

¹⁸ Ídem cita 13

ii. **Solidaridad**

Nos identificamos con el deseo de desarrollo de mujeres en situaciones de vulnerabilidad y creamos una relación de mutuo apoyo para lograr los objetivos trazados que conllevan al empoderamiento y la sostenibilidad económica.

iii. **Transparencia**

La transparencia es la base de la confianza, es por esa razón que contamos con un manejo claro y oportuno de la información. Se están realizando esfuerzos para concretar la creación de una política de comunicación que fortalecerá el conocimiento en general de los procesos entre La Red Unión de Mujeres y las organizaciones.

d. **Principios**

- i. Cuidado del medio ambiente
- ii. Auto cuidado y auto valoración
- iii. Corresponsabilidad
- iv. Respeto a las demás
- v. Respeto a las diferencias
- vi. Calidad e higiene¹⁹

e. **Objetivos específicos**

- i. **“Inclusión:** Fortalecimiento de la identidad, participación e inclusión para el compromiso individual y asociativo de la membresía.
- ii. **Desarrollo Económico:** Elaboración de un plan de comercialización e innovación y calidad de productos y servicios integrados para mejorar los ingresos de Asociaciones de base y de la Red Unión de Mujeres de R. L.

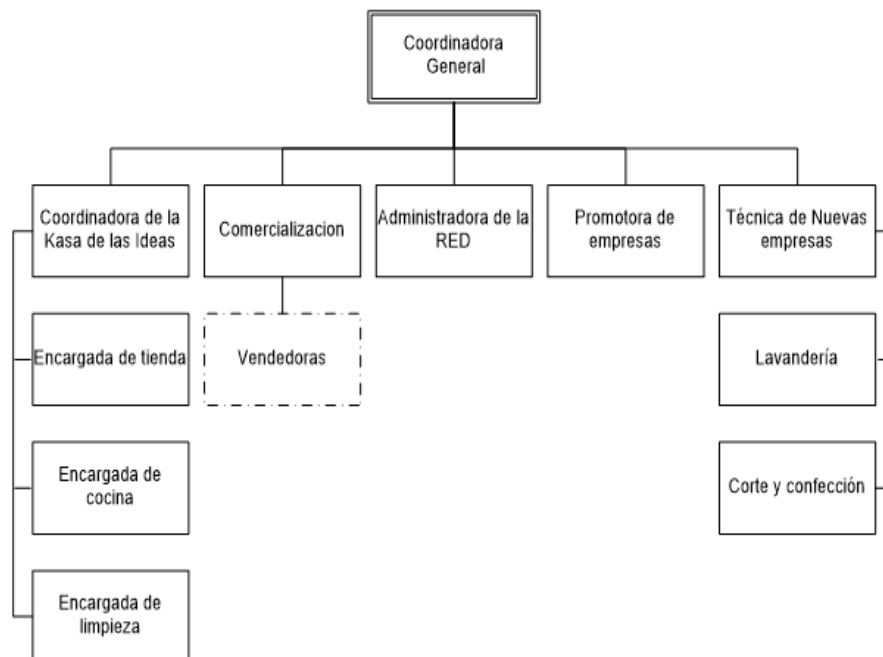
¹⁹ Ídem cita 13.

- iii. **Gobernabilidad y sostenibilidad:** Diseño e implementación de un sistema de gestión organizacional que incluya planes de formación, orientación, capacitación, a nivel de Consejo de administración, vigilancia, comités y gerencia de las iniciativas económicas.
- iv. **Incidencia política:** Fortalecimiento de las competencias y vínculos estratégicos a través de la incidencia a nivel local y nacional para transformar y mejorar políticas públicas económicas y comerciales.
- v. **Servicios financieros:** Capacitación orientada a los servicios financieros, crédito, asesoría administrativa y financiera (inteligencia de mercados).
- vi. **Economía del cuidado:** Diseñar e implementar una estrategia basada en la economía del cuidado.²⁰

²⁰ Ídem cita 13.

f. Estructura organizativa

“Fig. #1. Organigrama de La Asociación Cooperativa de Producción Artesanal, “LA RED DE UNIÓN DE MUJERES DE R.L.””²¹



g. Descripción de la estructura organizativa

En esta parte se presenta una breve descripción de lo que comprenden las unidades orgánicas que conforma la Cooperativa “LA RED DE UNIÓN DE MUJERES DE R.L.”

- i. “Coordinadora general: Coordinación general de todas las actividades de la organización.
- ii. Coordinadora de la casa de las ideas: Coordinará las compras, gastos, ventas de Ideas Culinarias, de la casa de las Ideas.
- iii. Administradora de la Organización: Realizar y operar una contabilidad clara y transparente en la Cooperativa.
- iv. Comercializadora: Incrementar las ventas de productos y servicios de la Casa de las Ideas y Mantener la cartera de clientes.

²¹ Ídem cita 13.

- v. Promotora de empresa: Proporcionar asesoría y acompañamiento a empresas de la Red Unión de Mujeres de R. L., para el ordenamiento y mejora de la gestión empresarial.
- vi. Técnica de empresas: Promover, apoyar y asegurar la puesta en marcha nuevas empresas asociativas de mujeres.
- vii. Encargada de casa de las ideas: Atender a clientes y apoyar las distintas empresas que se encuentra en la Kasa de las Ideas, además de contribuir a la promoción de los servicios.
- viii. Encargada de Cocina: Proporcionar el servicio de alimentación al equipo de trabajo, a domicilio y eventos realizados en la Kasa de Las Ideas.
- ix. Encargada de mantenimiento: Mantener la Kasa de las Ideas en óptimas condiciones de limpieza y orden.”²²

D. Marco Legal

Dentro de nuestra legislación nacional existen diferentes tipos de leyes aplicables a empresas e instituciones nacionales según sea su naturaleza y al fin que persigan, en la investigación realizada a las Asociaciones Cooperativas por su constitución se determinó que las leyes que las rigen son las siguientes:

1. Constitución de la República de El Salvador

“Las Asociaciones Cooperativas por ser instituciones que buscan el beneficio común de sus asociados, son consideradas como un aporte a la comunidad salvadoreña, dentro de la Constitución de la República se relacionan artículos que van enmarcados a las Asociaciones en su orden económico, el Estado protegerá a dichas Asociaciones debido al trabajo con las personas, tanto asociados como no asociados, por ende, reciben un derecho constitucional como lo es la protección por parte del Estado

²²Ídem cita 13.

Artículo 7: inciso primero y segundo de la Constitución de la República se establece: Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier lícito. Nadie podrá ser obligado a pertenecer a una Cooperativa. Se prohíbe la existencia de grupos armados de carácter político, religioso o gremial.

Artículo 114: El estado protegerá y fomentará las Asociaciones Cooperativas, facilitando su organización, expansión y financiamiento.”²³

El encargado de verificar esta ley es la Corte Suprema de Justicia.

2. Ley general de Asociaciones Cooperativas

La Ley General de Asociaciones Cooperativas da la pauta para que las Asociaciones Cooperativas puedan organizarse, gozar de libertad en su organización y funcionamiento, elegir su tipo o naturaleza según sea su necesidad, constituirse con propósitos de servicio, producción, distribución y participación; así mismo expresar los derechos y obligaciones que éstas deben cumplir en el manejo de sus actividades.

“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.”²⁴

El encargado de la inspección de esta ley es el INSAFOCOOP.

3. Ley Contra la Usura

“Artículo 6. El Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR) será la entidad responsable de establecer las tasas máximas, a partir del promedio simple de la tasa de interés efectiva

²³constitución de la República de El Salvador, Decreto constituyente N° 38, 15 de diciembre de 1983, Diario oficial N° 234, Tomo N° 28. Fecha de Última Modificación 12 de junio de 2014.

²⁴ Ley general de asociaciones cooperativas, decreto legislativo N°339, de fecha 6 de mayo de 1986, publicado en el diario oficial N° 86, tomo N° 291, de fecha 14 de mayo de 1986

de los créditos, expresada en términos porcentuales. Este porcentaje se establecerá para cada tipo de crédito y monto a que se refiere.”²⁵

El encargado del cumplimiento de esta ley es Superintendencia del Sistema Financiero.

4. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.

“Las Asociaciones Cooperativas por tener personería jurídica están obligadas al pago de impuestos ya que estas constituyen un hecho generador. En el caso de las cooperativas de consumo y comercialización los obligados al pago del impuesto son los consumidores y las asociaciones son los intermediarios para mandar ese impuesto al fisco.

Art. 4. Las Asociaciones Cooperativas, constituyen el hecho generador del impuesto por la transferencia de bienes muebles corporales a título oneroso y a la prestación de servicios.

El encargado del cumplimiento de esta ley es el Ministerio de Hacienda.”²⁶

5. Ley de Impuesto Sobre la Renta

“Esta ley establece como hecho generador la obtención de rentas, por los sujetos pasivos en el ejercicio o período de que se trate, es decir, genera para el caso de las asociaciones cooperativas la obligación al pago de rentas sobre las operaciones que realiza durante el ejercicio. Dicha ley exonera a las asociaciones cooperativas al pago del impuesto sobre la renta, pero deben solicitar y cumplir con ciertos requisitos para gozar de esa exención.

Art. 28. Las asociaciones cooperativas que no han tramitado la exención de impuesto, deberán computar sus ingresos como gravados, ya que su tributación será la establecida como personas jurídicas.”²⁷

²⁵ Ley Contra La Usura, decreto Legislativo N°221, de fecha 24 de enero de 2013, publicado en el diario oficial N° 16, tomo N° 398, de fecha 24 de enero de 2013.

²⁶ Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios decreto legislativo N°296, de fecha 24 de julio de 1992, publicado en el diario oficial N° 86, tomo N° 291, de fecha 14 de mayo de 1986

²⁷ Ley de Impuesto Sobre la Renta, Decreto Legislativo N° 134, de fecha 18 de diciembre de 1991, publicado en el diario oficial N°242, tomo N° 313

El encargado del cumplimiento de esta ley es el Ministerio de Hacienda.

6. Ley de sistema de ahorro para pensiones

“La ley del sistema de ahorro para pensiones, conocida como ley AFP, fue creada en 1996; sin embargo, el sistema entró en operaciones hasta el 15 de abril de 1998

Art. 1.- El sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deben reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de invalidez común, vejez y muerte de acuerdo con esta Ley.”²⁸

El encargado de supervisar esta ley es la Superintendencia de Pensiones.

7. Ley contra el lavado de dinero y activos

Art. 1.- La presente Ley tiene como objetivo prevenir, detectar, sancionar y erradicar el delito de lavado de dinero y de activos, así como su encubrimiento

Art. 2.- La presente Ley será aplicable a cualquier persona natural o jurídica aun cuando esta última no se encuentre constituida legalmente; quienes deberán presentar la información que les requiera la autoridad competente, que permita demostrar el origen lícito de cualquier transacción que realice.

El encargado de supervisar esta ley es la fiscalía general de la Republica a través de la Unidad de Investigación Financiera.

8. Código Tributario

“Como persona jurídica se rigen por el Código Tributario que establece el marco jurídico tributario que regula la relación entre el Ministerio de Hacienda y el contribuyente. Mediante

²⁸Ley del sistema de ahorro para pensiones, Decreto Legislativo N° 927, de fecha 20 de diciembre de 1996, publicado en el Diario Oficial N° 243, Tomo 333, del 23 de diciembre de 1996.

la investigación se determinó que una Cooperativa no está aplicando el Código antes citado que, a inscribirse en el Registro de Contribuyentes dentro de los quince días siguientes al inicio de sus operaciones, las cooperativas restantes si cumplen con ese requisito de estar inscrita, pero incumplen con la emisión de documentos legales, como por ejemplo la factura por el cobro de los intereses.”²⁹

El encargado del cumplimiento de este código es el Ministerio de Hacienda.

9. Código de Trabajo

“Tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.”³⁰

El encargado del cumplimiento de este código es el Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

10. Código Civil

“Este código regula las Asociaciones Cooperativas en cuanto a los tipos de contratos y las obligaciones de cada una de las partes, los artículos relacionados son;

Artículo. 1308 – 1315. Expresan las clases de contratos existentes y las obligaciones de ambas partes del contrato al aceptar”³¹.

El encargado del cumplimiento de este código es el INSAFOCOOP.

11. Código Penal

“Este código regula a las Asociaciones Cooperativas en caso de operar o establecer sus funciones de manera que defrauden la economía pública.

²⁹ Código Tributario, Decreto Legislativo N° 230, 14 de diciembre de 2000, Diario oficial N° 241, Tomo N° 349. De 22 de diciembre de 2000

³⁰ Código de Trabajo, Decreto Legislativo N° 15, de fecha 23 de junio de 1972, publicado en el Diario Oficial N° 142, Tomo 236, del 31 de julio de 1972

³¹ Código Civil, Decreto Ley N° S/N, fecha 23 de agosto de 1859, reformas 11 de noviembre del 2004, publicadas en diario oficial N° 236, Tomo 365. Del 17 de diciembre del 2004.

Artículo. 249- A._ Defraudación a la economía pública, la sustracción, apropiación o distracción de cualquier clase de bienes de Asociaciones Cooperativas o de cualquiera otra especie que funcione con dinero del público, cometida o consentida por quienes se hallaren encargados en cualquier concepto de la dirección, administración, control o auditoría de las mismas, será sancionada con prisión de cinco a quince años a todos aquellos que debiendo conocer los actos o hechos de que trata han consentido, los ignoraren o no los impidieren por falta de diligencia.”³²

El encargado de verificar este código es la Corte Suprema de Justicia.

12. Reglamento de la ley general de asociaciones cooperativas

“Artículo 1 El presente Reglamento tiene por objeto 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.”³³

El encargado del cumplimiento de este reglamento es el INSAFOCOOP.

13. Reglamento para la aplicación del régimen del seguro social

“Contiene una serie de artículos referentes a la entidad gubernamental autónoma encargada de brindar atención a la salud y prestaciones económicas a sus derechohabientes.”³⁴ De acuerdo a la Constitución Política de El Salvador de 1983: La seguridad social constituye un servicio público de carácter obligatorio" y a su pago contribuyen los patronos, los trabajadores y el Estado en la forma y cuantía determinada por la ley (art. 50).

³² Código Penal, Derecho penal, N°1030, fecha 04 de abril de 1997, publicado en el diario oficial N° 105, Tomo 335, De fecha 10 de junio de 1997.

³³ Reglamento de la ley general de asociaciones cooperativas, decreto ejecutivo N° 62, fecha 20 de agosto de 1986, publicado en el diario oficial N° 7, tomo N° 294 de fecha 13 de enero de 1987.

³⁴ Reglamento para la aplicación del régimen del seguro social, decreto ejecutivo N° 37, fecha 10 de mayo de 1954, publicado en el diario oficial N° 238, tomo 377 de fecha 12 de mayo de 1954, reforma decreto ejecutivo N° 133, fecha 20 de diciembre de 2007, publicado en el diario oficial N° 238, tomo N°377 fecha de 20 de diciembre de 2007.

El encargado de cumplimiento de este reglamento es el Instituto Salvadoreño del Seguro Social

E. Antecedentes y enfoques de la administración y el plan de gestión

1. Antecedentes

a. Influencia de los filósofos

“Sócrates (470-399 años antes de Cristo), en su discusión con Nicómaco, expone su punto de vista sobre la administración como una habilidad personal separada del conocimiento técnico y de la experiencia.

Platón (429-347 años antes de Cristo), en su obra La República, expone la forma democrática de gobierno y de administración de los negocios públicos.

Aristóteles (384-322 años antes de Cristo), en el libro Política, que versa sobre la organización del Estado, distingue las tres formas de administración pública:

- i. Monarquía o gobierno de uno solo (que puede convertirse en tiranía).
- ii. Aristocracia o gobierno de una élite (que puede transformarse en oligarquía).
- iii. Democracia o gobierno del pueblo (que puede volverse anarquía).

Francis Bacon (1561-1626), se anticipa al principio de la administración al cual dio el nombre de “prevalencia de lo principal sobre lo accesorio” donde se muestra que se debe separar lo necesario de lo accidental o accesorio.

Rene Descartes (1596-1650), filósofo, matemático y físico francés, considerado el fundador de la filosofía moderna, creó las coordenadas cartesianas y dio impulso a la matemática y la geometría de la época.”³⁵

³⁵ Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, Mac Graw Hill, 7ª edición, 2007.

b. Influencia de la organización militar

“La organización lineal tiene sus orígenes en la organización militar de los ejércitos de la antigüedad y de la época medieval. El principio de unidad de mando, según el cual cada subordinado sólo puede tener un superior, es el núcleo de las organizaciones militares. La escala jerárquica (niveles jerárquicos de mando, con grado de autoridad y de responsabilidad). Otra contribución de la organización militar es el principio de dirección, según el cual, todo soldado debe conocer perfectamente lo que se espera de él y lo que debe hacer.”³⁶

c. Influencia de los economistas liberales

“Las ideas básicas de los economistas clásicos liberales constituyen los orígenes del pensamiento administrativo de nuestros días. Adam Smith (1723-1790) es el fundador de la economía clásica, Smith visualizaba el principio de la especialización de los operarios en una fábrica de alfileres y ya enfatizaba la necesidad de racionalizar la producción. El principio de la especialización y el principio de la división del trabajo aparecen referenciados en el libro La riqueza de las naciones publicado en 1776; para el autor, Adam Smith, el origen de la riqueza de las naciones reside en la división del trabajo y en la especialización de las tareas.”³⁷

d. Influencia de los pioneros y de los empresarios

“El siglo XIX fue testigo de un monumental desfile de innovaciones y cambios en el escenario empresarial. El mundo cambiaba, y las empresas también. Las condiciones para que surgiera la teoría administrativa estaban consolidándose. En Estados Unidos, alrededor de 1820, el mayor negocio empresarial fueron las vías férreas, iniciativas privadas que constituían un gran núcleo de inversiones para una clase de inversionistas. En 1871 Inglaterra era la mayor potencia económica mundial. En 1865, John D. Rockefeller (1839-1937) fundó Standard Oil; en 1890, Carnegie fundó el consorcio del acero, que sobrepasó

³⁶ Ídem cita 23.

³⁷ Ídem cita 23.

rápidamente la producción de Inglaterra; Swift y Armour formaron el consorcio de las conservas; Guggenheim inicia el consorcio del cobre; y Mello, el del aluminio. A partir de ahí comenzó la integración vertical en las empresas. Entonces aparecieron los gerentes profesionales, los primeros organizadores que se encargaban más de las fábricas que de las ventas o de las compras.”³⁸

e. En busca de la administración

“Antes de 1850, pocas empresas tenían una estructura administrativa que requiriera los servicios de un administrador de tiempo completo, pues las empresas industriales eran pequeñas. En general, eran negocios militares, donde dos o más parientes lograban atender todas las actividades principales. Las firmas de la época (agropecuarias, mineras, textiles, ferrocarrileras, constructoras, peleteras, banca incipiente) formaban parte de un contexto principalmente rural que desconocía la administración de empresas. El presidente era el tesorero, el comprador o el vendedor, y atendía a los agentes comisionados.”³⁹

2. Enfoques de la administración

a. Enfoque clásico

“Los orígenes del enfoque clásico de la administración podrían resumirse en dos hechos genéricos:

- i. El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas produjo una creciente complejidad en su administración y exigió un enfoque científico más depurado para sustituir el empirismo y la improvisación hasta entonces dominantes.
- ii. La necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones para obtener el mejor rendimiento posible de sus recursos y enfrentar la competencia cada vez mayor entre las empresas.”⁴⁰

³⁸Ídem cita 23.

³⁹Ídem cita 23.

⁴⁰Ídem cita 23.

b. Enfoque Humanista

“El Enfoque Humanista aparece con el surgimiento de la Teoría de las Relaciones Humanas en Estados Unidos, a partir de 1930. Esta teoría surgió gracias al desarrollo de las ciencias sociales, especialmente de la psicología y, en particular, de la Psicología del Trabajo. La psicología del trabajo pasa por dos etapas en su desarrollo:

- i. El análisis del trabajo y de la adaptación del trabajador al trabajo. El Objetivo de la Psicología del Trabajo o Psicología Industrial era el análisis de las características humanas que cada tarea exige a su ejecutante, y una selección científica de los empleados.
- ii. La adaptación del trabajo al trabajador. En esta etapa la Psicología Industrial se vuelve hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, que predominan sobre los aspectos productivos.”⁴¹

c. Enfoque neoclásico

“El enfoque neoclásico es la reivindicación de la teoría clásica actualizada y adaptada a los problemas administrativos al tamaño de las organizaciones de hoy. El enfoque neoclásico se basa en los siguientes fundamentos:

- i. La administración es un proceso operacional compuesto de funciones como planeación, organización, dirección y control.
- ii. Dado que la administración abarca diversas; situaciones empresariales, requiere fundamentarse en principios de valor predictivo.
- iii. La administración es una ciencia que, como la medicina o la ingeniería, debe apoyarse en principios universales.
- iv. Los principios de administración son verdaderos, al igual que los de las ciencias lógicas y físicas.
- v. La cultura y el universo físico y biológico afectan el ambiente del administrador. Como ciencia o arte, la teoría de la administración no necesita abarcar todo el

⁴¹Idem cita 23.

conocimiento para servir de fundamento científico a los principios de la administración.”⁴²

d. Enfoque estructuralista

“El enfoque estructuralista es un movimiento que provocó el surgimiento de la sociología de las organizaciones, que criticaría y reorientaría los caminos de la teoría administrativa.”⁴³

e. Enfoque del comportamiento

“El enfoque del comportamiento, también llamado conductista, con base en el conductismo de la psicología, marca la influencia más fuerte de las ciencias de la conducta en la teoría administrativa y la búsqueda de nuevas soluciones democráticas, humanas y flexibles a los problemas organizacionales.”⁴⁴

f. Enfoque sistémico

“La Teoría de sistemas se opone al mecanicismo que divide organismos en agregados de células, células en agregados de moléculas, moléculas en agregados de átomos y el comportamiento humano en un agregado de reflejos condicionados e incondicionados. A partir de ella, surgen nuevas denominaciones, como sistema solar en astronomía, sistema social en sociología, sistema monetario en economía, y así en adelante, más dentro de una visión global e integrada. El concepto de sistemas dominó las ciencias y, principalmente, a la administración.”⁴⁵

g. Enfoque situacional

“La Teoría situacional representa un paso más allá de la Teoría de los sistemas en administración. La visión contingencial de la organización y de la administración sugiere

⁴²Ídem cita 23.

⁴³Ídem cita 23.

⁴⁴Ídem cita 23.

⁴⁵Idealberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, Mac Graw Hill, 7ª edición, 2007.

que la organización es un sistema compuesto de subsistemas y definido por límites que lo identifican en relación con el supra sistema ambiental. La visión situacional procura analizar las relaciones dentro y entre los subsistemas, así como entre la organización y su ambiente y definir estándares de relaciones o configuración de variables.”⁴⁶

3. Habilidades del administrador

“Existen por lo menos tres tipos de habilidades necesarias para que el administrador pueda ejecutar eficazmente el proceso administrativo, la adecuada combinación de estas habilidades varía a medida que un individuo asciende en la escala jerárquica de posiciones de supervisión a posiciones de alta dirección.

a. Habilidades Técnicas

Incluyen el uso de conocimientos especializados y la facilidad para aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos. Por ejemplo, habilidades en contabilidad, programación de computadoras, ingeniería, etcétera. Las habilidades técnicas se relacionan con el hacer; es decir, con el trabajo con objetos, ya sean físicos, concretos o procesos materiales. Es relativamente fácil trabajar con objetos y cifras, porque son estáticos e inertes y no se oponen ni resisten a la acción del administrador. Es decir, las habilidades técnicas constituyen la capacidad de aplicar el conocimiento especializado o experiencia. Cuando se piensa en las habilidades de profesionales como los ingenieros civiles, contadores fiscales, cirujanos dentistas, uno se enfoca generalmente en sus habilidades técnicas. Por medio de una extensa educación formal, estos especialistas han adquirido los conocimientos y la práctica especiales de su campo profesional. Desde luego, los profesionales no tienen un monopolio sobre las habilidades técnicas, y éstas no tienen que aprenderse en escuelas o por medio de programas formales de capacitación. Todos los trabajos requieren de alguna experiencia especializada, y muchas personas desarrollan estas habilidades técnicas en el trabajo.

⁴⁶Ídem a cita

b. Habilidades Humanas

Se relacionan con la capacidad de trabajar con otras personas, comprenderlas y motivarlas, tanto individualmente como en grupos, describe lo que son las habilidades humanas. Muchas personas son expertas desde un punto de vista técnico, pero incompetentes desde el punto de vista interpersonal. Por ejemplo, pueden ser oyentes pasivos, incapaces de comprender las necesidades de otras personas, o tener dificultades para manejar conflictos.

Puesto que los administradores llevan a cabo las cosas por medio de otras personas, es necesario que desarrollen sus habilidades humanas de comunicar, motivar y delegar. El desarrollo de la cooperación en equipo, el estímulo a la participación sin temores ni recelos, y el desarrollo de las personas son ejemplos característicos de habilidades humanas; saber trabajar con personas y por medio de ellas.

c. Habilidades Conceptuales

Implican la visión de la organización o de la unidad organizacional en conjunto, la facilidad de trabajar con ideas, conceptos, teorías y abstracciones. Un administrador con habilidades conceptuales es apto para comprender las diversas funciones de la organización y complementarlas entre sí; para entender cómo se relaciona la organización con el ambiente y cómo afectan los cambios en una parte de ella a las demás. Las habilidades conceptuales se relacionan con el pensamiento, el razonamiento, el diagnóstico de las situaciones y la formulación de alternativas para la solución de problemas⁴⁷

⁴⁷Robert L. Katz, "Skills of an Effective Administrator", Harvard Business Review, enero-febrero, 1955, pp. 33-42,

4. Conceptos de la Administración y plan de gestión.

a. Conceptos.

i. Administración

“Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz”. Según Idalberto Chiavenato.

Según Henry Fayol administración “es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.”

Mientras que para W. Jiménez Castro, administración es “una ciencia Compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr.”

Según lo antes mencionado es el uso adecuado de los recursos y la aplicación del proceso administrativo para cumplir los objetivos en una organización.

ii. Principios de la Administración

“Son reglas administrativas básicas que pueden enseñarse en las escuelas y aplicarse a todas las situaciones de las organizaciones.”⁴⁸

“Algunas de las ideas y actividades de la administración actual proceden directamente de las teorías generales de la administración. Por ejemplo, la noción funcional del trabajo del gerente es atribuible a Fayol. Además, sus 14 principios fueron el marco de referencia del que surgieron muchos conceptos gerenciales actuales.

- ✓ División del trabajo: La especialización aumenta la producción porque los empleados son más eficientes. Henry Fayol plantea que la organización debe ser dividida entre los individuos y departamentos. Esto se debe a que una división del

⁴⁸Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, “Administración”, Pearson Educación, México, 2005, Octava Edición.

trabajo conduce a la especialización, la especialización y la eficiencia aumenta, mejora la eficacia y la productividad y la rentabilidad de la organización.

- ✓ Autoridad: Los gerentes deben ser capaces de dar órdenes y la autoridad les da ese derecho. Debe haber un equilibrio entre la autoridad (poder) y responsabilidad (funciones). La autoridad debe ser igual a la responsabilidad. Si la autoridad es más que la responsabilidad entonces es probable que un gerente pueda abusar de ella. Si la responsabilidad es más que autoridad entonces él puede sentirse frustrado.
- ✓ Disciplina: Los empleados deben obedecer y respetar las reglas que gobiernan la organización. Disciplina significa el respeto a las normas y reglamentos de la organización. Puede ser autodisciplina, o puede ser forzada. Ninguna organización puede sobrevivir sin disciplina. En la práctica: Los cargos de gerente de cada departamento deben ser ocupados por personas capaces de liderar equipos de trabajo, se pueden además establecer acuerdos equitativos para recompensar el rendimiento y sanciones para aquello que incurran en infracciones laborales.
- ✓ Unidad de mando: Los empleados deben recibir órdenes sólo de un superior. Dentro de los 14 Principios de Henry Fayol un subordinado (empleado) debe tener sólo un superior (jefe o gerente). Un subordinado debe recibir órdenes de un solo superior. En otras palabras, un subordinado debe informar a un solo superior. Según Fayol, si un subordinado recibe órdenes de más de un superior, entonces habrá desorden. Esto afectará a la disciplina, la eficiencia, la productividad y la rentabilidad de la organización. Unidad de Mando es un principio muy importante de la gestión. Este principio se basa en la regla (Demasiados cocineros estropean el caldo). En la práctica: se entiende viendo el organigrama, donde se establece una cadena de mando de la organización que va desde el mando superior ejercido por el gerente general, presidente o como se le llame en la organización y se distribuye en los diferentes departamentos donde el gerente lleva el mando del área.
- ✓ Unidad de dirección. La organización debe tener un único plan de acción que guíe a gerentes y empleados. Todas las actividades que tengan el mismo objetivo deben

ser dirigidas por un gerente, y debe utilizar un plan y procedimientos. Esto se conoce como unidad de dirección. Por ejemplo, todas las actividades de marketing, como la publicidad, promoción de ventas, política de precios, etc. deben ser dirigidas por un solo gerente. Se debe utilizar sólo un plan para todas las actividades de marketing. En la práctica: Todo lo relacionado al empleado, debe ser manejado por el departamento de recurso humano, el gerente de este departamento dirige y vigila todo lo relacionado a pagos, comisiones, vacaciones, cumplimiento de horario, amonestaciones, para ello existen parámetros y lineamientos en la empresa.

- ✓ Subordinación de los intereses de los individuos al interés general: Los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados no deben preceder a los intereses del conjunto de la organización. En una organización, hay dos tipos de interés; el interés individual de los empleados, y el interés general de la organización. El interés individual se le debe dar menor importancia, mientras que el interés general debe tener mayor importancia. Si no, la organización colapsará.
- ✓ Remuneración: Hay que dar un pago justo a los trabajadores por sus servicios. La remuneración es el precio por los servicios recibidos. Si una organización quiere que los empleados sean eficientes y de mejor rendimiento, entonces debe tener una buena política de remuneración. Esta política debe dar la máxima satisfacción tanto para el empleador como para los empleados. Debe incluir tanto los incentivos financieros y no financieros. En práctica: La remuneración debe ir acorde al cargo y la actividad desempeñada y tener en consideración la experiencia, el tiempo empleado, los conocimientos de la persona, entre otras.
- ✓ Centralización: Este término se refiere al grado en que los subordinados participan en la toma de decisiones. En la centralización, la autoridad se concentra sólo en pocas manos. Sin embargo, en la descentralización, la autoridad se distribuye a todos los niveles de gestión. Ninguna organización puede ser completamente centralizada o descentralizada. Si existe una centralización completa, entonces los subordinados no tienen autoridad (poder) para llevar a cabo su responsabilidad (deberes). Del mismo modo, si no hay descentralización completa, entonces el superior no tendrá autoridad para controlar la organización. Por lo tanto, debe haber

un equilibrio entre la centralización y la descentralización. En la práctica: Se aplica un poco de las dos, para que el superior conserve la autoridad para controlar la organización y los subordinados tengan algo de autoridad para llevar sus deberes.

- ✓ Jerarquía: Es la línea de autoridad de la dirección superior a los rangos inferiores. La jerarquía une a todos los miembros (directivos y empleados) de arriba a abajo. Cada miembro debe saber quién es su superior. También debe saber quién es su subordinado. La jerarquía es necesaria para una buena comunicación y no debe romperse. Sin embargo, si la acción rápida es necesaria, esta cadena se puede romper.
- ✓ Orden: Personas y materiales deben estar en el lugar correcto en el momento oportuno. Debe haber un orden de cosas y personas en la organización. Para las cosas se llama orden material, para las personas se llama orden social. Orden de materiales se refiere a un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Orden social se refiere a la selección del hombre adecuado en el lugar adecuado. Debe haber una disposición ordenada de los recursos, tales como hombres y mujeres, dinero, materiales, etc. Una desviación puede conducir a un mal uso y el desorden.
- ✓ Equidad: Los gerentes deben ser corteses y justos con sus subordinados, deben utilizar la equidad en el trato con los empleados. La equidad es una combinación de bondad y justicia. Equidad crea lealtad y devoción en los empleados.
- ✓ Estabilidad de la antigüedad del personal: La administración debe hacer una planeación ordenada del personal y asegurar que haya reemplazos para las vacantes. Un empleado necesita tiempo para aprender su trabajo y llegar a ser eficiente. Por lo tanto, se le debe dar tiempo para ser eficiente. Cuando él llega a ser eficaz, debe ser permanente. En otras palabras, los empleados deben tener la seguridad laboral. En la práctica: No se debe cambiar al personal de cargo a cada momento, de esa forma nunca van a obtener la experiencia necesaria para realizar las labores con éxito.

- ✓ **Iniciativa:** Los empleados autorizados para originar y llevar a cabo planes se esfuerzan más, la administración debe fomentar la iniciativa. Es decir, se debe alentar a los empleados a hacer sus propios planes y ejecutar estos planes en los procesos de la empresa. Esto traerá satisfacción a los empleados y a su vez el éxito de la organización.

- ✓ **Espíritu de grupo:** Promover el espíritu de grupo fomenta la armonía y la unidad en la organización, la dirección debería crear la unidad, la cooperación y el espíritu de equipo entre los empleados. Deben evitar la división y la política de gobierno. En la práctica: Se motiva al trabajo en equipos para alcanzar logros comunes donde cada quien aporta un poco de su conocimiento y destreza⁴⁹

iii. Plan

La palabra plan quiere decir altitud o nivel que proviene del latín *Planus* y puede traducirse como plano. Un plan es una serie de pasos o procedimientos que buscan conseguir un objeto o propósito de dirigir a una dirección, el proceso para diseñar un plan se le conoce como planeación o planificación.

Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra. Planes son estrategias que se pueden implementar para lograr los objetivos definidos.

iv. Gestión

“La gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo para poder lograr resultados.”⁵⁰

De acuerdo a la definición anterior gestión es el seguimiento de ciertas actividades enfocadas a la obtención de algún beneficio.

⁴⁹Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, “Administración”, Octava Edición, Pearson Educación, México 2005.
⁵⁰ gestiva.blogspot.com/2010/10/gestion-administrativa.html – última consulta 05 de septiembre 2018

v. Plan de Gestión administrativo

“Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupo los individuos cumplan eficientemente los objetivos específicos, donde se toma en cuenta los siguientes términos como lo son: los valores que se refieren a las reglas que rigen nuestros comportamientos, en el sistema de creencias de una organización; La misión razón de ser de la empresa y principal objetivo; luego la visión es la imagen específica de un futuro deseado, esta se va expresando en un tiempo determinado en el presente; las estrategias no es más que el conjunto de acciones que nos llevan a la visión; acciones y tareas se plantean como se llegan a los objetivos, y por último las metas y los objetivos describen los resultados deseados en cada etapa de la estrategia.

El plan de gestión para una organización en particular depende de varios factores:

- ✓ ¿Qué está tratando de lograr la organización? Una iniciativa entre vecinos para lograr una meta simple, tal como impedir la demolición de un edificio histórico, preservar un espacio abierto o construir una zona de juegos, tiene una necesidad de gestión muy diferente a la de una clínica de salud que piensa atender a la comunidad durante años. Algunos asuntos que son tanto importantes como continuos para la clínica (el salario y prestaciones del personal, por ejemplo) simplemente pueden no existir en la otra organización.
- ✓ ¿Qué se necesita hacer, cotidianamente, para mantener funcionando la organización? Las verdaderas tareas que mantienen viva a la organización, que protegen su imagen frente a los financiadores y la comunidad y que le permiten obtener sus metas, deben ser hechas con eficiencia y a tiempo. ¿Quién es el responsable de ello, cuánta gente se necesitará y cuáles son los mecanismos que permitirán hacerlo para la organización en cuestión?
- ✓ ¿Qué grado de libertad necesitan las personas en todos los niveles de la organización para hacer bien su trabajo? Si no es posible hacer nada sin tener que pasar por varios niveles de gerencia, la organización no va a ser muy efectiva.

- ✓ ¿Cuáles son los recursos disponibles para implementar un plan de gestión? Dadas las finanzas de la organización, ¿cuántos administradores pueden pagar? Si la respuesta es uno o uno de medio tiempo, el plan de gestión será muy diferente a que si la respuesta fuera tres.
- ✓ ¿Cómo encaja el plan de gestión dentro de la misión y filosofía de la organización? Es importante, tanto para el funcionamiento interno de la organización como para la forma en que es vista por la comunidad, que haya consistencia entre lo que la organización dice de sí misma y cómo se maneja. Si una organización dice ser democrática pero no le da ningún tipo de poder a su personal, está no solamente violando sus propios principios, por ende, haciendo menos posible lograr sus metas y también poniendo en peligro su reputación.

Un buen plan de gestión ayuda a alcanzar las metas de muchas maneras:

- ✓ Aclara las responsabilidades y los roles de todos, dentro de la organización para que todos sepan lo que deben hacer. El personal sabe a quién dirigirse para obtener información, consultas, supervisión, etc. También sabe cuáles son los límites de su propio puesto, cuándo pueden hacer algo sin tener que consultarlo con alguien y cuándo no.
- ✓ Divide el trabajo de la organización de manera equitativa y razonable para que el trabajo de cada uno no sólo esté definido, sino que también sea factible.
- ✓ Aumenta la obligación de rendir cuentas de algo, tanto internamente (cuando algo no se hace es obvio de quién era la responsabilidad) como externamente (cuanto mejor sea la gestión de la organización mejor servirá a la comunidad).
- ✓ Asegura que las tareas necesarias sean asignadas al personal apropiado, y crea un plazo para que sean terminadas.

- ✓ Las cuentas se pagan a tiempo, el personal está donde debería estar para prestar los servicios de la organización, las propuestas de financiamiento son escritas y enviadas, se encarar los problemas y como resultado la organización funciona sin problemas.
- ✓ Ayuda a que la organización se defina a sí misma, por medio del desarrollo de un plan consistente con su misión y filosofía, la organización puede saber claramente en lo que cree y comunicarle esa certeza a su personal, a su público objetivo y a toda la comunidad.”⁵¹

Se puede decir, que plan de gestión es un diseño o estrategia sobre la mejor forma de realizar las actividades para el cumplimiento de ciertas metas y objetivos.

vi. Proceso.

“Proceso es un conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes. El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen tecnología de apoyo y manejan información”⁵²

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.⁵³

Proceso es una agrupación de actividades coordinadas, sistematizadas y dirigidas a un fin determinado.

⁵¹gestiva.blogspot.com/2010/10/gestion-administrativa.html – última consulta 05 de septiembre 2018

⁵²Carrasco, Juan Bravo, Gestión de Procesos, 4ª Edición, EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A., Santiago de Chile, 2011.

⁵³Cervera Martínez, Josep, Transición a las nuevas ISO 9000:2000 y su implantación , 1ª edición, Ediciones Diaz de Santos SA de CV, España, 2001

vii. Proceso administrativo

“El proceso administrativo comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas del que hacer administrativo y hace referencia a los procesos de: Planeación, organización, dirección y control”⁵⁴

Idalberto Chiavenato lo define como el proceso para hacer énfasis en que los administradores, sin importar sus niveles y funciones, se comprometan continuamente en actividades interrelacionadas como planear, organizar, dirigir y controlar, para alcanzar los objetivos deseados.

El proceso administrativo es base fundamental para el logro de los objetivos planteados por la institución porque muestra una secuencia lógica y ordenada del proceso a seguir.

Según Agustín Reyes Ponce, los divide en dos partes:

a. Elementos de la mecánica administrativa:

- i. Previsión
- ii. Planeación
- iii. Organización

b. Elementos de la dinámica administrativa:

- i. Integración
- ii. Dirección
- iii. Control

Las etapas que comprende el proceso administrativo varían de autor tal como se puede analizar anteriormente pero generalmente se aplican las cuatro etapas básicas que son planeación, organización, dirección y control; tal como se detalla a continuación.

⁵⁴Bernal, Cesar A., Proceso Administrativo para las organizaciones del siglos XXI, Pearson Educación, 1° Edición, Pág.40

viii. Etapas del proceso administrativo

a. Planeación

“Definición de los objetivos de la organización, establecimiento de estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollo de planes para integrar y coordinar actividades de trabajo.”⁵⁵

Para Stephen P. Robbins en su libro de Administración, Planeación es: “Acto de definir las metas de la organización, determinar las estrategias para alcanzarlas y trazar planes para integrar y coordinar el trabajo de la organización.”

“Tipos de planes

i. Propósitos y Misiones

La misión o el propósito (términos que a menudo se utilizan indistintamente) Identifican la función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes. Todo tipo de operación organizada tiene o debería tener, si es coherente, una misión o un propósito. En cada sistema social las empresas deben realizar una función básica o tarea que la sociedad le asigna, por ejemplo, el propósito de una empresa en general es la producción y distribución de bienes y servicios; el de una dirección pública de carreteras es el diseño, construcción y operación de un sistema de carreteras estatales; el de los tribunales es la interpretación de las leyes y su aplicación; el de una universidad es enseñar, investigar y proporcionar servicios a la comunidad.

ii. Objetivos o Metas

Los objetivos o metas (ambos términos se usan indistintamente en esta obra) son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no sólo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

iii. Estrategia

Los gerentes la utilizan cada vez más para reflexionar sobre amplias áreas del funcionamiento de una empresa. La estrategia se define como la forma en que se

⁵⁵Stephen P. Robbins y Mary Coulter, Administración, Pearson Education, 10ª Edición ,pág 145

determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.

iv. Políticas

Las políticas también son planes, pues son declaraciones o interpretaciones generales que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones. No todas las políticas son declaraciones: a menudo sólo están implícitas en las acciones de los gerentes; por ejemplo, el presidente de una compañía puede seguir estrictamente (quizá por conveniencia, más que por política) la práctica de promover al personal interno, lo que puede interpretarse como política y seguirse al pie de la letra por los subordinados. De hecho, uno de los problemas que enfrentan los gerentes es el asegurarse de que los subordinados no interpreten como política decisiones gerenciales menores que no tienen la intención de servir como modelo. Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y aseguran que ésta sea consistente con un objetivo y contribuya a su logro. Las políticas ayudan a solucionar problemas antes de que se vuelvan serios, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, lo que, si bien permite que los gerentes deleguen autoridad, sea con el control sobre lo que hacen sus subordinados.

v. Procedimientos

Los procedimientos son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar más que para pensar que detallan la manera precisa en que deben realizarse ciertas actividades.

vi. Reglas

Las reglas establecen las acciones específicas necesarias, o su ausencia, para evitar que existan desviaciones; casi siempre son el tipo de plan más simple. La finalidad de una regla es manifestar una decisión gerencial sobre si cierta acción debe seguirse. Las reglas se diferencian de las políticas en que estas últimas tienen el propósito de orientar la toma de decisiones al establecer áreas donde los gerentes pueden usar su discreción, en tanto que las primeras no permiten discreción en su aplicación.

vii. Programas

Los programas son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado; por lo regular cuentan con el apoyo de un presupuesto asignado

viii. Presupuesto

Un presupuesto en términos numéricos es el informe de los resultados esperados puede llamarse plan cuantificado; de hecho, el presupuesto financiero operativo es a menudo un plan de utilidades que puede expresarse en términos financieros y de horas laborables, en unidades de producto u horas máquina, o en cualquier término numérico medible. Asimismo, puede ocuparse en la operación, como el presupuesto de gastos; repercutir en el egreso de capitales, como el presupuesto de gastos de capital, o mostrar el flujo de efectivo, como lo hace el presupuesto de caja.

b. Organización

“Función administrativa que sigue a la planeación. Determina y agrupa las actividades necesarias para conseguir los objetivos y las asigna a los cargos y personas respectivas.”⁵⁶

“La Organización como función administrativa, es decir como el acto de organizar, es una actividad básica de la administración cuyo fin es procurar una mayor efectividad en el logro de los resultados de las organizaciones o empresas.”⁵⁷

i. Principios de Organización

✓ “Principio de la Especialización

Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza.

⁵⁶ Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, Mac Graw Hill, 7° edición, 2007.

⁵⁷ Bernal Torres, Cesar A., Introducción a la administración de las organizaciones, Pearson Educación, 1° Edición, 2007.

Debe advertirse que la división del trabajo no es sino el medio para obtener una mayor especialización y con ella mayor precisión, profundidad de conocimientos, destreza y perfección en cada una de las personas dedicadas a cada función.

✓ **Principio de la Unidad de mando**

Para cada función debe existir un solo mando, este principio establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas. Esto es esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización: Nadie puede servir a dos señores.”⁵⁸

✓ **“Principio de equilibrio de autoridad-responsabilidad**

Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente.

La autoridad se ejerce de arriba a abajo; la responsabilidad va en la misma línea, pero de abajo hacia arriba. Como elemento esencial de la jerarquía de una empresa, cada nivel jerárquico debe tener señalado de manera perfecta el grado de responsabilidad que en la función de la línea respectiva corresponde a cada jefe.

✓ **Principio del Equilibrio-Control**

A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de controles adecuados para asegurar la unidad de mando La administración no puede existir sin alguna delegación, pues consiste en hacer a través de otros.

✓ **Principio de la definición de puestos**

Deben definirse por escrito las actividades y responsabilidades que corresponden a cada puesto, entendiendo por este la unidad de trabajo impersonal específico. Mientras no se establezca en forma precisa y clara lo que cada quien debe hacer, no existirá una estructura adecuada.

⁵⁸Reyes Ponce, Agustín, Administración moderna, Limusa Noriega Editores, México 1998.

ii. **Sistemas de Organización**

Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización.”⁵⁹

✓ **“Organización Lineal o Militar**

Es aquella en que la autoridad y responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo. En este sistema cada individuo tiene un solo jefe para todos los aspectos, no recibe órdenes más que de él. No se considera correcto definir la organización lineal como aquella en que la autoridad y responsabilidad se transmiten en línea, o en línea recta, pues esto ocurre siempre, sino más bien, por una sola línea o íntegramente para cada persona o grupo.

✓ **Organización Funcional o de Taylor**

Este celebre fundador de la administración científica, observando que en la organización lineal no se da la especialización, hacía notar que un mayordomo debía tener conocimientos en ocho campos: Tomar tiempos y determinar costos, hacer tarjetas de instrucción, establecer itinerarios de trabajo, vigilar la disciplina del taller, cuidar del abastecimiento oportuno de materiales, adiestrar, llevar control de calidad y por último cuidar del mantenimiento y reparación. Así, un mayordomo con estas capacidades no sería un mayordomo, sino un jefe de rango superior. Para proveer el remedio a esta situación, Taylor proponía que el trabajo del mayordomo se dividiera entre ocho especialistas, uno por cada actividad de las que el señalaba, y que los ocho tuvieran autoridad, cada uno en su propio campo, sobre la totalidad del personal. En la actualidad esto se realiza más bien en los altos niveles de la administración que en el nivel de los mayordomos.

✓ **Organización Lineal y Staff (Lineal y de estados mayores)**

Este sistema trata de aprovechar las ventajas y evitar las desventajas de los sistemas citados, para ello: Conservar la autoridad y responsabilidad de la organización lineal transmitida íntegramente a través de un solo jefe para cada función. Pero esta autoridad de

⁵⁹Ídem cita 59

línea recibe asesoramiento y servicio de técnicos, o cuerpos de ellos, especializados para cada función.”⁶⁰

c. Dirección

“Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice de modo más eficaz lo planes señalados”⁶¹

“Es una técnica para conducir las actividades de individuos dentro de un marco formal, a base de principios científicos, morales y de una amplia comprensión de los factores de la personalidad humana, con todos sus potenciales y limitaciones.”⁶²

i. “Fases o etapas

La dirección de una empresa supone:

- ✓ Que se delegue autoridad.
- ✓ Que se ejerza esa autoridad.
- ✓ Que se establezcan canales de comunicación.
- ✓ Que se supervise el ejercicio de la autoridad en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

ii. Principios de la Dirección

✓ El principio de la coordinación de intereses

El logro del fin común se hará más fácil cuando se logren coordinar mejor, los intereses de grupo y aún los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquel.

✓ Principio de la impersonalidad del mando

La autoridad en una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.”⁶³

⁶⁰Ídem cita 59

⁶¹Ídem cita 59

⁶²Jiménez Castro, Wilburg, Introducción al estudio de la teoría administrativa, 1º Edición, Pág. 245

⁶³Ídem cita 59.

✓ **“Principio de la vía jerárquica**

Al transmitirse una orden deben seguirse los canales previamente establecidos y jamás omitirlos sin razón ni en forma constante, cuando ocurre esto último se produce una lesión en el prestigio y la moral de los jefes intermedios.

✓ **Principio de la resolución de conflictos**

Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible y sin crear el menor disgusto a las partes.

✓ **Principio del Aprovechamiento del conflicto**

Debe procurarse aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones. Mary Parker Follet afirma que todo conflicto, como todo razonamiento en el mundo físico, es un obstáculo a la coordinación, pero, así como la fricción puede ser aprovechada en el movimiento de las ruedas de vehículos, también el conflicto puede ser constructivo, porque tiene la virtud de forzar a la mente a buscar soluciones que sean ventajosas a ambas partes.”⁶⁴

d. Control

“El control representa el acompañamiento, monitoreo y evaluación del desempeño organizacional para verificar si las tareas se ejecutan de acuerdo con lo planeado, organizado y dirigido.”⁶⁵

“Proceso que consiste en definir indicadores de gestión para evaluar y retroalimentar el desarrollo de las actividades en las organizaciones, es decir, proveer a estas de información que les indique como está siendo su desempeño y cuál es la dinámica del entorno en el que actúan, con el propósito de realizar los ajustes que sean necesarios para lograr los objetivos de manera óptima.”⁶⁶

⁶⁴ Ídem cita 59

⁶⁵ Chiavenato, Idalberto, Administración en los nuevos tiempos, Mc Graw Hill, 1° Edición, Pág. 18

⁶⁶ Bernal, Cesar A., Proceso Administrativo para las organizaciones del siglos XXI, Pearson Educación, 1° Edición, Pág.147

i. “Principios del Control

✓ Del carácter administrativo del Control

La función de control es de carácter administrativo y es la respuesta al principio de la delegación; esta no se podría dar sin el control. En cambio, las operaciones son de carácter técnico, por lo mismo, son un medio para auxiliar a la línea en sus funciones. Por ello, deben actuar como staff. De ahí la necesidad de convencer, y no imponer los medios de control.

✓ De los estándares

El control es imposible si no existen estándares de alguna manera prefijados y será tanto mejor cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares. Si el control es la comparación de lo realizado con lo esperado es lógico que, de alguna manera, supone siempre una base de comparación previamente fijada. En ocasiones esta base son realizaciones anteriores, estimaciones empíricas, etc. Pero no se podría decir que se controla algo si lo obtenido no se valoriza y por ello se compara con algo, de ahí la regla de definir y perfeccionar los estándares como un medio de preparar el control.

✓ Del carácter medial del control

Aunque parezca una cosa obvia, hay que recordar constantemente este principio. De él se deduce también espontáneamente una regla: un control deberá usarse si el trabajo, gasto, etc. Que impone, se justifican ante los beneficios que de él se esperan. En sentido positivo, surge el peligro del especialista en la técnica de control de que se trate, el que casi siempre vera la bondad de su técnica, y tratará de lograr a toda costa que se implante, en sentido negativo existe también el peligro de subestimar los beneficios de un medio de control, ya sea porque estos se produzcan a largo plazo, porque sea imposible, o difícil al menos, cuantificarlos; de ahí la conveniencia de tratar de hacer esta cuantificación.

✓ Del principio de excepción

El control administrativo es mucho más eficaz y rápido cuando se centra en los casos en que no se logró lo previsto, más bien que en los resultados que se obtuvieron como se había planteado. Este importante principio tiende a aprovechar los beneficios que resultan de considerar como lo ordinario del cumplimiento de las previsiones, y las desviaciones

imposibles de evitar como la excepcional; hacia las desviaciones es a donde debe dirigirse toda la atención. Cuando el principio de excepción se aplica principalmente en el área de los factores estratégicos se obtienen resultados todavía más valiosos.”⁶⁷

Evaluación del desempeño

Según Chiavenato (2000) La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Según Gibson (1997) La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro. Según Bajini (1999) La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

Evaluación 360 grados. Es un sistema para evaluar desempeño y resultados, en el que participan otras personas que conocen al evaluado, además del jefe. Es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado por grandes compañías multinacionales.

El objetivo es medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así, como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro. Permite observar si hay problemas personales que afecten al individuo en el desempeño del cargo, determinar la necesidad de capacitar nuevamente al personal evaluado, implantar nuevas políticas de compensación, tomar decisiones sobre ascensos o ubicación, etc.

⁶⁷Ídem cita 59.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO ACTUAL DE LA COOPERATIVA “LA RED DE UNIÓN DE MUJERES DE R.L” UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A. Antecedentes del problema

Toda empresa, organización o institución busca constantemente, realizar un excelente trabajo, con el mínimo tiempo, esfuerzo y costo. El éxito dependerá del análisis de sus actividades y la atención que se le dé a cada una de ellas, para lograr una eficiente gestión administrativa y obtener así mejores rendimientos.

“La Red Unión de Mujeres de R. L”. Fue fundada el 21 de noviembre de 2007, ubicada en Avenida El Prado # 1120. Colonia Buenos Aires Edificio La casa de las ideas, Municipio de San Salvador. Dirigida por Mujeres referentes de las asociaciones locales, de los municipios donde la organización tenía y tiene intervención territorial. El propósito de esta es la asociatividad, formación, incidencia, y el desarrollo económico. Además de fomentar la tecnificación y comercialización de productos elaborados por mujeres emprendedoras.

Lo que incentiva a la organización es que sean reconocida como mujeres sujetas de derecho, y que puedan incidir ante quien corresponda, para que garanticen el cumplimiento de los derechos como mujeres, además de luchar por la no discriminación, se encaminan hacia lograr sus objetivos, a través de la formación política y autonomía económica.

Sin embargo, de acuerdo a los datos obtenidos, en la Cooperativa existen diversos problemas en la gestión administrativa entre los cuales se puede mencionar poco conocimiento por parte del personal sobre la misión y visión, además cabe mencionar que estos enunciados presentan deficiencias en la redacción, carecen

de aspectos claves que establece la administración moderna, limita al recurso humano para que unifique sus esfuerzos y la orientación de sus labores; tiene establecidas políticas internas que no son aplicadas en su totalidad y que no todo el personal conoce, por el momento están sujetas a posibles cambios; poseen una estructura organizativa que no cumplen con los lineamientos del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo y que no presentan al personal de nuevo ingreso, tampoco se visualizan en forma física dentro de la Cooperativa. La falta de un organigrama no permite identificar los niveles jerárquicos y puestos; también la falta de manuales administrativos actualizados que registran de forma sistemática la información de las diferentes funciones de cada puesto de trabajo, de inducción, evaluaciones de desempeño y políticas, herramientas administrativas que ayuden el alcance de los objetivos. Proporcionan incentivos de tipo no económico, pero es necesario incorporar otros elementos que motiven a las personas; el tipo de comunicación es verbal refiriéndose a conversaciones que no permiten guardar información o tener un respaldo del tema conversado; únicamente practican controles preventivos, semanales y mensuales, registro de asistencia; carecen de medidas correctivas que ayuden a no incurrir en los mismos errores y mejorar el desempeño laboral. Todo lo antes expuesto demuestra que los procedimientos son realizados de manera empírica y estos factores dificultan el desarrollo de las funciones y actividades del personal.

II. OBJETIVOS

A. General

1. Elaborar un Diagnóstico que permita identificar la situación actual del proceso administrativo y su aplicación dentro de la Cooperativa La Red Unión de Mujeres

de R. L., ubicada en el Municipio de San Salvador, para determinar las posibles alternativas que contribuyan a dar solución a la problemática.

B. Específicos

1. Elaborar instrumentos y técnicas para recolectar información de la Cooperativa acerca del proceso administrativo y que a su vez permitan identificar las principales dificultades actuales que impiden el buen funcionamiento.
2. Procesar los datos obtenidos del personal de la Cooperativa mediante tablas y gráficos, que permitan obtener información del actual proceso administrativo.
3. Elaborar conclusiones y recomendaciones de la información recopilada y así identificar posibles alternativas, que permitan lograr la eficiencia y mejorar el desempeño en el desarrollo de las actividades organizacionales.

III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la investigación fue necesario aplicar métodos y técnicas que permitieron establecer los procedimientos a realizar para la recolección, análisis e interpretación de información, con el fin de lograr los objetivos de la investigación.

A. Método

El método que se utilizó para realizar la investigación es el científico. Permitió que la investigación fuera desarrollada en forma clara, ordenada y lógica buscando pruebas a favor de la explicación y análisis de las condicionantes o causas que lo determinaron.

B. Auxiliares

Se utilizaron dentro de la investigación el análisis y la síntesis.

1. Análisis

Este método permitió revelar las importantes relaciones que existen entre las variables que se investigaron, recopilando y validando la información conseguida de todas las personas encuestadas en la Cooperativa con el objetivo de comprender como se relacionan las variables estudiándolas en cada una de sus etapas planeación, organización, dirección y control que determinaron las condiciones actuales que implementan para solucionar los problemas que enfrentan en las diferentes áreas de trabajo.

2. Síntesis

Este método permitió hacer una interpretación integrada de la situación actual de la Cooperativa respecto al proceso administrativo, luego de haber desglosado las etapas se procedió a su respectiva interrelación a fin de establecer un diagnóstico que describiera los problemas administrativos que enfrentan, lo cual facilito la elaboración de conclusiones y recomendaciones según el caso mediante los resultados obtenidos.

C. Tipo de investigación.

Para la investigación se consideró la explicativa pues se encargó de buscar el porqué de los hechos mediante las relaciones causa-efecto.

1. Diseño de la investigación.

Para la investigación se utilizó el diseño no experimental, su principal característica es que no se manipula ninguna variable en el estudio y se basa solamente en los hechos, facilitando la interpretación de los datos obtenidos. Su implementación

permitió la identificación de los problemas y carencias que actualmente afectan a la Cooperativa objeto de estudio relacionados a filosofía organizacional, la estructura organizativa y a sus herramientas administrativas, sin alterar los procesos ya establecidos y en los cuales se desarrollan.

D. Técnicas e Instrumentos de recolección de información.

1. Técnicas

a. Entrevista

La entrevista es una forma de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación, esta fue dirigida a la Coordinadora General ya que es la persona capaz de aportar información de interés debido a que es la encargada de dirigir y orientar la Cooperativa, se estableció una conversación formal y se utilizó una serie de preguntas abiertas y cerradas con el propósito de saber la situación actual del proceso administrativo.

b. Encuesta

La encuesta se utilizó para obtener respuesta de las unidades de análisis, estuvo destinada al personal administrativo y operativo, con la finalidad de obtener información que permita comprender la gestión de las actividades que se desarrollan en la Cooperativa “LA RED DE UNIÓN DE MUJERES DE R.L”.

1. Instrumentos

a. Guía de Entrevista

Este instrumento es de tipo estructurado y se utilizó para realizar la entrevista la cual incluyo una serie de preguntas abiertas y cerradas dirigidas a la Coordinadora

General de la Cooperativa con el fin de obtener información de primera mano y conocer su opinión sobre las actividades administrativas.

b. Cuestionario

Para llevar a cabo la encuesta se elaboró un cuestionario como instrumento el cual estuvo dirigido para el personal (10 empleadas), se desarrolló con una serie de preguntas abiertas, cerradas y de opciones múltiples, con la finalidad de obtener información, permitió recopilar y analizar datos para elaborar el diagnóstico actual de la Cooperativa.

E. Fuentes de información.

Las fuentes de información que se utilizaron fueron: primarias y secundarias, las cuales se detalla a continuación:

1. Primarias

La Coordinadora General, el personal administrativo y operativo de la Cooperativa

2. Secundarias

Se obtuvo la información reflejada en diferentes documentos realizados por otros autores como lo son libros, trabajos de graduación, revistas, sitios web, documentales, Leyes afines al tema que estén vinculadas con las Cooperativas, para comprender de manera amplia los elementos teóricos que se aplicaron en el transcurso de la investigación.

F. Ámbito de Investigación - Ubicación

El sector en el cual se enfocó la investigación fue en la Cooperativa de "LA RED DE UNIÓN DE MUJERES DE R.L" Ubicada en Avenida El Prado # 1120. Colonia Buenos Aires Edificio La casa de las ideas, Municipio de San Salvador.

G. Unidades de Análisis

Fueron los elementos de los cuales se obtuvo la información clave y que serán el objeto específico en estudio.

Las unidades de estudio que facilitaron al trabajo de investigación son:

1. Objeto de Estudio.

La Cooperativa “LA RED DE UNIÓN DE MUJERES DE R.L”

2. Unidades de Análisis

a. Coordinadora General de la Cooperativa.

Fue la Persona con más conocimiento de las actividades administrativas, siendo un elemento clave en la investigación.

b. Personal que Labora en la Cooperativa

Fue el objeto específico que ayudó con el estudio, porque se obtuvo información para conocer como son aplicados los procedimientos administrativos que realizan.

H. Determinación del Universo y Muestra

Las unidades seleccionadas para llevar a cabo la investigación fue todo el personal que labora en la Cooperativa, el cual se divide en: Coordinadora (1), Administradora (1), en el área de comercialización (1), promotora (1), técnica (1), encargadas de tienda, cocina y limpieza (3), lavandería (1) y en corte y confección (2). Debido a que el universo Total es 11 no fue representativo tomar una muestra para el análisis, por ello se llevó a cabo un censo dirigido al personal de la misma.

I. Procesamiento, tabulación, análisis e interpretación de la información

1. Procesamiento y Tabulación.

El procesamiento de datos es la acumulación y manipulación de elementos para producir información significativa, Luego de haber recolectado la información

necesaria se llevó cabo el procesamiento correspondiente a través del uso de las herramientas o programas informáticos como Microsoft Office Word y Excel. Con los datos obtenidos en el cuestionario se procedió, con cada una de las preguntas formuladas y respuestas obtenidas, a diseñar las tablas y gráficos de frecuencia, así como sus respectivas interpretaciones. En cuanto a la entrevista, los resultados se muestran a través de un resumen de cada una de las preguntas efectuadas, todo esto con el fin de realizar conclusiones y recomendaciones sobre la gestión de las actividades administrativas en la Cooperativa.

2. Análisis e interpretación de los datos

Esta etapa consistió en interpretar los resultados obtenidos con la ayuda de la entrevista y el cuestionario. Esta interpretación fue el producto de la operación que se realizó entre el análisis y la síntesis, lo cual permitió hacer comentarios que fueron la base de la elaboración del diagnóstico, las conclusiones y recomendaciones adecuadas.

J. Diagnóstico actual de la gestión administrativa de La Cooperativa “LA RED DE UNIÓN DE MUJERES DE R.L”

A continuación, se presenta el diagnóstico actual en cada una de las etapas del proceso administrativo de la Cooperativa Red Unión de Mujeres información recopilada a través de la entrevista y cuestionario, esto con el fin de brindar un plan que contenga información sólida que ayude a sus funciones para el logro de objetivos.

1. PLANEACIÓN.

Se sabe que la primera etapa del proceso administrativo es la planeación y para poder tener un buen sistema de control interno se deben de realizar planes para lograr resultados favorables es decir determinar los objetivos y pronosticar, anticipar los posibles problemas y sobre todo llevar en marcha dichos planes contando con los recursos que actualmente tienen. Según la información recolectada se detallan los siguientes elementos:

MISIÓN

La coordinadora General por medio de la entrevista menciona que, si tienen definida la razón de ser, es decir, conocen los fines por los que existe la Cooperativa y los recursos de los cuales disponen, pero menciona que esta puede ser sujeta a posibles cambios porque carecen de aspectos claves a incluir que ayuden a justificar su existencia. (Ver anexo 1 pregunta 1,2 y 3)

Por otra parte, un 90% del personal encuestado no tiene identificada la misión y por ende no tienen clara la razón de ser de la Cooperativa, algunos de los motivos son porque al momento de ingresar no se las dieron a conocer, en otros casos suponen que no poseen misión o la consideran irrelevante. No obstante, el 10% afirma conocerla, pero carece de palabras claves al momento de redactarla. Se identifica la necesidad de reestructurar la misión existente incluyendo puntos clave y además de ubicarla de forma física y visible para el personal. (Anexo 2 pregunta 1, 2 y 3)

VISIÓN

Por medio de la entrevista realizada a La coordinadora General se identificó que, si tienen definido la proyección a futuro de la Cooperativa, sin embargo, comento que puede estar sujeta a cambios en la redacción, porque carecen de aspectos claves a incluir que ayuden a justificar para qué ha sido creada. (Ver anexo 1 pregunta 4 y 5)

En Cambio, el 90% de los encuestados expresa no conocer los parámetros a seguir para orientar sus actividades a la consecución de lo que planifican llegar a ser en el futuro, lo que limita la orientación de sus actividades a corto y largo plazo, algunos de los motivos son porque al momento de ingresar no se las dieron a conocer y en otros casos suponen que no poseen visión o la consideran irrelevante. No obstante, el 10% afirma conocerla, pero carece de palabras claves al momento de redactarla. Se identifica la necesidad de reestructurar la visión existente incluyendo puntos clave y además de ubicarla de forma física y visible dentro de la Cooperativa (Anexo 2 pregunta 4, 5 y 6).

POLÍTICAS

Con base a los datos obtenidos mediante la entrevista se identificó que cuentan con lineamientos internos de carácter general, pero estos se encuentran desactualizados de acuerdo sus necesidades. (Ver anexo 1 pregunta 9 y 10)

No obstante, un 80% de los encuestados manifestaron que no cuentan con dichos parámetros es decir que no poseen criterios generales para alcanzar los propósitos planteados, el 20% de los encuestados afirma que, si las conocen y entre algunas mencionan, brindar trato justo y esmerado a todos los. Por lo anterior es necesario actualizar, rediseñar y tener por escrito estos lineamientos con el fin de que todos

tengan establecidas las directrices a seguir para lograr los objetivos. (Anexo 2 pregunta 7 y 8)

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La coordinadora general manifestó que implementan planes estratégicos que les ayudan a tomar decisiones para lograr el éxito en las actividades que realizan y que los aspectos que se toman en cuenta para diseñarlas son los objetivos y metas. (Ver anexo 1 pregunta 6, 7 y 8)

al comparar la información obtenida a través de las personas encuestadas se obtuvo que un 60% no identifica que poseen planes estructurados, es decir, no planifican las actividades a realizar por lo que carecen de planes o programas que orienten de forma estratégica las acciones futuras, de este total un 50% expresó que no están definidos los objetivos y un 10 % manifestó que el trabajo se realiza de forma empírica. Por otra parte, un 40% del total de encuestados indica si conocerlos y determina que son aplicados los planes estratégicos y operativos. Es necesario formular planes, ejecutarlos, hacer seguimiento y evaluar resultados para alinear a las diferentes áreas a un propósito en común. (Anexo 2 pregunta 9, 10 y 11)

PRESUPUESTOS

Con lo que respecta al presupuesto y de acuerdo con la información obtenida a través de la entrevista a La Coordinadora General se identificó que se elaboran estimaciones para la planificación en la distribución de recursos y que se utilizan con base a proyectos. (Ver anexo 1 pregunta 11 y 12)

Del total de los encuestados en la investigación se determinó que un 60% indica conocer la implementación de esta herramienta administrativa para la asignación de los recursos. Se verificó si el personal conoce los tipos que son aplicados e identifican el de ventas, de compras y materiales. Sin embargo, un 40% señaló que no efectúan estimaciones de sus operaciones, se indagaron las razones del porque desconocen que la Cooperativa elabora estas proyecciones, manifestaron que tienen poco conocimiento respecto al tema, los considera poco útiles y la administración sostiene que sus áreas no lo ameritan. En tal sentido se vuelve esencial hacer del conocimiento del personal la importancia y el uso de este, así como también de diseñar otro tipo de presupuesto ejemplo de efectivo y de gastos operativos, con el objetivo que puedan proyectar los resultados que pretenden alcanzar en el corto y largo plazo. (Anexo 2 pregunta 12, 13 y 14)

2. ORGANIZACIÓN

En esta etapa se establecen las relaciones entre grupos e individuos y las líneas de autoridad bien definidas que faciliten las funciones del gerente general, esto ayudará a determinar una estructura de acuerdo con los roles que deben desempeñar los miembros de la empresa, dividiendo el trabajo de manera adecuada logrando así una mayor especialización y una equilibrada utilización de los recursos disponibles con un mínimo de esfuerzo. Según la información recolectada se detallan los siguientes elementos:

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La Coordinadora General a través de la entrevista menciona que, si cuentan con una estructura organizacional y que esta se encuentra actualizada, además manifestó que las actividades y responsabilidades del personal que tiene a su cargo

son asignadas de acuerdo con el objetivo de la Cooperativa. (Ver anexo 1 pregunta 13, 14 y 15).

De acuerdo con los datos obtenidos, del total de encuestados un 30% afirma que existe un organigrama y que establece claramente la estructura jerárquica dentro de la misma, sin embargo, el 70% desconocen y no identifican los niveles jerárquicos. Por lo anterior es evidente que no existe claridad respecto al tema esto puede causar una carencia de orden en el funcionamiento. Se vuelve necesario que las personas que no conocen este elemento puedan identificar el orden jerárquico de cada uno de los puestos establecidos por la Cooperativa. (Anexo 2 pregunta 15, 16 y 17)

MANUALES ADMINISTRATIVOS

De acuerdo con la información recolectada y por medio de la entrevista realizada a la Coordinadora General afirma que existen manuales que definen las actividades que se realizan dentro de la Cooperativa pero que no están actualizados por falta de recursos financieros. (Ver anexo 1 pregunta 17, 18 y 19)

En cambio, un 80% del personal encuestado no conoce el uso de estos de este total el 40% manifiestan que no se los dan a conocer y el otro 40% indica que no están actualizados por ello no son aplicados, Sin embargo, el 20% expresa que si los conoce y de este total un 10% señala que poseen manuales operativos y el otro 10% de normas y procedimientos. Es evidente que no poseen manual de bienvenida, de descripción y evaluación de puestos. Se observa la necesidad de diseñar y actualizar dichas herramientas administrativas, para que el recurso humano sea orientado en el desempeño de sus labores. (Anexo 2 pregunta 18, 19, 20 y 21)

3. DIRECCIÓN

La correcta realización de esta etapa garantiza, la evaluación efectiva de las estrategias para obtener mejores resultados, el aprendizaje constante de todos los miembros del equipo, confiando en su participación y labor para el logro de metas y objetivos, capacitación y satisfacción del recurso humano, intervención constructiva en conflictos; Una buena dirección conduce a impulsar a cada parte de la Cooperativa al logro en conjunto de los objetivos y metas. Según la información recolectada se detalla los siguientes elementos:

MOTIVACIÓN

Mediante la entrevista dirigida a La Coordinadora General se determinó que, si proporcionan incentivos al personal por el desempeño de sus labores, y hace mención que el tipo de estímulo que aplican es únicamente del tipo no Económico. (Ver anexo 1 pregunta 22 y 23).

De la información que se obtuvo por parte de los encuestados se identificó que un 80% afirma que son incentivados por los logros obtenidos en sus tareas y que son de tipo no económico, sin embargo, un porcentaje menor que constituye el 20% restante indica que no reciben incentivos por sus actividades, de este total el 10 % expresó que se reciben incentivos a partir del primer mes de ingreso y el otro 10% manifiesta que el personal o de servicios profesionales no reciben incentivos. Por lo anterior se identifica que no son aplicados otros tipos estímulo fuera del aspecto legal, por lo que la coordinadora general debe de hacer evaluaciones sobre la aplicabilidad de una forma adicional de prestaciones laborales fuera de ese marco, a fin de inducir a su personal a orientar sus esfuerzos para el logro de objetivos propuestos. (Ver Anexo 2 pregunta 24, 25 y 26).

COMUNICACIÓN

Con base en los datos obtenidos a través de la entrevista dirigida a La Coordinadora General se pudo identificar que existe una comunicación eficiente con sus subalternos y manifestó que tienen claridad de las funciones, porque interactúan para tener un ambiente laboral amigable. (Ver anexo 1 pregunta 20 y 21)

El 100% de los encuestados afirma que la comunicación es eficiente y manifiestan que la forma para darles a conocer la información dentro de la Cooperativa es verbal refiriéndose a la que se realiza mediante conversaciones. Es evidente que no utilizan otro tipo de interacción como, por ejemplo: las redes sociales, correos electrónicos, entre otros, los cuales deben implementar porque además de ser masivas, facilitan la forma de transmitir los mensajes. (Anexo 2 pregunta 22 y 23)

4. CONTROL

Todos los procesos en una entidad requieren ser controlados por un grupo de personas que dirijan las actividades hacia el deber ser, respetando sus normas y trazando directrices a seguir para el correcto funcionamiento de esta. Según la información recolectada se detalla los siguientes elementos:

HERRAMIENTAS DE CONTROL

Por medio de la investigación se determinó que existe un control preventivo mediante un libro de asistencia, no cuentan con herramientas administrativas idóneas para controlar y medir las actividades, están acostumbrados a realizar las funciones de forma empírica. (Ver anexo 1 pregunta 24 y 25).

Por otra parte, el 70% de los encuestados manifestaron que no conocen los procesos de control que existen para cada una de las actividades de este total un 40% expresa que la Cooperativa no implementa procesos de control, un 20% considera que no son necesarios y el 10 % indica que no miden las actividades que realizan, porque considera poco útiles los controles. El 30% del total afirma que existen y son aplicados al finalizar las tareas. por lo anterior se visualiza que la mayoría desconocen la aplicación de estos por eso es necesarios desarrollar métodos de control apropiados para cada área de la Cooperativa, que sean visibles y accesibles para todo el personal de manera que permitan optimizar la utilización de los recursos para alcanzar una adecuada gestión administrativa. (Ver anexo 2 pregunta 27 y 28)

FRECUENCIA CON LA QUE REALIZAN EL CONTROL

Mediante la entrevista realizada a La coordinadora General manifestó que llevan a cabo el control de tipo preventivo con periodicidad mensualmente, (Ver anexo 1 pregunta 26)

Mientras que solo un 30% del personal encuestado afirmó que conocía la existencia de estos e indican que son aplicados semanal y mensualmente y el 70% restantes lo ignoran lo que significa que no tienen un tiempo definido en el cual se verifique que lo proyectado se esté cumpliendo, por lo que se vuelve necesario que se realice una programación sobre los plazos en que se ejecutarán estos estándares a fin de garantizar que la Cooperativa logre los resultados establecidos previamente. (Anexo 2 pregunta 29)

VERIFICACIÓN DE RESULTADOS

Con la información obtenida de la entrevista aplicada a La Coordinadora General se verificó que no aplican medidas correctivas después de la implementación de un proceso de control y comenta que no han incurrido en alguna falta que necesite corregirse. (Ver anexo 1 pregunta 27)

Por otra parte, el 30% que afirmó que conoce la existencia y aplicación de este elemento identifica que capacitar al personal es una de las formas utilizadas para este tipo procesos. Esto demuestra que es necesario implementar otras maneras de verificar los resultados logrados, a parte de la ya existente porque carecen de un procedimiento estandarizado que permita dar solución a las fallas cometidas y a la vez que faciliten tomar medidas tendientes a evitar errores, estas acciones llevarían a un mejor desempeño en la realización de las tareas asignadas. (Anexo 2 pregunta 30 y 32).

K. Alcances y limitaciones de la investigación.

1. Alcances

- a. Apertura de la coordinadora de la Cooperativa para desarrollar la investigación, proporcionó la información más relevante acerca de la gestión administrativa.
- b. La aplicación de los conocimientos adquiridos de la formación académica fue de mucha utilidad para llevar a cabo el diagnóstico de la situación en cuanto al proceso administrativo y así determinar la implementación de un plan de gestión para optimizar las actividades de la misma.
- c. El uso de instrumentos como la guía de entrevista y el cuestionario permitió conocer la situación actual de la Cooperativa y a partir de ahí diseñar un plan de gestión administrativa que permita optimizar los procesos.

2. Limitaciones.

- a. Hubo que esperar la asignación de tiempo para realizar la entrevista por parte de la Coordinadora General de la Cooperativa por cuestiones de agenda de trabajo.
- b. Inconvenientes al aplicar los cuestionarios, parte del personal no se encontraba dentro de las instalaciones de la Cooperativa, porque el trabajo es de campo y se tuvo que reprogramar en fechas posteriores para efectuarlos.

L. Conclusiones.

1. Por los resultados obtenidos se concluye que La Red de Unión de mujeres de R.L presenta deficiencias en su gestión administrativa en el desarrollo de cada una de las actividades organizacionales.
2. El personal de la Asociación tiene poco o nulo conocimiento de la misión, visión, valores, principios, objetivos y políticas, estos aspectos impiden desarrollar de forma integral el trabajo de todas las áreas y presentan deficiencias en la redacción y actualización de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa por lo que no contribuyen a que el recurso humano unifique sus esfuerzos en el trabajo diario que realizan.
3. Se identificó que la mayor parte del personal no conocen la representación gráfica de la estructura jerárquica formalmente establecida de la Cooperativa.
4. La red de unión de mujeres de R.L no cuenta con manuales administrativos actualizados las actividades han sido realizadas de manera empírica, lo que ocasiona que no orientan de manera eficiente el desempeño de sus funciones.

5. Se comprobó mediante la investigación que, si proporcionan incentivos del tipo no económico para motivar a su recurso humano, pero este plan está incompleto porque no aplican otros estímulos que motiven al personal, no impulsan a las personas a mejorar en tareas o aspectos laborales.
6. En la Cooperativa el tipo de comunicación que utilizan para dar a conocer la información es verbal, No utilizan otros canales de comunicación que faciliten la manera de transmitir mensajes o información.
7. Se verificó que aplican control y son aplicados al final de cada proceso, pero no tienen los mecanismos que permitan medir anticipadamente las actividades.

M. Recomendaciones.

1. Aplicar la propuesta de plan de gestión administrativa que contiene el presente trabajo, para optimizar los recursos materiales, humanos y tecnológicos. Mejorando así el desarrollo de las operaciones en las actividades organizacionales.
2. Rediseñar los elementos de la planeación misión, visión, valores, principios, objetivos y políticas.
3. Reestructurar el organigrama para identificar el orden jerárquico, así como también visualizar la autoridad y responsabilidad de cada puesto de trabajo.
4. Proponer el diseño de manuales administrativos de bienvenida, de descripción y evaluación de puestos, con la finalidad de facilitar y coordinar

la ejecución de las diversas actividades, orientando al recurso humano en el desempeño de sus labores.

5. Se propone mejorar el plan de incentivos incorporando elementos que motiven al personal a trabajar por los objetivos que la Cooperativa se ha propuesto alcanzar.
6. Aplicar formas de comunicación interna mediante el memorándum y cartelera informativa.
7. Implementar un procedimiento de control interno que permita la optimización de los recursos humanos, materiales y tecnológicos, dando solución a los errores cometidos y a la vez que facilite tomar medidas correctivas.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA COOPERATIVA “LA RED DE UNIÓN DE MUJERES DE R.L”.

I. ASPECTOS GENERALES.

A. Introducción.

El presente capítulo contiene la propuesta de un plan de gestión para optimizar los procesos administrativos que comprenden las actividades gerenciales de planeación, Organización, Dirección y Control. Mediante el diseño de documentos administrativos que permitan solucionar problemas que se presentan en el desarrollo de las diversas actividades. Así mismo, la implementación contribuirá a un mejor aprovechamiento de los recursos humanos, financieros materiales y tecnológicos fortaleciendo las tareas a realizar.

B. Objetivos

1. General:

- a. Elaborar un plan de gestión que permita optimizar los procesos administrativos y el fortalecimiento de las actividades del personal, mediante la eficiencia de los procesos y así mismo que contribuya al crecimiento de la Cooperativa.

2. Específicos:

- a. Proponer la definición de forma precisa de una misión y visión, de acuerdo a los valores y propósitos con los que articula todo el

desarrollo de la Cooperativa y que permitan al recurso humano conocer por qué y para que existe.

- b. Diseñar documentos administrativos que contribuyan para alcanzar los propósitos trazados por la Cooperativa.
- c. Sugerir una evaluación de control que permita medir y corregir el desempeño individual, para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de la organización.

II. IMPORTANCIA.

Se enfoca en la elaboración de un plan de gestión que sea utilizado de forma permanente como una herramienta administrativa que permita la consulta ágil y confiable como fuente de información logrando una eficiente gestión administrativa a través de cuatro etapas planeación, organización, dirección y control las cuales ayudan de manera óptima alcanzar los objetivos.

III. GENERALIDADES DEL PLAN DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.

La presente propuesta se fundamenta en una guía práctica para aplicar las etapas del proceso administrativo en la Cooperativa, con el objetivo de alcanzar eficiencia en las actividades de la organización.

IV. MECANISMOS DE EVALUACIÓN PERIÓDICA DEL PLAN DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.

Se propone el siguiente proceso para realizar el plan de gestión administrativo, por medio de las etapas que la coordinadora General, consideren evaluar según la situación actual que se presenta en la Cooperativa.

Consiste en la aplicación de las cuatro etapas del proceso administrativo que al llevarlas a cabo permitan de manera efectiva el procedimiento a seguir para la optimización de los recursos en la Cooperativa.

V. DISEÑO DEL PLAN DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

En este apartado se detallan las etapas de Planeación, Organización, Dirección y Control que se proponen, así como los diferentes elementos que la componen.

A. PLANEACIÓN

1. Misión

“Integrar a mujeres del municipio de San Salvador dentro de nuestras actividades para que trabajen de forma articulada en sus ideas emprendedoras y así lograr sostenibilidad social y económica en cada uno de sus hogares.

2. Visión

Ser una cooperativa auto sostenible, con la inclusión de mujeres con iniciativas de proyectos emprendedores, desarrollando en ellas actitudes de liderazgo, de autonomía y desarrollo integral en una sociedad cambiante, contribuyendo al desarrollo en el interior del país.

3. Valores

a. Honestidad

Es la garantía de dirigir con honradez los procesos administrativos y contables de los planes y proyectos que se ejecutan para que las asociadas puedan gozar del máximo beneficio en favor del desarrollo auto sostenible de sus iniciativas económicas.

b. Solidaridad

Identificación con el deseo de desarrollo de mujeres en situaciones de vulnerabilidad y fomentar una relación de mutuo apoyo para lograr los objetivos trazados que conllevan al empoderamiento y la sostenibilidad económica.

c. Transparencia

Es la base de la confianza, es por esa razón que se interactúa con un manejo claro y oportuno de la información. Realizando esfuerzos para concretar la existencia de una política de comunicación que fortalecerá el conocimiento en general de los procesos entre la Red Unión de Mujeres y las organizaciones.

d. Trabajo en Equipo

Buscar ser asociadas proactivas que trabajen de manera coordinada y armoniosa, donde la suma de los esfuerzos, conocimientos y talentos nos permiten alcanzar la misión y visión.

e. Calidad

Realizar las labores con creatividad, fomentando factores de éxito, en el marco de una mejora continua; en la búsqueda de la excelencia.

f. Orden

Efectuar los trabajos en coordinación y armonía entre cada una de las áreas funcionales mediante el buen aspecto personal y la planificación.

4. Principios

1. Excelencia en el trabajo
2. Compromiso
3. Cuidado del Medio Ambiente
4. Autocuidado y autovaloración
5. Corresponsabilidad
6. Respeto a las demás
7. Calidad e higiene

5. Objetivos:

- a. Dotar a la Cooperativa del personal idóneo, para cada puesto de trabajo con base a una planificación previa.
- b. Presentar al recurso humano de nuevo ingreso la filosofía organizacional.
- c. Lograr un clima laboral que permita el desarrollo con base al mérito, aptitudes y habilidades.
- d. Desarrollar programas motivacionales con el propósito mejorar el desempeño del personal, para alcanzar los propósitos a fines, así mismo mejorar el clima en el trabajo.

- e. Conceder al personal prestaciones laborales adicionales a las que establece el marco legal.
- f. Dar cumplimiento al marco legal que la Cooperativa está sujeta a realizar de acuerdo con su constitución.
- g. Implementar un sistema de control interno que permita garantizar cada uno de los procesos, políticas, objetivos, actividades y que se cumplan de acuerdo con lo planeado
- h. Contribuir al desarrollo económico, social y político, a través de las distintas iniciativas empresariales promoviendo el empoderamiento y la autonomía económica.
- i. Diseñar e implementar un sistema de gestión organizacional que incluya planes de formación, orientación, capacitación, a nivel de Consejo de administración, vigilancia, comités y gerencia de las iniciativas económicas

6. Políticas

Para el funcionamiento de la Cooperativa, es necesario tener una guía que contribuya en la toma de decisiones y al logro de los objetivos, se propone implementar los siguientes lineamientos:

- a. Reconocimiento a las empleadas de la cooperativa por buen desempeño.

- b. El personal puede hacer uso de 10 minutos por la mañana y 10 minutos por la tarde para tomar sus refrigerios.
- c. El personal que tenga más de 15 minutos acumulados en llegadas tarde se le descontará el día séptimo.
- d. Dar a conocer al personal de nuevo ingreso el reglamento interno de trabajo.
- e. Realizar evaluaciones semestrales del desempeño al personal de la Cooperativa.
- f. Desarrollar programas de capacitación atendiendo a las necesidades del personal.

7. Estrategia

- a. Establecer un plan integral que establezca la manera en que logrará la misión y objetivos de forma que maximice la ventaja competitiva.
- b. Desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas con base a las fortalezas y debilidades de la Cooperativa.
- c. Implementar una comunicación organizacional en la que se trasmite al personal la Misión, Visión, Objetivos, Principios y valores con el fin de obtener productividad, calidad, integración colectiva y mejor resultado a nivel externo.

Para esta etapa se considera lo siguiente:

COSTOS ETAPA DE PLANEACIÓN			
Cantidad	Concepto	Costo Unitario (incluye IVA)	Total
1	Papelería para impresión de Filosofía Empresarial	\$ 3.75	\$ 3.75
2	Tinta L-300x (Negro, azul)	\$ 16.00	\$ 32.00
	Total		\$ 35.75

Fuente: Elaborado por grupo de Investigación

B. ORGANIZACIÓN

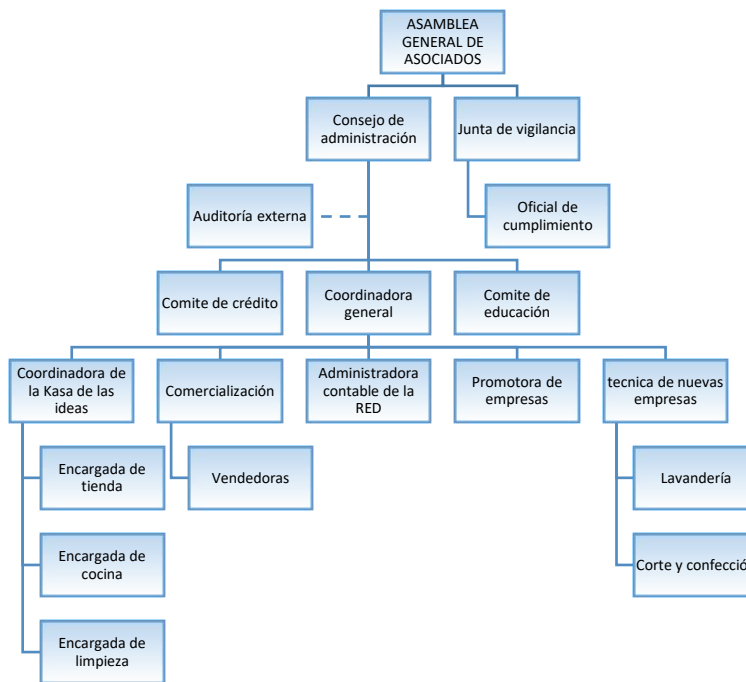
1. Organigrama

Este elemento agrupa y ordena las actividades para lograr los objetivos, estableciendo unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que hay en la organización.

La propuesta de la nueva estructura organizacional lleva incorporados criterios en relación a la jerarquía que debe tener según el grado de importancia que posee, La clasificación de organigrama por su ámbito es específico ya que muestra de forma particular el nombre del cargo, por su presentación está será vertical mostrando los cargos administrativos y operativos de arriba hacia abajo de forma jerárquica.

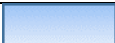


Según su tipo será lineal, donde la autoridad y responsabilidad será transmitida por una sola línea.

a. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA PARA LA COOPERATIVA “LA RED DE UNIÓN DE MUJERES DE R.L”.



Elaborado por: Grupo de investigación

SIMBOLOGÍA

Representación gráfica de cada unidad Orgánica	
Líneas de dependencia funcional	
Líneas de autoridad o dependencia jerárquica	
Líneas de asesoría o staff	

b. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LOS PRINCIPALES PUESTOS DE TRABAJO.

i. Asamblea General

- Elegir y remover libremente a los miembros de la Junta Directiva principales y suplentes de la Cooperativa. Es la autoridad máxima de las Asociaciones Cooperativas.

ii. Junta vigilancia:

- Cerciorarse que el administrador cumpla con los acuerdos de la Asamblea General
- Verificar y dictaminar los estados de cuenta que deben rendir ante la Asamblea General.
- Supervisar que el administrador lleve a cabo el cumplimiento de sus funciones
- Constatar y supervisar la inversión de fondos

iii. Consejo de Administración:

- Conducir la labor administrativa y funcional de la Cooperativa.
- Responder y velar por el uso adecuado y transparente de los recursos de la Cooperativa.
- Brindar compañía o asesoría a los coordinadores de área, proyectos o iniciativas para que puedan cumplir con su labor de manera adecuada.

- Coordinar la elaboración del Plan Institucional anual.
- Establecer relaciones nacionales para cumplir los mandatos de la Cooperativa y el alcance de las metas institucionales.
- Cumplir y hacer cumplir las tareas delegadas por la Junta Directiva.

iv. Coordinadora General:

- Mantener la visión política y estratégica de la Cooperativa de manera conjunta con el equipo de trabajo.
- Mantener la coordinación, comunicación y cohesión con el equipo de trabajo.
- Representar a la Cooperativa ante instancias, agencias de cooperación nacional e internacional y otras entidades externas.
- Revisar y aprobar informes financieros y cuentas de la Cooperativa.
- Revisar los cierres mensuales y semanales de ingresos y egresos de todos los productos y servicios de la Kasa de las ideas.
- Gestionar el apoyo de diseños gráficos, investigación de mercado y campañas con las universidades.
- Gestionar capacitaciones con los entes del gobierno como Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujeres, Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador, Cooperativa de Regidoras y alcaldesas de El Salvador entre otros.

- Gestión de recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos para el fortalecimiento de la Cooperativa.
- Coordinar las reuniones mensuales de la Cooperativa.

v. Auditoría Externa:

- Realizar auditorías a cualquier área de las unidades organizativas, para evaluar la eficacia del sistema de control interno y la efectividad de las operaciones, así como la razonabilidad de la información en los estados financieros y recomendar mejoras.
- Permite identificar riesgos operacionales y establecer acciones correctivas.
- verificar que los fondos y bienes de la Cooperativa estén debidamente controlados, registrados protegidos contra pérdidas, daños, mal uso o riesgos.
- Constatar el cumplimiento de leyes, políticas, planes, procedimientos, normas y reglamentos para evitar incumplimientos.

vi. Comité Crédito.

Es el encargado de estudiar y resolver las solicitudes de crédito presentados por los Asociados, respetando las normas prestatarias establecidas. Estará integrado por un presidente, un secretario, y un vocal nombrado por el Consejo de Administración para un periodo de un año prorrogable para un periodo más.

- vii. **Comité Educación.**
Es comité de educación estará integrado por cinco miembros propietarios y cinco suplentes nombrados por el Consejo de Administración para un periodo de un año prorrogable.

- viii. **Oficial de Cumplimiento:** Es el encargado para la prevención y detección de lavado de dinero y activos.

Elaborado por: Grupo de investigación

2. MANUALES ADMINISTRATIVOS

Es necesario contar con documentos directrices que contribuyan al desarrollo y determinen la asignación de cada una de las actividades para una mejor ejecución del trabajo y que permitan obtener los objetivos organizacionales de la Cooperativa, por lo anterior se elabora la propuesta de los siguientes manuales administrativos:

a. Manual de análisis y descripción de puestos

i. Guía para su uso

- Las responsables de este manual son: La coordinadora general y coordinadora de la casa de las ideas, tienen que velar por el cumplimiento y actualización del mismo según los procedimientos establecidos para ello.


- La coordinadora general deberá presentar este manual al personal de nuevo ingreso desde su primer día de trabajo.

- El contenido de este manual es de obligatorio cumplimiento a todos los niveles jerárquicos de la Cooperativa

- Desarrollar actualizaciones periódicas de los descriptores de puestos de trabajo, así como de los perfiles de contratación de sus ocupantes como una estrategia organizacional para procurar tener al personal más competente para cada área.

- Cuando alguna unidad organizativa, necesite un puesto nuevo, la Coordinadora General procederá a establecer dicho puesto con las actividades y especificaciones que haya lugar y lo presentará a Consejo de Administración.

- Este manual tendrá vigencia a partir de aprobación por la máxima autoridad de la Cooperativa.

	Manual de Análisis y descripción de Puestos La Red de Unión de Mujeres	Versión:
		Fecha:

1. Introducción.

La elaboración del Manual de Análisis y Descripción de Puestos es para contribuir al fortalecimiento de la gestión administrativa, ya que este es un documento básico para la organización. pretende ofrecer a la Cooperativa un Red Unión de Mujeres instrumento técnico que permita implantar y concretar las actividades y responsabilidades del personal; así como la relación jerárquica de los diferentes niveles, áreas y puestos de trabajo estableciéndose además las tareas que le corresponden realizar a todas las personas que integran la estructura organizativa de la organización.

2. Objetivos

a. General:

- Proporcionar a la Cooperativa un documento administrativo que le permita conocer el perfil del personal que debe ocupar un puesto, y que tipo de capacitación se necesita; también ayudar al jefe a obtener una mejor evaluación del desempeño de las empleadas.

b. Específicos:

- Facilitar la selección de la persona más idónea para ocupar un cargo dentro de la Cooperativa.

- Puntualizar las obligaciones y responsabilidades de los puestos de trabajo que contribuyen al logro de los objetivos propuestos por la Cooperativa.
- Facilitar a los jefes la evaluación del desempeño de sus subordinadas.


La Coordinadora General y la administradora de la RED, se encargará de la difusión del manual a todo el personal que conforman dicha Cooperativa, por ello ha sido diseñado en forma sencilla y de fácil interpretación.

El contenido se describe de la siguiente manera:

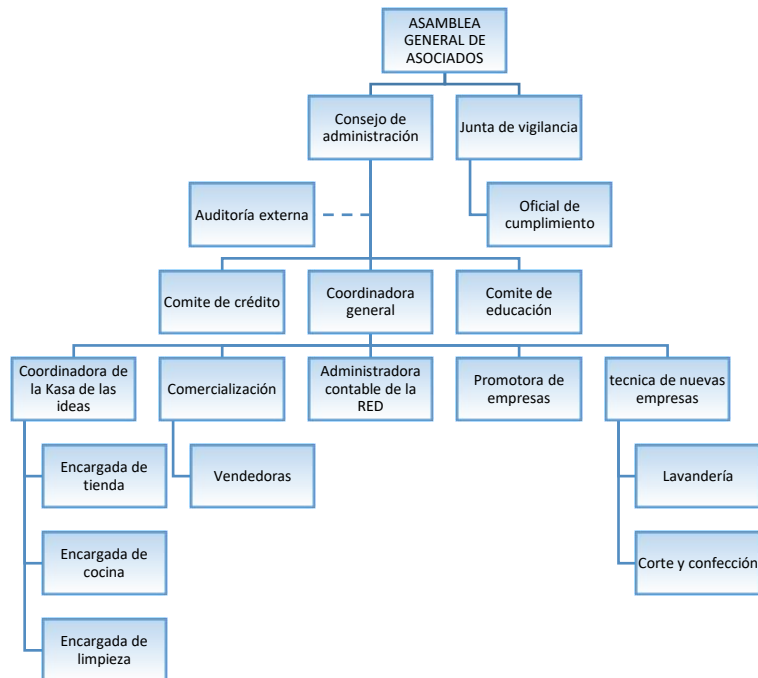
- Identificación del puesto.
- Requisitos.
- Descripción General.
- Descripción del puesto.
- Relaciones de trabajo.

3. Ámbito de Aplicación

El área de aplicación del manual, serán la Coordinadora General y la administradora de la RED y los jefes de cada departamento, para contratar personal idóneo; y las trabajadoras lo usarán para identificar las actividades a desempeñar en el puesto de trabajo.

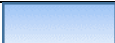

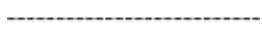
	Manual de Análisis y descripción de Puestos LA RED DE UNIÓN DE MUJERES	Versión:
		Fecha:


a. Organigrama de la Cooperativa



Elaborado por: Grupo de investigación

SIMBOLOGÍA

Representación gráfica de cada unidad Orgánica	
Líneas de dependencia funcional	
Líneas de autoridad o dependencia jerárquica	
Líneas de asesoría o staff	

	Manual de Análisis y descripción de Puestos LA RED DE UNIÓN DE MUJERES	Versión:
		Fecha:

Nombre del puesto: Coordinadora General
Reporta a: Directiva
Supervisa: Todo el equipo de trabajo de LA RED DE UNIÓN DE MUJERES
Sustituto en ausencia: Coordinadora de la Casa de las Ideas

PERFIL PARA EL CARGO

FORMACIÓN: Universitario a nivel de Licenciatura en Administración de Empresas.


EXPERIENCIA: Mínimo 3 años en cargos similares.

HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS:

- Manejo de paquetes informáticos
- Capacidad de análisis
- Tomar decisiones acertadas y oportunas
- Trabajo en equipo
- Mantener buenas relaciones humanas
- Liderazgo
- Iniciativa
- Habilidades comunicativas

ACTIVIDAD GENERAL

Coordinación general del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), en la Cooperativa.

	Manual de Análisis y Descripción de puestos LA RED DE UNIÓN DE MUJERES	Versión:
		Fecha:

DESCRIPCIÓN DE PUESTO:

- Mantener la visión política y estratégica de manera conjunta con el equipo de trabajo
- Mantener la coordinación, comunicación y cohesión con el equipo de trabajo
- Representar ante instancias, agencias de cooperación nacional e internacional y otras entidades externas
- Revisar y aprobar informes financieros y cuentas.
- Verificar los cierres mensuales y semanales de ingresos y egresos de todos los productos y servicios de la Kasa de las ideas
- Gestionar el apoyo de diseños gráficos, investigación de mercado y campañas con las universidades.
- Gestión de capacitaciones con los entes del gobierno
- Gestión de recursos para el fortalecimiento de la organización
- Coordinar las reuniones mensuales
- Apoyo a reuniones del consejo de administración y comités de la cooperativa
- Colaborar con el equipo de trabajo en la planificación y ejecución de actividades
- Autorización de gastos y permisos.
- Revisión e innovación de la tienda de la Kasa de las Ideas
- Seguimiento a las nuevas iniciativas económicas y a las ya existentes.

Aprobado por: _____ Revisado por: _____ Autorizado por: _____

	Manual de Análisis y Descripción de puestos LA RED DE UNIÓN DE MUJERES	Versión:
		Fecha:

Nombre del puesto: Coordinadora de la Kasa de las Ideas
Reporta a: Coordinadora General
Supervisa: Encargada de Tienda, comercializadora,
 encargada de cocina, encargada de limpieza.
Sustituto en ausencia: Coordinadora Administrativa


PERFIL PARA EL CARGO

FORMACIÓN: Universitario a nivel de Licenciatura en Administración de empresas, Mercadeo, u otras áreas afines

EXPERIENCIA: 2 años en cargos similares.

HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS:

- Manejo de paquetes informáticos.
- Conocimiento de la normativa vigente
- Mantener buenas relaciones humanas.
- Iniciativa y discreción.
- Aptitud matemática
- Transcripción de datos
- Manejo de Archivo

	Manual de Análisis y Descripción de puestos LA RED DE UNIÓN DE MUJERES	Versión:
		Fecha:

ACTIVIDAD GENERAL

Coordinara las compras, gastos, ventas de Ideas Culinarias, de la Kasa de las Ideas.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO:

- Mantener la visión política y estratégica
- Apoyar las reuniones de comercialización y equipos de trabajo.
- Gestión de los eventos internos y externos de la Kasa de las Ideas.
- Coordinar iniciativa económica de Ideas Culinarias (cocina).
- Realizar las compras de la Kasa de las ideas
- Coordinar las ventas de la tienda y apertura de nuevos mercados
- Reuniones de coordinación de la cooperativa
- Autorización de gastos y permisos, de personal de la Kasa de Las Ideas.
- Coordinar y supervisar las actividades de mantenimiento de la Kasa
- Planificar actividades de capacitación para promover la comercialización, ejemplo capacitación a vendedoras.
- Coordinación con organizaciones de Mujeres para promover la comercialización, la economía solidaria y comercio justo.
- Promoción de la Kasa de las Ideas y de sus servicios vía correo.

Aprobado por: _____ Revisado por: _____ Autorizado por: _____

	Manual de Análisis y Descripción de puestos LA RED DE UNION DE MUJERES	Versión:
		Fecha:

Nombre del puesto: Administradora de la Red
Reporta a: Coordinadora Administrativa
Supervisa a: Responsable de la Tienda y Kasa
Sustituto en ausencia: Coordinadora Administrativa

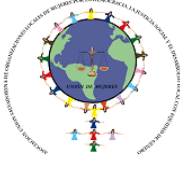
PERFIL PARA EL CARGO

FORMACIÓN: Universitario a nivel de Licenciatura en Contabilidad o Administración de Empresas.

EXPERIENCIA: 2 años de haber trabajado en áreas de contabilidad en cooperativas.

HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS:

- Manejo de paquetes contables.
- Independencia de juicio o criterio
- Manejo de Normativas y Leyes
- Manejo de paquetes informáticos
- Capacidad de análisis
- Mantener buenas relaciones humanas.
- Habilidades comunicativas
- Iniciativa

	Manual de Análisis y Descripción de puestos LA RED DE UNIÓN DE MUJERES	Versión:
		Fecha:


ACTIVIDAD GENERAL

Realizar y operar una contabilidad clara y transparente en La Red de Unión de Mujeres.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO:

- Verificar los cierres de venta de la tienda de la casa de las Ideas.
- Emitir los cheques solicitados
- Ejecutar y coordinar las actividades de las mujeres de la organización
- Elaborar informes financieros y estadísticas generales
- Apoyo en la elaboración de actas y registro de los libros contables
- Revisar los pagos y aportaciones de las socias de la cooperativa
- Realizar y controlar el inventario mensual de productos de tienda y bodega.
- Realizar y entregar los movimientos financieros de los proyectos
- Coordinar la apertura de cuentas bancarias
- Participar en reuniones del equipo de trabajo
- Participa en las reuniones de gestión de los proyectos ejecutados
- Revisar y organizar las compras para la tienda.

Aprobado por: _____ Revisado por: _____ Autorizado por: _____

	Manual de Análisis y Descripción de puestos LA RED DE UNIÓN DE MUJERES	Versión:
		Fecha:

Nombre del puesto: Comercializadora
Reporta a: Coordinadora de la Kasa de las Ideas
Supervisa: Vendedoras (subcontratadas)
Sustituto en ausencia: Coordinadora de la Kasa de las Ideas

PERFIL PARA EL CARGO

FORMACIÓN: Universitario a nivel de Licenciatura en Mercadeo

EXPERIENCIA: Mínimo 3 años en cargos similares.

HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS:

- Manejo de paquetes informáticos
- Capacidad de análisis
- Creatividad e innovación
- Habilidades comunicativas
- Trabajo bajo presión.
- Uso de redes sociales
- Aptitud analítica
- Redacción de textos

ACTIVIDAD GENERAL


Incrementar las ventas de productos y servicios de la Kasa de las Ideas y Mantener la cartera de clientes

	Manual de Análisis y Descripción de puestos LA RED DE UNION DE MUJERES	Versión:
		Fecha:

DESCRIPCIÓN DE PUESTO:

- Seguimiento a clientes mediante planificación de visitas y llamadas telefónicas.
- Participar en eventos promocionales
- Diseñar y ejecutar campañas de promoción.
- Elaborar planes de trabajo semanales y reportes de ventas mensuales
- Promover la capacitación de las vendedoras, para mejorar las técnicas de venta.
- Participar en reuniones del equipo de trabajo
- Administrar el inventario de productos a su cargo.

Aprobado por: _____ Revisado por: _____ Autorizado por: _____

	Manual de Análisis y Descripción de puestos LA RED DE UNIÓN DE MUJERES	Versión:
		Fecha:

Nombre del puesto: Promotora de Empresa
Reporta a: Coordinadora General
Supervisa: N/A
Sustituto en ausencia: Coordinadora General


PERFIL PARA EL CARGO

FORMACIÓN: Universitario a nivel de Licenciatura en Administración de Empresas.

EXPERIENCIA: Mínimo 2 años en cargos similares.

HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS:

- Trabajo en equipo
- Planificación de trabajo
- Manejo de paquetes de Office
- Responsabilidad
- Dinamismo
- Proactividad
- Habilidades comunicativas
- Habilidades de negociación
- Capacidad de persuasión
- Iniciativa
- Orientación al logro de resultados
- Habilidades comerciales

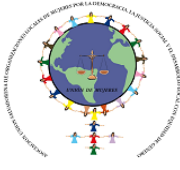
	Manual de Análisis y Descripción de puestos LA RED DE UNIÓN DE MUJERES	Versión:
		Fecha:

ACTIVIDAD GENERAL

Proporcionar asesoría y acompañamiento a empresas de la Red de Unión de Mujeres, para el ordenamiento y mejora de la gestión empresarial.


DESCRIPCIÓN DE PUESTO:

- Realizar un diagnóstico inicial de las fortalezas y debilidades de las empresas en términos de procedimientos y control de calidad de los productos elaborados
- Realizar una visita semanal por empresa para conocer, mejorar y estandarizar los procedimientos productivos de las empresas, con la finalidad de asegurar los estándares de calidad, enseñar mejores prácticas hábitos de trabajo, y concienciar sobre la importancia de respetar los estándares.
- Proponer todas las mejoras necesarias a las instalaciones (equipamiento, edificio, señalización) para asegurar que se cuente con fábricas que trabajen en condiciones óptimas de calidad.
- Establecer los estándares de calidad para los productos que elaboran, incluyendo la aplicación de fórmulas donde ya se cuentan con los registros, procedimientos de compra, acopio, producción, etc.
- Coordinar actividades necesarias para el trámite de registros sanitarios y elaboración de manuales de procedimientos junto a la técnica contratada.
- Formar a las productoras en gestión empresarial y registros para promover la transparencia en los grupos, en lo referente a actualización, costo de productos, diseño y variedades.

	Manual de Análisis y Descripción de puestos LA RED DE UNIÓN DE MUJERES	Versión:
		Fecha:

- Asesoría para la organización y funcionamiento de empresas, en cuanto a funcionamiento, ubicación de la empresa, hasta el cumplimiento de las responsabilidades de las productoras.
- Identificar proveedoras para reducción de costos de producción y la compra en conjunto de insumos.
- Identificar organizaciones e instancias que puedan apoyar a las empresas para su fortalecimiento técnico y empresarial.

Aprobado por: _____ Revisado por: _____ Autorizado por: _____

	Manual de Análisis y Descripción de puestos LA RED DE UNIÓN DE MUJERES	Versión:
		Fecha:

Nombre del puesto: Administradora de la Red
Reporta a: Coordinadora Administrativa
Supervisa a: Responsable de la Tienda y Kasa
Sustituto en ausencia: Coordinadora Administrativa

PERFIL PARA EL CARGO

FORMACIÓN: Universitario a nivel de Licenciatura en Contabilidad o Administración de Empresas.

EXPERIENCIA: 2 años de haber trabajado en áreas de contabilidad en cooperativas.

HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS:

- Manejo de paquetes contables.
- Independencia de juicio o criterio
- Manejo de Normativas y Leyes
- Manejo de paquetes informáticos
- Capacidad de análisis
- Mantener buenas relaciones humanas.
- Habilidades comunicativas
- Iniciativa

ACTIVIDAD GENERAL


Realizar y operar una contabilidad clara y transparente en la Red de Unión de Mujeres.

	Manual de Análisis y Descripción de puestos LA RED DE UNIÓN DE MUJERES	Versión:
		Fecha:

DESCRIPCIÓN DE PUESTO:

- Verificar los cierres de venta de la tienda de la casa de las Ideas.
- Emitir los cheques solicitados
- Ejecutar y coordinar las actividades de las mujeres de la organización
- Elaborar informes financieros y estadísticas generales
- Apoyo en la elaboración de actas y registro de los libros contables
- Revisar los pagos y aportaciones de las socias de la cooperativa
- Realizar y controlar el inventario mensual de productos de tienda y bodega.
- Realizar y entregar los movimientos financieros de los proyectos
- Coordinar la apertura de cuentas bancarias
- Participar en reuniones del equipo de trabajo
- Participa en las reuniones de gestión de los proyectos ejecutados
- Revisar y organizar las compras para la tienda.

Aprobado por: _____ Revisado por: _____ Autorizado por: _____

	Manual de Análisis y Descripción de puestos LA RED DE UNIÓN DE MUJERES	Versión:
		Fecha:

Nombre del puesto: Comercializadora
Reporta a: Coordinadora de la Kasa de las Ideas
Supervisa: Vendedoras (subcontratadas)
Sustituto en ausencia: Coordinadora de la Kasa de las Ideas

PERFIL PARA EL CARGO

FORMACIÓN: Universitario a nivel de Licenciatura en Mercadeo


EXPERIENCIA: Mínimo 3 años en cargos similares.

HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS:

- Manejo de paquetes informáticos
- Capacidad de análisis
- Creatividad e innovación
- Habilidades comunicativas
- Trabajo bajo presión.
- Uso de redes sociales
- Aptitud analítica
- Redacción de textos

ACTIVIDAD GENERAL


Incrementar las ventas de productos y servicios de la Kasa de las Ideas y Mantener la cartera de clientes

	Manual de Análisis y Descripción de puestos LA RED DE UNIÓN DE MUJERES	Versión:
		Fecha:

DESCRIPCIÓN DE PUESTO:

- Seguimiento a clientes mediante planificación de visitas y llamadas telefónicas.
- Participar en eventos promocionales
- Diseñar y ejecutar campañas de promoción.
- Elaborar planes de trabajo semanales y reportes de ventas mensuales
- Promover la capacitación de las vendedoras, para mejorar las técnicas de venta.
- Participar en reuniones del equipo de trabajo
- Administrar el inventario de productos a su cargo.

Aprobado por: _____ Revisado por: _____ Autorizado por: _____

	Manual de Análisis y Descripción de puestos LA RED DE UNIÓN DE MUJERES	Versión:
		Fecha:

Nombre del puesto:	Promotora de Empresa
Reporta a:	Coordinadora General
Supervisa:	N/A
Sustituto en ausencia:	Coordinadora General


PERFIL PARA EL CARGO

FORMACIÓN: Universitario a nivel de Licenciatura en Administración de Empresas.

EXPERIENCIA: Mínimo 2 años en cargos similares.

HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS:

- Trabajo en equipo
- Planificación de trabajo
- Manejo de paquetes de Office
- Responsabilidad
- Dinamismo
- Proactividad
- Habilidades comunicativas
- Habilidades de negociación
- Capacidad de persuasión
- Iniciativa
- Orientación al logro de resultados
- Habilidades comerciales


	Manual de Análisis y Descripción de puestos LA RED DE UNIÓN DE MUJERES	Versión:
		Fecha:

ACTIVIDAD GENERAL

Proporcionar asesoría y acompañamiento a empresas de la Red Unión de Mujeres, para el ordenamiento y mejora de la gestión empresarial.


DESCRIPCIÓN DE PUESTO:

- Realizar un diagnóstico inicial de las fortalezas y debilidades de las empresas en términos de procedimientos y control de calidad de los productos elaborados
- Realizar una visita semanal por empresa para conocer, mejorar y estandarizar los procedimientos productivos de las empresas, con la finalidad de asegurar los estándares de calidad, enseñar mejores prácticas hábitos de trabajo, y concienciar sobre la importancia de respetar los estándares.
- Proponer todas las mejoras necesarias a las instalaciones (equipamiento, edificio, señalización) para asegurar que se cuente con fábricas que trabajen en condiciones óptimas de calidad.
- Establecer los estándares de calidad para los productos que elaboran, incluyendo la aplicación de fórmulas donde ya se cuentan con los registros, procedimientos de compra, acopio, producción, etc.
- Coordinar actividades necesarias para el trámite de registros sanitarios y elaboración de manuales de procedimientos junto a la técnica contratada.
- Formar a las productoras en gestión empresarial y registros para promover la transparencia en los grupos, en lo referente a actualización, costo de productos, diseño y variedades.

	Manual de Análisis y Descripción de puestos LA RED DE UNIÓN DE MUJERES	Versión:
		Fecha:

- Asesoría para la organización y funcionamiento de empresas, en cuanto a funcionamiento, ubicación de la empresa, hasta el cumplimiento de las responsabilidades de las productoras.
- Identificar proveedoras para reducción de costos de producción y la compra en conjunto de insumos.
- Identificar organizaciones e instancias que puedan apoyar a las empresas para su fortalecimiento técnico y empresarial.

Aprobado por: _____ Revisado por: _____ Autorizado por: _____

	Manual de Análisis y Descripción de puestos LA RED DE UNIÓN DE MUJERES	Versión:
		Fecha:

Nombre del puesto: Técnica de Empresas
Reporta a: Coordinadora General
Supervisa: N/A
Sustituto en ausencia: Coordinadora Administrativa

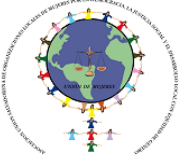
PERFIL PARA EL CARGO

FORMACIÓN: Universitario a nivel de Licenciatura en Administración de Empresas, Mercadeo, Economía u otras áreas o afines

EXPERIENCIA: 2 años de experiencia previa en organización y gestión de emprendimientos, con enfoque social, experiencia y conocimientos para la elaboración de planes de factibilidad y presupuestos, experiencia previa demostrable en trabajo con organizaciones de mujeres

HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS:

- Trabajo en equipo
- Manejo de paquetes de Informáticos
- Saber conducir vehículo
- Conocimientos sobre comercio justo y economía solidaria
- Conocimientos sobre enfoque de género
- Responsabilidad
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Orientación al logro de resultados
- Iniciativa

	Manual de Análisis y Descripción de puestos LA RED DE UNIÓN DE MUJERES	Versión:
		Fecha:

- Organizada
- capacidad para encontrar soluciones a los problemas que se planteen

ACTIVIDAD GENERAL


Promover, apoyar y asegurar la puesta en marcha nuevas empresas asociativas de mujeres

DESCRIPCIÓN DE PUESTO:

- Cotización a proveedores para compra de Equipos, Muebles y otros. (Según calidad, precio, garantía, repuestos, etc.)
- Elaboración de presupuesto para solicitud de cheque.
- Elaboración de liquidación de facturas de acuerdo con procedimiento otorgado por departamento contable
- Compra de Muebles y equipos óptimos para el funcionamiento de las empresas
- Identificar necesidades para asegurar el adecuado arranque de las empresas: material publicitario, campañas de difusión, elaboración de políticas de precios
- Control presupuestario (Real Vrs. Presupuestado).
- Desarrollo de procedimientos y/o funciones para la puesta en marcha de la empresa.

- Capacitación a mujeres que integren las empresas sobre el funcionamiento de los equipos, así como de los procesos y controles a realizarse
- Desarrollo de estudios de mercado para definir demanda proyectada de productos y/o servicio de las empresas a iniciarse
- Desarrollo de planes de negocio y de emprendimiento con las mujeres involucradas en la empresa
- Conformación del grupo de mujeres que llevarán adelante la empresa
- Apoyo al grupo de mujeres para la puesta en marcha de la empresa, su lanzamiento y promoción comercial
- Asesorar y apoyar a los grupos de mujeres responsables en la organización del grupo.
- Acompañamiento al grupo durante los primeros meses en todas aquellas cuestiones que sean necesarias
- Elaboración de informes quincenales por escrito sobre los avances, dificultades y propuestas de trabajo.
- Participar en las reuniones que se considere necesario dentro de los espacios de la Red.
- Asegurará una comunicación fluida tanto con los grupos de mujeres como con las responsables de la Red

Aprobado por: _____ Revisado por: _____ Autorizado por: _____

	Manual de Análisis y Descripción de puestos LA RED DE UNION DE MUJERES	Versión:
		Fecha:

Nombre del puesto: Encargada de Tienda
Reporta a: Coordinadora Kasa de las Ideas
Supervisa: Encargada de Limpieza
Sustituto en ausencia: Coordinadora Kasa de las Ideas


PERFIL PARA EL CARGO

FORMACIÓN: Estudiante de tercer año en Administración de Empresas.

EXPERIENCIA: Mínimo 2 años en cargos similares.

HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS:

- Trabajo en equipo
- Servicio y atención al cliente
- Codificación de productos
- Manejo de inventarios
- trabajo bajo presión
- Comunicativa
- Observadora
- Ordenada
- Responsable
- Creativa

	Manual de Análisis y Descripción de puestos LA RED DE UNIÓN DE MUJERES	Versión:
		Fecha:

ACTIVIDAD GENERAL

Atender a clientes y apoyar las distintas empresas que se encuentra en la Kasa de las Ideas, además de contribuir a la promoción de los servicios.

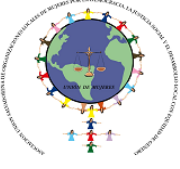
DESCRIPCIÓN DE PUESTO:

- Abrir la tienda y verificar su estado actual.
- Revisar y ordenar la documentación del día anterior (facturas, recibos o liquidaciones)
- Revisar y controlar la limpieza del lugar
- Atender a los clientes vía telefónica o personalmente.
- Registrar todos los pagos que se reciben en la tienda
- Registrar y controlar los servicios de masajes realizados.
- Coordinar la agenda de masajes y los servicios del salón e Ideas Culinarias.
- Revisar y controlar los productos que están en las estanterías
- Llevar la programación de actividades semanales de la Kasa y enviarla al equipo de trabajo.
- Realizar los cierres de ventas diarias, con el respaldo de los documentos

	Manual de Análisis y Descripción de puestos LA RED DE UNIÓN DE MUJERES	Versión:
		Fecha:

- Controlar las compras y ventas de la cocina.
- Entregar los productos a ventas externas.
- Realizar balances de cuentas de la tienda
- Manejo de inventarios de existencia de productos.
- Comercialización de productos vía electrónica.
- Realizar cotizaciones de productos
- Participar y colaborar en las reuniones de trabajo.
- Supervisar el trabajo subcontratado, como pintura, jardinería, etc.

Aprobado por: _____ Revisado por: _____ Autorizado por: _____

	Manual de Análisis y Descripción de puestos LA RED DE UNION DE MUJERES	Versión:
		Fecha:

Nombre del puesto: Encargada de cocina
Reporta a: Coordinadora de la Kasa de las Ideas
Supervisa: Ayudantes de Cocina
Sustituto en ausencia: Ayudante de cocina

PERFIL PARA EL CARGO

FORMACIÓN: Técnico en preparación de alimentos.

EXPERIENCIA: Mínimo 3 años en cargos similares.

HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS:

- Trabajo en equipo
- Liderazgo.
- Cursos de especialización o preparación de comidas
- Dinámica
- Servicio rápido
- Innovadora
- Decoración de platillos

ACTIVIDAD GENERAL


Proporcionar el servicio de alimentación al equipo de trabajo, a domicilio y eventos realizados en la Kasa de Las Ideas.

	Manual de Análisis y Descripción de puestos LA RED DE UNIÓN DE MUJERES	Versión:
		Fecha:

DESCRIPCIÓN DE PUESTO:

- Realizar y controlar el inventario del equipo y productos de la cocina.
- Capacitar a otras compañeras en las áreas necesitadas de cocina.
- Evitar el desperdicio de productos.
- Llevar el registro de ventas.
- Clasificación de los desechos sólidos.
- Entregar puntualmente los pedidos del servicio de alimentos.
- Realizar y programar compras para abastecer la cocina.
- Prestar un servicio oportuno y cumpliendo con los menús.
- Elaboración de listado de compras necesarias con su presupuesto.
- Organizar los servicios de alimentos con las compañeras de trabajo.
- Usar y cuidar los utensilios de cocina según necesidad.
- Cuantificar el costo de los productos dañados o desperdicios.
- Garantizar la calidad y cantidad de los platos de comida.
- Preparar el menú de banquetes a domicilio.
- Creación del menú de comidas.
- Aplicar las normas sanitarias establecidas para la preparación de alimentos.

Aprobado por: _____ Revisado por: _____ Autorizado por: _____

	Manual de Análisis y Descripción de puestos LA RED DE UNIÓN DE MUJERES	Versión:
		Fecha:

Nombre del puesto: Encargada de Mantenimiento.
Reporta a: Coordinara de la Kasa de la Ideas
Supervisa: N/A
Sustituto en ausencia: Ninguna (se contrata por día)


PERFIL PARA EL CARGO

FORMACIÓN: Primaria básica (saber leer y escribir)

EXPERIENCIA: No Indispensable

HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS:

- Trabajo en equipo
- Dinámica
- Discreta
- Iniciativa propia
- Organizada.
- Puntual
- Colaboradora
- Responsable
- Respetuosa,
- Honesta.

	Manual de Análisis y Descripción de puestos LA RED DE UNIÓN DE MUJERES	Versión:
		Fecha:

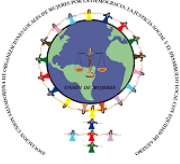
ACTIVIDAD GENERAL

Mantener la Kasa de las Ideas en óptimas condiciones de limpieza y orden.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO:

- Mantener limpia y ordenada todas las áreas de la Kasa.
- Llevar registros de lo utilizado en las actividades de limpieza.
- Verificar el orden de todo el equipo de la kasa.
- Verificar y mantener abastecidas todas las áreas que le correspondan.
- Apoyar a cocina en eventos grandes o cuando sea necesario

Aprobado por: _____ Revisado por: _____ Autorizado por: _____

	GUIA PARA ACTUALIZACIÓN Manual de Análisis y Descripción de puestos LA RED DE UNIÓN DE MUJERES	Versión:
		Fecha:

1. Identificación del Puesto

Nombre del puesto:	Colocar nombre del puesto
Reporta a:	Colocar el puesto del jefe inmediato
Supervisa:	Colocar los puestos que están bajo su cargo
Sustituto en ausencia:	Colocar el nombre de los puestos que pueden apoyarle cuando se encuentre ausente.

2. PERFIL PARA EL CARGO

FORMACIÓN: Colocar el nivel de estudios mínimos que necesita la persona que ocupará el puesto.

EXPERIENCIA: Colocar la experiencia en otros puestos de trabajo que se solicita a la persona para ocupar y desempeñar el puesto.

HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS: Colocar las habilidades necesarias, cursos o capacitaciones que debe de tener la persona para desarrollar las actividades.

3. ACTIVIDAD GENERAL

Colocar el fin o la razón de ser del puesto en la organización.

4. DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Colocar las principales responsabilidades del puesto.

Fuente: Elaborado por grupo de Investigación

a. Manual de Bienvenida.

i. Guía para su uso

- Este manual es responsabilidad de la coordinadora general, quien deberá presentarlo al personal de nuevo ingreso desde su primer día de trabajo.
- Será utilizado como una guía de referencia para dar a conocer información significativa de la Cooperativa, por ejemplo: Historia, misión, visión, objetivos, principios, valores, políticas, organigrama, descripción de puestos y reglamento interno.
- Este documento deberá revisarse cada vez que haya cambios internos, y cuando se entregue a un nuevo trabajador, con el fin de que no existan confusiones.

Con la Finalidad de presentar de forma detallada el contenido de este manual ver anexo N° 3

Para etapa de Organización se considera lo siguiente:

COSTOS ETAPA DE ORGANIZACIÓN			
Cantidad	Concepto	Costo Unitario (incluye IVA)	Total
2	Papelería para impresión de Manuales	3.75	\$ 7.50
3	Tinta L-300x (Negro y colores)	\$ 16.00	\$ 48.00
	Total		\$ 55.50

Fuente: Elaborado por grupo de Investigación

C. DIRECCIÓN


1. Comunicación

Para mantener una comunicación efectiva es necesario la generación de estrategias y canales de comunicación efectivos que generen a nivel interno una mayor productividad, calidad e integración del personal y a nivel externo se genere un mayor impacto en los resultados, pues de esta depende el desarrollo de todas las funciones, por ello se proponen establecer formas de interacción adicionales a las que ya poseen con la finalidad de fortalecer el proceso, se pueden considerar las siguientes:

a. Memorándum

Medio para informar sobre un determinado tema de forma directa y concisa, este documento se utiliza para conocimiento y devolución de información.

Ejemplo de formato



MEMORÁNDUM

DE: _____

PARA: _____

ASUNTO: _____

FECHA: _____

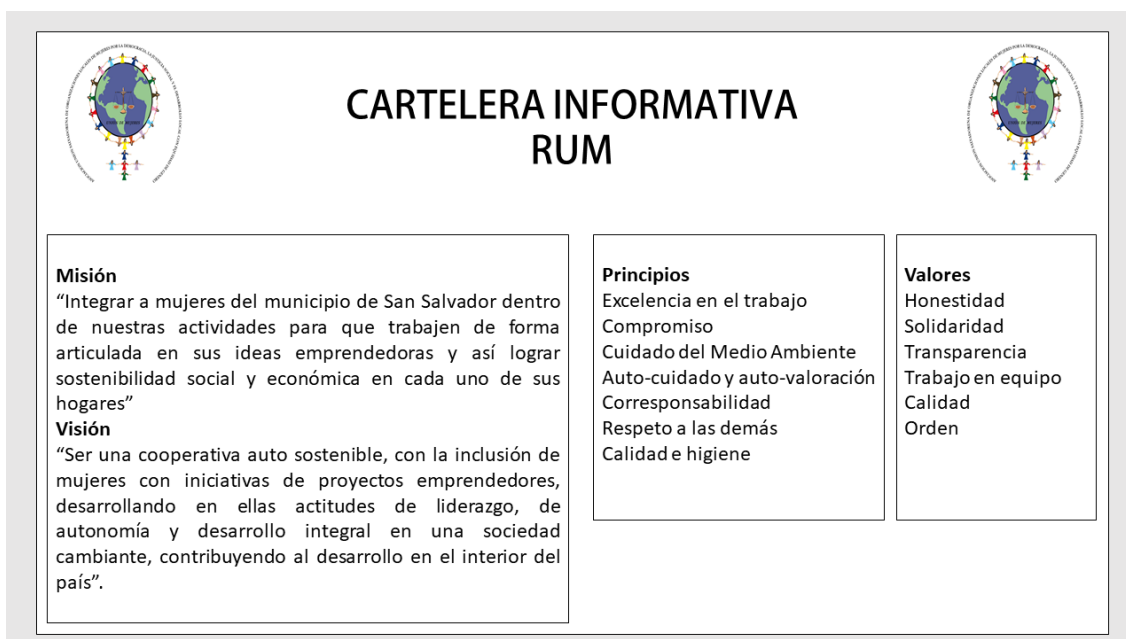
AVENIDA EL PRADO #1120, COLONIA BUENOS AIRES, SAN SALVADOR, EL SALVADOR.
 TELÉFONO: +503 2225-6065
 reduniondemujeres@gmail.com

Fuente: Elaborado por grupo de Investigación

b. Carteleras

Mediante esta herramienta informativa se debe dar a conocer las generalidades de la empresa, actividades importantes que se hallan realizado con el fin de que el cliente conozca acerca de la misión, visión, eventos que se han realizado a lo largo de un periodo establecido y servicios que ofrece la Cooperativa. Se requiere que esta cartelera sea ubicada en un lugar idóneo de tal forma que esta se encuentre segura, visible y accesible para el personal y los clientes, además deberá

actualizarse periódicamente o dependiendo de la necesidad del personal de la Cooperativa.



Fuente: Elaborado por grupo de Investigación

2. Motivación.

Los incentivos relacionados con el rendimiento provocan que los trabajadores apliquen sus habilidades y conocimiento con mayor plenitud, al tiempo que los animan a trabajar unidos como equipo para alcanzar también sus objetivos personales.

Actualmente en la Cooperativa de producción Artesanal, La Red Unión de Mujeres. son utilizados los estímulos no económicos por los logros obtenidos, pero con la finalidad de mejorar el nivel de desempeño y que se logren los objetivos de la misma, se sugiere aplicar los siguientes elementos para implementar un plan de incentivos:

- a.** Planificar detalladamente el plan de incentivos laborales
- b.** Validar con el personal que incentivos prefieren.
- c.** Estipular el presupuesto dependiendo de las posibilidades de la Cooperativa.
- d.** Seleccionará los incentivos finales a escoger los incentivos beneficiosos para el trabajador y para la Cooperativa.
- e.** Comunicar el programa de incentivos
- f.** Se propone revisar periódicamente para verificar si se está compensando equitativamente con las opciones de incentivos que se están dando.
- g.** Dar reconocimientos según el esfuerzo ejecutado, es decir, todo trabajador que realice su trabajo de manera eficiente debe otorgársele una prestación laboral adicional que lo estimule a seguir esforzándose por un mejor desempeño.

Además, se sugiere elaborar un periódico mural motivacional el cual contenga aspectos importantes, donde se comunique al personal, cumpleaños del mes entre otros.



Fuente: Elaborado por grupo de Investigación

Mediante la propuesta de la nueva estructura organizativa se sugiere que cada jefa de las diferentes áreas, deben de asegurarse que las actividades se desempeñen de acuerdo con lo planeado, con el propósito de evitar posibles errores o desviaciones en las tareas.

Para esta etapa de dirección se necesita lo siguiente:

COSTOS FASE DE DIRECCIÓN			
Cantidad	Concepto	Costo Unitario (incluye IVA)	Total
1	Papelería (para elaboración de formularios y periódicos murales)	\$ 3.75	\$ 3.75
2	Pizarras para Periódicos Murales	\$ 47.00	\$ 94.00
	Total		\$ 97.75

Fuente: Elaborado por grupo de Investigación

D. CONTROL

En la actualidad la Cooperativa emplea procesos de control únicamente preventivo para las actividades que realiza el personal y estos en su mayoría son controlados

con periodicidad mensual, por tal razón se recomienda el siguiente instrumento de evaluación denominado 360° Grados, se aplicará de forma permanente, permitiendo la identificación de las deficiencias que afectan el desempeño o desarrollo de las actividades que el personal realiza para la Asociación, con el análisis se determinara las competencias y habilidades que fortalecen a cada uno impulsando que mantenga la eficiencia y se capacite las debilidades o deficiencias que no permiten el desarrollo profesional como organizacional. Orientando así los esfuerzos directamente al logro de metas y objetivos propuestos por Cooperativa.

1. Objetivo

- a. Evaluar la eficiencia con que se desempeña el personal en el puesto asignado.
- b. Contribuir al mejoramiento del clima organizacional, facilitando la adecuada comunicación entre jefes y subalternos.
- c. Estimular en el personal el afán de superación, al darle a conocer sus cualidades positivas y negativas y ofrecerles la oportunidad de mejorar.

2. Guía para uso de Evaluación de Desempeño

Consta de las siguientes secciones:

- a. Datos Generales: nombre del evaluado, Departamento, Genero, Edad, cargo que posee, años de laborar y fecha.
- b. Indicaciones.
- c. Evaluación de Competencias que contendrá 9 factores cuantificables y los cuales se detallan en el formulario
- d. Fortalezas y Oportunidades de Mejora
- e. Resumen de los factores evaluados
- f. Comentarios Evaluador

3. Responsabilidades del Instrumento de evaluación de Desempeño:

Es responsabilidad de la Coordinadora General y jefes administrativos y operativos de cada área funcional:

- a. Evaluar al personal bajo su cargo.
- b. Dar orientación y apoyo al evaluado en los factores que necesita mejorar
- c. Remitir las evaluaciones en el plazo establecido
- d. Dar a conocer los resultados de la evaluación al personal a su cargo.

4. Responsabilidad de los evaluados:

- a. Participar activamente en el proceso de la evaluación
- b. Contribuir con el desarrollo eficiente de las actividades a su cargo
- c. Planificar con el evaluador acciones destinados a mejorar su desempeño.

5. Elaboración de formularios de evaluación:

Es obligación de la Coordinadora General y jefes de departamentos la elaboración de este instrumento administrativo que permita recolectar la información relativa a la evaluación del personal de acuerdo con el juicio y observación del desempeño en el trabajo y de las actividades que demuestre con respecto al mismo el cual se recomienda con periodicidad semestral, deberá actualizarse periódicamente o dependiendo de la necesidad de la Cooperativa.

6. Importancia de la propuesta para el personal.

Para el personal es importante conocer su desempeño para brindarles herramientas adecuadas, para cumplir con los objetivos establecidos en cada puesto y recibir

retroalimentación sobre su desempeño buscando oportunidades que les permitan mejorar y crecer profesionalmente.

La evaluación de desempeño se convierte en una pieza clave, al formar parte del proceso administrativo, su funcionamiento exige de la coordinación entre personal-asociación, para facilitar el desempeño de las funciones organizacionales, promoviendo el desarrollo del recurso humano, generando de esta forma un proceso dinámico que gestiona la mejora continua mediante la detección y corrección de errores, identificación de fortalezas y el análisis y comparación respecto a los resultados esperados.

7. Importancia de aplicar la evaluación de desempeño para la Asociación.

Un alto grado de satisfacción se requiere de un servicio de calidad implementando procesos certificados junto a un recurso humano competitivo y para descubrir si el personal cumple con los objetivos correspondientes al puesto de trabajo.

8. Importancia de aplicar la evaluación de desempeño para los jefes.

Una evaluación de desempeño les permite a los jefes identificar de manera certera los diferentes desempeños de sus subordinados conociendo las áreas en que presentan más deficiencias para poder implementar una retroalimentación que les ayude a ser productivos en sus actividades ordinarias mediante capacitaciones, entrenamientos o en caso realicen un buen desempeño tratar de incentivarlos y motivarlos a que continúen desarrollando sus funciones de manera eficiente y eficaz.

9. Justificación de la utilización del modelo 360°

El modelo 360 grados, es un instrumento muy versátil que la asociación puede aplicarlo. La característica de este modelo es que se analiza no únicamente a los empleados, sino que a variables como los jefes y los clientes de la asociación. Se desarrollará este modelo para conocer la percepción que tienen los empleados frente al ambiente donde desempeñan su trabajo, además se podrá medir, analizar y desarrollar las habilidades, conocimientos y comportamientos de los empleados con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos de la asociación.

10. Periodicidad de la evaluación.

1. El evaluador notificará al personal con un mes de anticipo de la realización de la evaluación que será una vez por año.
2. Posteriormente cada jefe informará a recursos humanos, cuando finalice la evaluación del desempeño.

11. Descripción de criterios de desempeño, ponderación y porcentajes

En esta sección se ubica la calificación final del desempeño del personal, de carácter cuantitativo y cualitativo. A continuación, se presenta el modelo del cuadro de ponderación y descripción de los criterios de desempeño.

Ponderación:

Escala	Criterio de desempeño	Rango
A	Excelente	9 a 10
B	Satisfactorio	7 a 8
C	Regular	5 a 6
D	Área de mejora	0 a 4

Descripción de criterio.

Criterio de desempeño	Descripción
Excelente (A)	Esta categoría denota que el personal se desempeña de forma eficiente contribuyendo en los objetivos de la asociación y ayuda a sus compañeros a alcanzar las metas y hace más de lo requerido.
Satisfactorio (B)	Esta categoría denota que el trabajador cumple los requerimientos de la asociación.
Regular (C)	Esta categoría denota que el personal ocasionalmente cumple con sus responsabilidades.
Área de mejora (D)	Esta categoría denota que el personal regularmente cumple con las responsabilidades descritas en su puesto y no contribuye a que sus compañeros avancen.

Porcentajes:**Nivel Superior**

LAS EVALUACIONES DE:	PORCENTAJES
Jefe inmediato	70%
Subordinado	15%
Autoevaluación	15%
TOTAL	100%

Nivel Administrativo

LAS EVALUACIONES DE:	PORCENTAJES
Jefe inmediato	80%
Compañero	10%
Autoevaluación	10%
TOTAL	100%

Nivel Operativo

LAS EVALUACIONES DE:	PORCENTAJES
Jefe inmediato	50%
Compañero	15%
Autoevaluación	15%
Cliente externo	20%
TOTAL	100%

13. Cuadro de comentarios:

En este apartado se le pide al evaluador, que, con base a lo descrito en la evaluación, emita su opinión sobre aspectos como la compatibilidad del evaluado de su puesto, sus debilidades y fortalezas, preparación para optar a promociones y necesidades de capacitación.

14. Apartado de firmas y fecha:

Se le pide al evaluador que firme los resultados obtenidos, se identifique con su nombre y colocar la fecha.

15. Notificación de resultados y realimentación

El evaluador deberá presentar los resultados a las jefaturas correspondientes y notificar según los datos obtenidos al personal de sus fortalezas y debilidades del proceso de evaluación de desempeño, con respecto a las debilidades se debe de

presentar una propuesta para mejorar las deficiencias y a través de capacitaciones contribuir a la mejora del desempeño del personal. Para las fortalezas se debe de potenciar las competencias mediante un plan de incentivos o promociones de los colaboradores.

Se debe de presentar al personal el informe de la evaluación del desempeño 360 Grados, el cual tiene que indicar el dominio obtenido, cuantitativo y cualitativo, por cada evaluador participante, el personal deberá además firmar de enterado, para hacer constar que se le proporcionaron los resultados obtenidos, y de confirmar a su vez si está de acuerdo con el mismo, si por alguna razón el personal se rehusare a firmar de enterado en ese instante se procederá a notificar por los medios establecidos.

Ver Anexo N° 5

Para este instrumento administrativo se requiere lo siguiente:

COSTOS ETAPA DE CONTROL			
Cantidad	Concepto	Costo Unitario (incluye IVA)	Total
1	Papelería para impresión de Evaluaciones	\$ 3.75	\$ 3.75
1	Tinta L-300x (Negro y colores)	\$ 16.00	\$ 16.00
	Total		\$ 19.75

Fuente: Elaborado por grupo de Investigación

PRESUPUESTO DEL PLAN DE GESTION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	
Concepto	TOTALES
Planeación	\$ 35.75
Organización	\$ 55.50
Dirección	\$ 97.75
Control	\$ 19.75
Total	\$ 208.75
Imprevistos	\$ 20.88
total + imprevistos	\$ 229.63

Fuente: Elaborado por grupo de Investigación

VI. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

1. Recursos

a. Humanos

Los contenidos del diseño del plan de gestión propuesto serán presentados al recurso humano que desempeña las actividades de Coordinador General de la Cooperativa. Impartido por el equipo de trabajo de investigación y a realizarse en las instalaciones de la misma, se disertarán los temas referentes a la misión, visión, organigrama, motivación, comunicación y Control.

b. Materiales

Importantes e indispensables para la ejecución de cada una de las etapas que se aplicarán, dentro de los materiales requeridos para realizar esta actividad están los siguientes:

- **Espacio, mobiliario y equipo:** Se llevará a cabo en las instalaciones de la Cooperativa ya que dispone de espacio adecuado, teniendo en cuenta que disponen de los recursos materiales como: sillas, mesas, entre otros.
- **Papelería:** Se entregará a la Coordinadora General los documentos que contendrán la información de los manuales administrativos, estos deberán de utilizarse adecuadamente ya que es un factor que necesita un mayor control.

2. Financieros

Para la implementación del plan de gestión se estima la cantidad de \$229.63, en concepto de recursos materiales según detalle:

Presupuesto de adquisición de recursos materiales para la implementación del plan			
Cantidad	Concepto	Costo Unitario (incluye IVA)	Total
1	Papelería para impresión de Filosofía Empresarial	\$ 3.75	\$ 3.75
2	Tinta L-300x (Negro, azul)	\$ 16.00	\$ 32.00
2	Papelería para impresión de Manuales	\$ 3.75	\$ 7.50
3	Tinta L-300x (Negro y colores)	\$ 16.00	\$ 48.00
1	Papelería (para elaboración de formularios y periódicos murales)	\$ 3.75	\$ 3.75
2	Pizarras para Periódicos Murales	\$ 47.00	\$ 94.00
1	Papelería para impresión de Evaluaciones	\$ 3.75	\$ 3.75
1	Tinta L-300x (Negro y colores)	\$ 16.00	\$ 16.00
	Total		\$ 208.75
	Imprevistos		\$ 20.88
	Total + imprevistos		\$ 229.63

Fuente: Elaborado por grupo de investigación

3. Actividades

- a. **Presentación de la propuesta, a la Coordinadora General de la Cooperativa:** Se mostrarán los beneficios que obtendrán al implementar un plan de gestión para optimizar el proceso administrativo, se darán a conocer los aspectos importantes que permitirán su fácil comprensión para su posterior ejecución.
- c. **Aprobación y autorización:** se procederá con la aceptación de la propuesta por parte de la Coordinadora General de la organización.
- d. **Reuniones de trabajo:** la Coordinadora General deberá de reunirse con los jefes de cada unidad, para presentarles el contenido del plan de gestión y los cambios que se realizarán en cada departamento y las actividades que tendrán a su responsabilidad.

- e. **Difusión del contenido del manual entre el personal:** después de informar sobre el contenido del plan, se procederá a la impresión y distribución del material necesario entre los jefes de las diferentes unidades.
- f. **Entrega de los manuales en forma física y digital:** luego de informar sobre el contenido de cada uno de los documentos, la Coordinadora General procederá con la impresión y distribución de la información y manuales necesarios entre los jefes de cada uno de los departamentos.
- g. **Implementación:** para esta actividad se aplicarán los manuales administrativos necesarios e instrumento de evaluación de desempeño, documentos que contribuyen al compromiso de todo el personal que labora en la Cooperativa.
- h. **Evaluación y seguimiento del plan de gestión:** se verificará que los resultados obtenidos cumplan con las expectativas esperadas con la aplicación de los elementos que componen las etapas del proceso administrativo.

4. Elementos para la implementación del plan de gestión:

- a. Ubicación y Colocación de la Cultura organizacional dentro de la Cooperativa.
- b. Estructura organizativa propuesta determinando adecuadamente los niveles jerárquicos de cada una de las áreas.

- c. Manual de Organización, de Descripción de puestos y manual de bienvenida.
- d. Otros medios de comunicación: Memorándum, Cartelera informativa y periódico mural motivacional
- e. Medio de control a través de una evaluación de Desempeño

5. Cronograma de actividades para la implementación del Plan de gestión

Período	Responsable	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA PROPUESTA																											
		AÑO 2023																											
		MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6							
Actividad		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Presentación de la propuesta ante la Coordinadora General de la Cooperativa	Equipo de investigación	■	■																										
Aprobación y autorización	Coordinadora General de la Cooperativa			■																									
Reuniones de trabajo	Coordinadora General de la Cooperativa y Jefes de Unidades				■																								
Entrega de los manuales en forma física y digital	Coordinadora General de la Cooperativa y Jefes de Unidades				■																								
Implementación	Coordinadora General de la Cooperativa y Jefes de Unidades					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Evaluación y seguimiento del plan de gestión	Cooperativa "La RED DE UNIÓN DE MUJERES DE R.L"					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaborado por grupo de investigación

Bibliografía

Libros:

- ✓ Bernal, Cesar A., Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI, Pearson Educación, 1° Edición, 2008.
- ✓ Carrasco, Juan Bravo, Gestión de Procesos, 4ª Edición, Editorial Evolución S.A., Santiago de Chile, 2011
- ✓ Cervera Martínez, Josep, Transición a las nuevas ISO 9000:2000 y su implantación, 1a edición, Ediciones Díaz de Santos SA de CV, España, 2001
- ✓ Chiavenato, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, 7ª edición, Mac Graw Hill, Bogotá, Colombia, 2007.
- ✓ Chiavenato, Idalberto, Administración en los nuevos tiempos, 1° Edición, Mc Graw Hill, Bogotá. Colombia, 2002.
- ✓ Jiménez Castro, Wilburg, Introducción al estudio de la teoría administrativa, 1° Edición, Fondo de Cultura Económica, Argentina, 1963.
- ✓ González, Víctor Manuel "Las Organizaciones No Gubernamentales una nueva expresión de la sociedad civil salvadoreña", Programa regional de investigación sobre El Salvador, El Salvador 1992.
- ✓ Reyes Ponce, Agustín, Administración moderna, 1° Edición Limusa Noriega Editores, México, 1998.
- ✓ Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, Administración, 10° Edición, Pearson Education, México, 2009.

Leyes:

- ✓ Constitución de la República de El Salvador, Decreto constituyente N° 38, 15 de diciembre de 1983, Diario oficial N° 234, Tomo N° 28. Fecha de Última Modificación 12 de junio de 2014.
- ✓ Código Civil, Decreto Ley N° S/N, fecha 23 de agosto de 1859, reformas 11 de noviembre del 2004, publicadas en diario oficial N° 236, Tomo 365. Del 17 de diciembre del 2004.
- ✓ Código de Trabajo, Decreto Legislativo N° 15, de fecha 23 de junio de 1972, publicado en el Diario Oficial N° 142, Tomo 236, del 31 de julio de 1972.

- ✓ Código Penal, Derecho penal, N°1030, fecha 04 de abril de 1997, publicado en el diario oficial N° 105, Tomo 335, De fecha 10 de junio de 1997.
- ✓ Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, Decreto N°894, 17 de diciembre de 1996, Diario oficial N° 238, tomo N° 333.
- ✓ Ley Contra La Usura, decreto Legislativo N°221, de fecha 24 de enero de 2013, publicado en el diario oficial N° 16, tomo N° 398, de fecha 24 de enero de 2013.
- ✓ Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios decreto legislativo N°296, de fecha 24 de julio de 1992, publicado en el diario oficial N° 86, tomo N° 291, de fecha 14 de mayo de 1986.
- ✓ Ley de Impuesto Sobre la Renta, Decreto Legislativo N° 134, de fecha 18 de diciembre de 1991, publicado en el diario oficial N°242, tomo N° 313.
- ✓ Ley del Seguro Social, Decreto Legislativo N°1263, fecha 03 de diciembre de 1953, publicado en el Diario Oficial N°226, Tomo 161, del 11 de diciembre de 1953.
- ✓ Ley del sistema de ahorro para pensiones, Decreto Legislativo N° 927, de fecha 20 de diciembre de 1996, publicado en el Diario Oficial N° 243, Tomo 333, del 23 de diciembre de 1996.
- ✓ Ley general de asociaciones cooperativas, decreto legislativo N°339, de fecha 6 de mayo de 1986, publicado en el diario oficial N° 86, tomo N° 291, de fecha 14 de mayo de 1986
- ✓ Código Tributario, Decreto Legislativo N° 230, 14 de diciembre de 2000, Diario oficial N° 241, Tomo N° 349. De 22 de diciembre de 2000
- ✓ Reglamento de la ley general de asociaciones cooperativas, decreto ejecutivo N° 62, fecha 20 de agosto de 1986, publicado en el diario oficial N° 7, tomo N° 294 de fecha 13 de enero de 1987
- ✓ Reglamento para la aplicación del régimen del seguro social, decreto ejecutivo N° 37, fecha 10 de mayo de 1954, publicado 12 de mayo de 1954 en el diario oficial N° 238, tomo 377 de fecha 20 de diciembre de 2007.

Otros:

- ✓ Datos proporcionados por la Coordinadora General de la institución.

ANEXOS

ANEXO N° 1

ENTREVISTA DIRIGIDA A LA COORDINADORA DE LA COOPERATIVA

RESUMEN DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA A LA COORDINADORA DE LA COOPERATIVA “LA RED DE UNIÓN DE MUJERES DE R.L”.



**UNIVERSIDAD DE ELSALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



GUÍA DE ENTREVISTA

OBJETIVO: Identificar la situación actual de la aplicación de los procesos administrativos de la Cooperativa “LA RED DE UNIÓN DE MUJERES DE R.L”

Reciba un cordial saludo deseando éxitos en sus labores diarias, de antemano agradecemos el tiempo brindado para la realización de esta entrevista.

INDICACIONES: A continuación, encontrará una serie de preguntas con respecto a la Cooperativa con el fin de diagnosticar la gestión administrativa actual. Se solicita su colaboración, completando la siguiente guía de preguntas estructurada de manera sincera y veraz. Responda según usted considere correcto. La información que proporcione será confidencial y exclusivamente para fines académicos.

PREGUNTAS DE CONTENIDO.

- 1. ¿La Cooperativa cuenta con Misión y Visión?** Si, cuenta con Misión y Visión.
- 2. ¿Conoce usted la Misión de la Cooperativa?** Manifestó conocerla

Podría mencionarla por favor: Una cooperativa que posibilita los procesos de formación y comercialización para mujeres

3. ¿Considera usted que la misión establece claramente la razón de ser de la Cooperativa? Si establece la razón de ser de la Cooperativa, sin embargo, puede estar sujeta a posibles cambios en su redacción.

4. ¿Conoce la Visión de la Cooperativa? Manifiesto que si conoce la Visión

Menciónela: Una articulación de mujeres emprendedoras que lleguen a un empoderamiento que las encamine a su autonomía económica

5. ¿Considera usted que la Visión establece claramente la expectativa ideal de la Cooperativa? Si establece claramente la proyección a futuro de la Cooperativa, sin embargo, al igual que la misión, esta puede estar sujeta a posibles cambios en su redacción.

6. ¿La Cooperativa cuenta con una planificación de las actividades que realizan? La Cooperativa si cuenta con planificación de las actividades que se realizan

7. ¿La Cooperativa cuenta con planes establecidos? Si se emplean planes estratégicos en la Cooperativa para lograr el éxito en las actividades que realizan.

8. ¿Qué aspectos toma cuenta para diseñar planes? Por medio de los objetivos y metas

9. ¿Cuenta la Cooperativa con políticas internas establecidas? La Cooperativa si cuenta con políticas internas

10. ¿Cuáles de las siguientes políticas establece? Si tienen políticas internas, pero que estas están desfasadas.

- 11. ¿Se elaboran presupuestos en la Cooperativa para planificar la distribución de los recursos?** Si se elaboran presupuesto para la planificación en la distribución de recursos.
- 12. ¿Qué tipo de presupuesto se lleva a cabo dentro de la Cooperativa?** El presupuesto que se elabora es el presupuesto en base a proyectos.
- 13. ¿Existe un organigrama en la Cooperativa?** Si existe un organigrama en la Cooperativa.
- 14. ¿El organigrama muestra claramente la jerarquía de la Cooperativa?** Si establece claramente la estructura jerárquica dentro de la Cooperativa.
- 15. ¿Considera usted que el organigrama de la Cooperativa esta actualizados?** Si la estructura organizacional está actualizada
- 16. ¿Se asignan funciones y responsabilidades con base al Objetivo de la Cooperativa?** Las actividades y responsabilidades del personal son asignadas de acuerdo al objetivo de la Cooperativa.

Según su respuesta explique ¿Por qué? Hay técnicas asignadas para el seguimiento de actividades según objetivos de RUM

- 17. ¿Existen manuales que definan las actividades a realizar dentro de la Cooperativa?** Si, existen manuales que definen las actividades que se realizan dentro de la Cooperativa.
- 18. ¿Qué tipo de manuales utilizan?** Los manuales que utilizan en la Cooperativa son el de normas y procedimientos y el de puestos y funciones.

- 19. ¿Considera usted que los manuales con los que cuenta la Cooperativa están actualizados?** No están actualizados, por falta de recursos financieros.
- 20. ¿Existe comunicación eficiente con sus subalternos?** Si existe una comunicación eficiente con sus subalternos, tenemos claridad de las funciones técnico-administrativas, pero también porque interactuamos para mantener un ambiente laboral amigable.
- 21. ¿Qué tipo de comunicación es utilizada en la Cooperativa?** Comunicación Verbal y no Verbal
- 22. ¿La empresa cuenta con programas de incentivos para los colaboradores?** La Cooperativa si cuenta con un programa de incentivos para los colaboradores.
- 23. ¿Podría usted mencionar qué tipos de incentivos se le otorga al personal?** El tipo de incentivo que se le otorga al personal según la coordinadora es el NO monetario.
- 24. ¿Aplica usted algún tipo de control en su Cooperativa?** Si aplica un tipo de control en la Cooperativa, usando un libro de asistencia.
- 25. ¿Qué tipo de controles aplica la Cooperativa?** Control Preventivo
- 26. ¿Cada cuánto evalúa las actividades realizadas por el personal?** El control preventivo que aplica la Cooperativa es mensual.
- 27. ¿Se aplican medidas correctivas después de la implementación de un proceso de control?** No, porque hasta la fecha no se ha sucumbido en alguna falta que necesite corregirse.

ANEXO N° 2

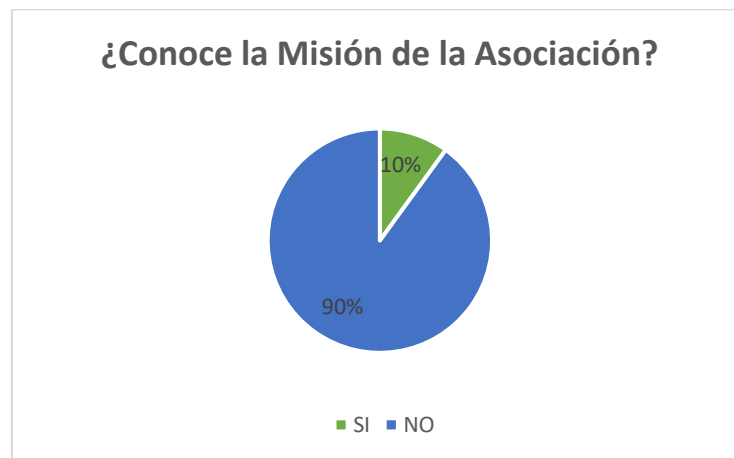
TABULACIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA.

RESUMEN CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA “LA RED DE UNIÓN DE MUJERES DE R.L”.

1. ¿Conoce la Misión de la Cooperativa?

Objetivo pregunta 1: Determinar si el personal de la Cooperativa conoce la Misión.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
SI	1	10%
NO	9	90%
Total	10	100%



Interpretación: De todo el personal en estudio solamente una persona conoce la misión de la Cooperativa, es la asistente de la coordinadora general, lo que demuestra que la mayor parte del personal no tienen fijada la misión y por ende no tienen en claro la razón de ser y los fines por los cuales existen.

Nota: Si su respuesta fue NO pase a la pregunta 3.

2. ¿Podría enunciar la Misión de la Cooperativa?

Objetivo pregunta 2: Identificar hasta qué punto el personal de la Cooperativa puede enunciar la Misión.

“Somos una cooperativa articulada para el empoderamiento económico de las mujeres”

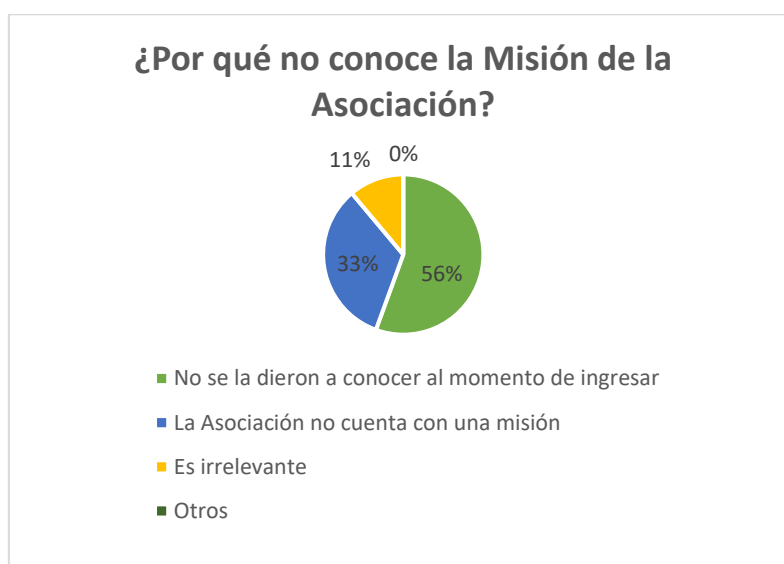
Interpretación: La única persona que dice conocer la misión de la Cooperativa solamente menciona una parte clave que es el empoderamiento económico. Sin embargo, hay deficiencia en la redacción, falta por mencionar más factores claves como ¿Qué hacen? Y ¿para quienes?, por lo que se identifica la necesidad de reformular la existente con una redacción más comprensible, fácil de recordar por los empleados, además de ubicar de forma física la misión y donde sea visible dentro de la Cooperativa.

3. ¿Por qué no conoce la Misión de la Cooperativa?

Objetivo pregunta 3: Indagar porque el personal no conoce la Misión.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
No se la dieron a conocer al momento de ingresar	5	56%
La Cooperativa no cuenta con una misión	3	33%
Es irrelevante	1	11%
Otros	0	0%
Total	9	100%

n situacional =9



Interpretación: De las nueve personas que dicen no conocer la misión empresarial, cinco manifiestan que no se la dieron al momento de ingresar esto se debe a que no cuentan con una inducción apropiada al momento de ingresar, otras tres personas expresan que la Cooperativa no cuenta con misión, además una persona menciona que es irrelevante. Con base a lo anterior se puede decir que no tienen definida la idea del ¿Qué? de la Cooperativa ni hacia ¿Quiénes? va dirigida, esto también puede dificultarles la toma de decisiones.

4. ¿Conoce la Visión de la Cooperativa?

Objetivo pregunta 4: Determinar si el personal de la Cooperativa conoce la Visión.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
SI	1	10%
NO	9	90%
Total	10	100%



Interpretación: Del total de encuestados nueve personas no conocen la visión de la Cooperativa, únicamente la asistente de la coordinadora expresa que la conoce, es decir que solamente una persona identifica los lineamientos a seguir para lograr lo que quieren llegar a ser en el futuro, aplicando acciones orientadas al cumplimiento de los objetivos. Por otra parte, es preocupante que la mayor parte desconoce los parámetros a seguir para orientar sus actividades a la realización de sus objetivos.

Nota: Si su respuesta fue NO pase a la pregunta 6.

5. ¿Puede enunciar la Visión de la Cooperativa?

Objetivo pregunta 5: Identificar hasta qué punto el personal de la Cooperativa puede enunciar la Visión.

“Ser una Cooperativa sostenible con el principal eje de fortalecer la autonomía económica”

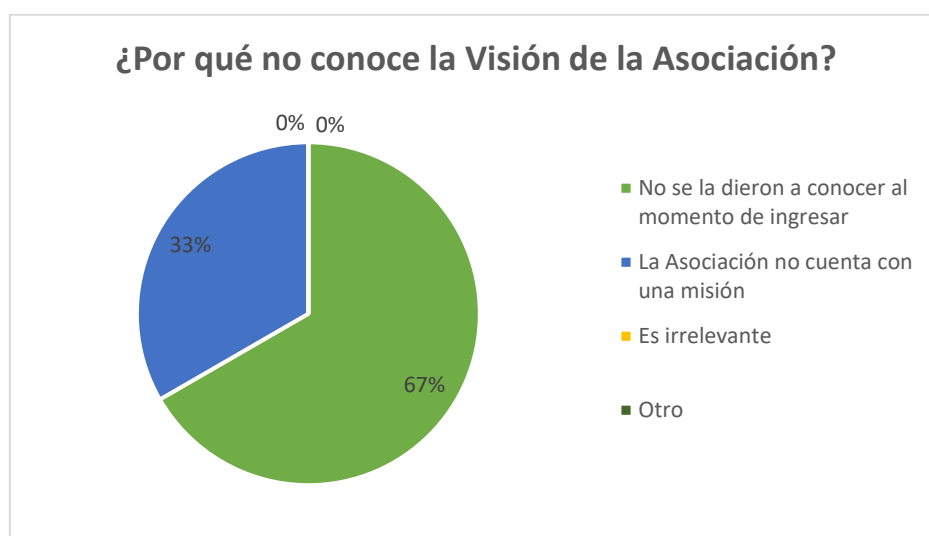
Interpretación: La persona que dice conocer la visión no se aproximó a la redacción real, en este punto no se mencionan partes fundamentales, ¿Cómo se logrará? En que se diferencian a las demás cooperativas es decir su ventaja competitiva, por lo que es necesario retroalimentar a todo el personal para que todos orienten sus acciones al logro de los objetivos, mejorando así el futuro de la Cooperativa y asegurando su estabilidad.

6. ¿Por qué no conoce la Visión de la Cooperativa?

Objetivo pregunta 6: Indagar porque el personal no conoce la Visión de la Cooperativa.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
No se la dieron a conocer al momento de ingresar	6	67%
La Cooperativa no cuenta con una misión	3	33%
Es irrelevante	0	0%
Otro	0	0%
Total	9	100%

n situacional =9



Interpretación: Del total de los indagados que no conocen la visión de la Cooperativa, seis personas expresan que no se la dieron a conocer al momento de ingresar y tres manifiestan que no cuentan con dicho elemento. Por lo anterior se puede interpretar que no tienen claridad de lo que la Cooperativa quiere llegar a ser ni mucho menos de qué manera o que estrategias utilizarán para lograr sus objetivos.

7. ¿La Cooperativa cuenta con Políticas?

Objetivo pregunta 7: Determinar si el personal de la Cooperativa conoce la existencia de políticas.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
SI	2	20%
NO	8	80%
Total	10	100%



Interpretación: Con base a la información obtenida del total de encuestados, ocho personas manifiestan que la Cooperativa no posee políticas, por otra parte, dos personas expresan que si tienen lineamientos de acción general que los guían en la toma de decisiones para lograr los objetivos trazados por la Cooperativa. Es necesario que la coordinadora general proporcione las políticas al personal para lograr un buen desempeño de sus operaciones.

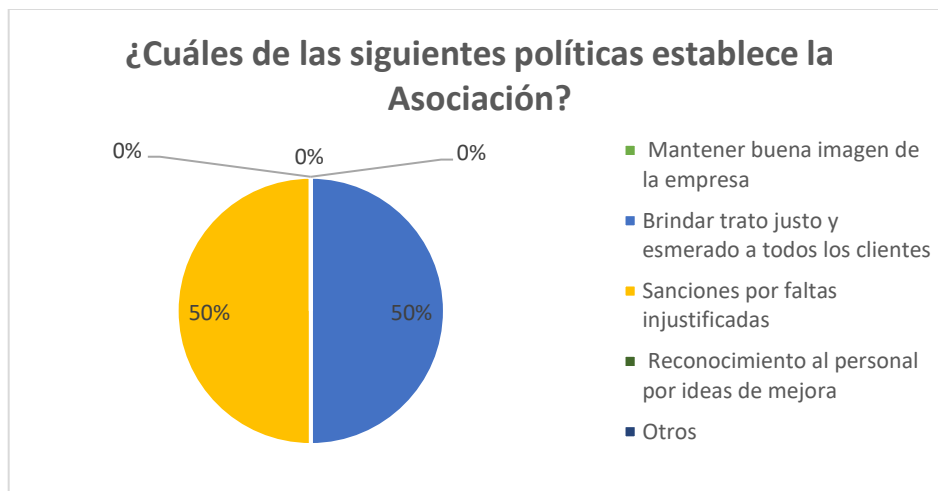
Nota: Si su respuesta fue NO pase a la pregunta 9.

8. ¿Cuáles de las siguientes políticas establece la Cooperativa?

Objetivo pregunta 8: Determinar qué tipos de políticas establecen en la Cooperativa

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Mantener buena imagen de la empresa	0	0%
Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes	1	50%
Sanciones por faltas injustificadas	1	50%
Reconocimiento al personal por ideas de mejora	0	0%
Otros	0	0%
Total	2	100%

n situacional= 2

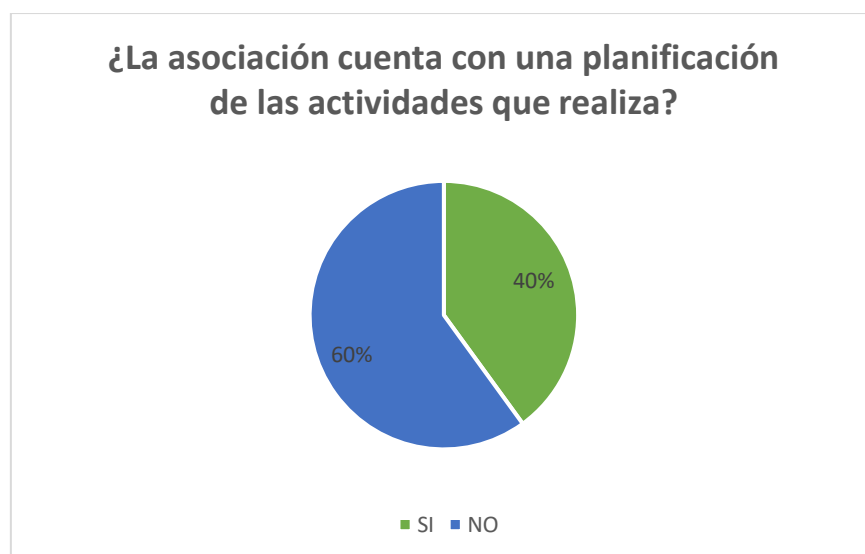


Interpretación: Las dos personas que afirmaron que la Cooperativa cuenta con políticas, manifiestan que tienen dos: una es brindar trato justo y esmerado a todos los clientes que los visitan, y la otra política es sancionar por faltas injustificadas. Esto con la intención de que sus empleados mejoren su desempeño y que, siguiendo los parámetros generales, logren alcanzar los objetivos planteados.

9. ¿La Cooperativa cuenta con una planificación de las actividades que realiza?

Objetivo pregunta 9: Identificar si la Cooperativa posee planes estructurados para el desarrollo de las actividades.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
SI	4	40%
NO	6	60%
Total	10	100%



Interpretación: Seis personas expresa que la Cooperativa no planifica las actividades a realizar, por lo que carecen de planes o programas que orienten de manera estratégica las acciones futuras. Por lo contrario, cuatro encuestados manifiestan que, si cuentan con una planificación para cada actividad que realizarán, razón por la cual es importante para la ejecución de proyectos que ayuden al crecimiento y estabilidad.

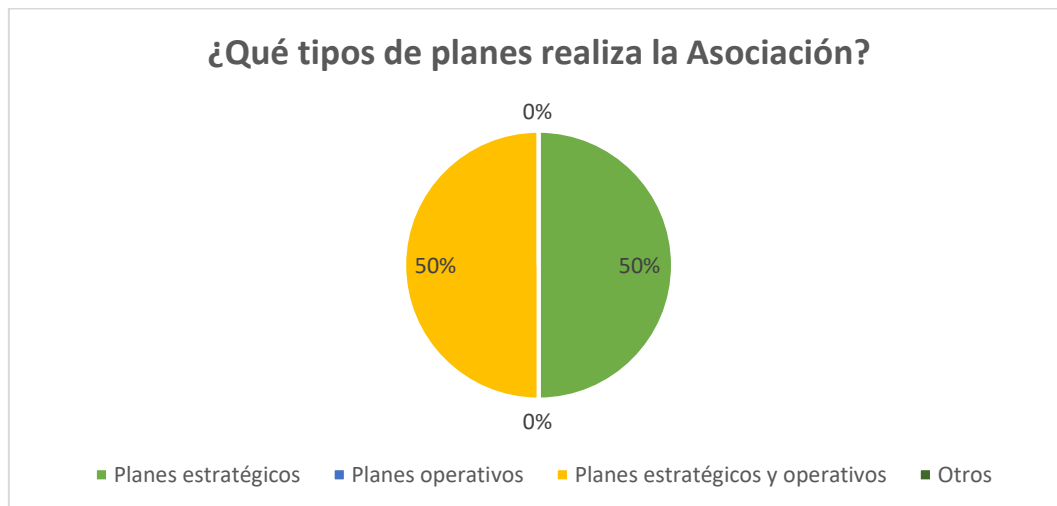
Nota: Si su respuesta fue NO pase a la pregunta 12.

10. ¿Qué tipos de planes realiza la Cooperativa?

Objetivo pregunta 10: Determinar qué tipos de planes realiza la Cooperativa.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Planes estratégicos	2	20%
Planes operativos	0	0%
Planes estratégicos y operativos	2	50%
Otros	0	0%
Total	4	100%

n situacional= 4



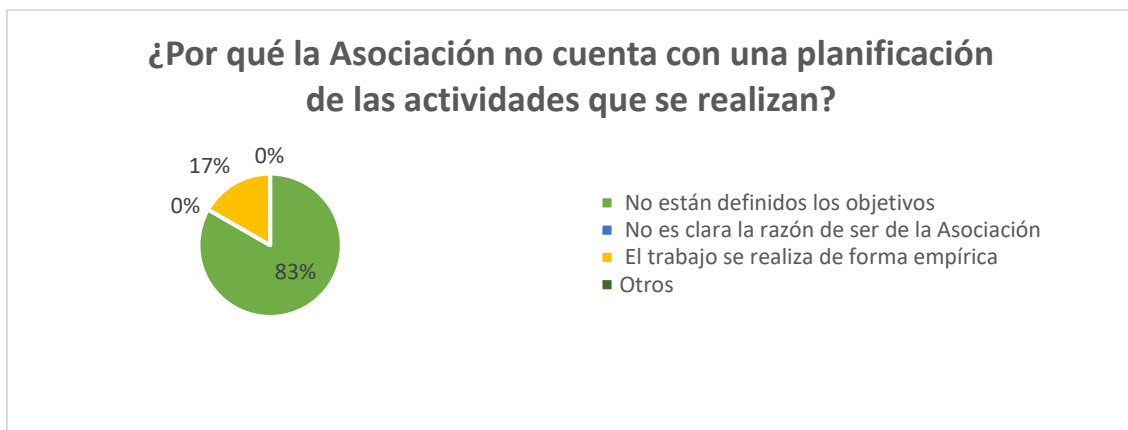
Interpretación: Los cuatro encuestados que afirman que la Cooperativa cuenta con una planificación, dos indican que solamente existen planes estratégicos y las otras dos personas que son estratégicos y operativos. Con base a lo anterior se puede interpretar que no tienen claridad total sobre ellos, por ende, se necesita la redefinición y la retroalimentación de los objetivos y estrategias a implementar para lograr todo lo proyectado, tanto a largo plazo como en las acciones cotidianas de cada empleado.

11. ¿Por qué la Cooperativa no cuenta con una planificación de las actividades que se realizan?

Objetivo pregunta 11: Identificar porque la Cooperativa no cuenta con una planificación de las actividades a realizar.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
No están definidos los objetivos	5	83%
No es clara la razón de ser de la Cooperativa	0	0%
El trabajo se realiza de forma empírica	1	17%
Otros	0	0%
Total	6	100%

n situacional= 6

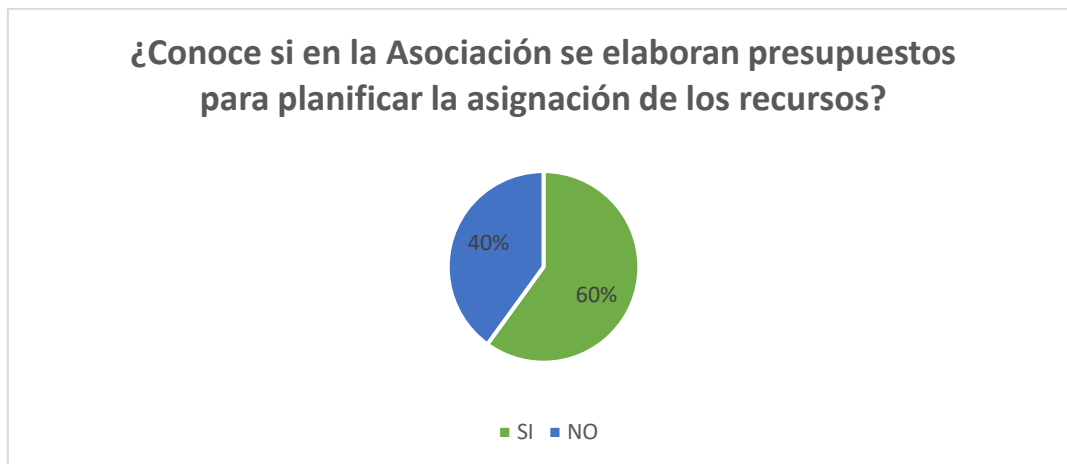


Interpretación: De los seis indagados, cinco manifiestan que los objetivos no están definidos y una persona expresa que el trabajo se realiza de forma empírica. Por lo anterior se puede decir que no tienen claridad de los propósitos establecidos a corto plazo mucho menos a largo plazo, objetivos que, si son necesarios para dirigir sus acciones a un resultado específico, en un tiempo determinado. Se identifica la necesidad de establecer los objetivos para que todo el personal se desempeñe, aprovechando este tipo de herramientas administrativas que fijan el curso a seguir.

12. ¿Conoce si en la Cooperativa se elaboran presupuestos para planificar la asignación de los recursos?

Objetivo pregunta 12: Investigar si el personal de la Cooperativa conoce de la implementación de presupuestos para la asignación de los recursos disponibles.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
SI	6	60%
NO	4	40%
Total	10	100%



Interpretación: Del total de los encuestados, seis expresan que en la Cooperativa se elaboran presupuestos para la asignación de recursos utilizados en las actividades propuestas en un periodo determinado, esto permite un buen control de ingresos y gastos mientras que cuatro manifiestan que desconoce la elaboración de estos. Por lo que es necesario reforzar esta área y aplicarlos de forma eficiente, para que el personal tenga claro hasta donde se espera llegar y el resultado que quiere lograr.

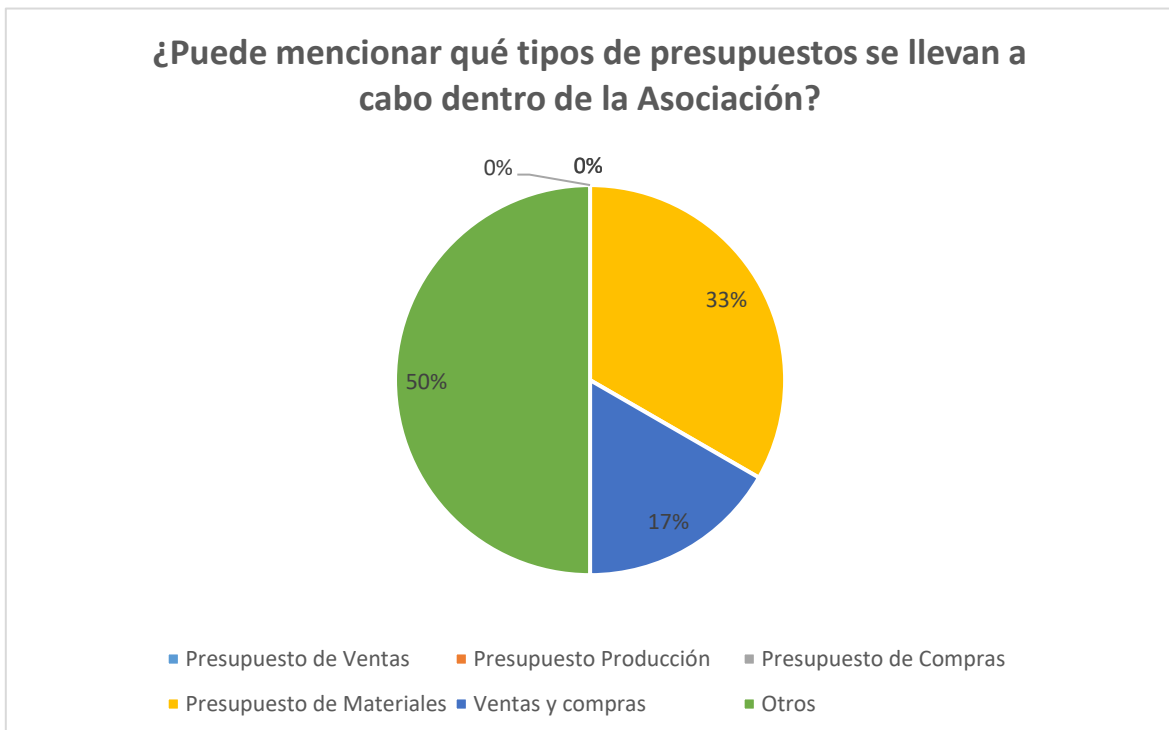
Nota: Si su respuesta fue NO pase a la pregunta 15.

13. ¿Puede mencionar qué tipos de presupuestos se llevan a cabo dentro de la Cooperativa?

Objetivo pregunta 13: Verificar si el personal de la Cooperativa conoce qué tipos de presupuestos se elaboran.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Presupuesto de Ventas	0	0%
Presupuesto Producción	0	0%
Presupuesto de Compras	2	33%
Presupuesto de Materiales	1	17%
Ventas y compras	3	50%
Otros	0	0%
Total	6	100%

n situacional= 6



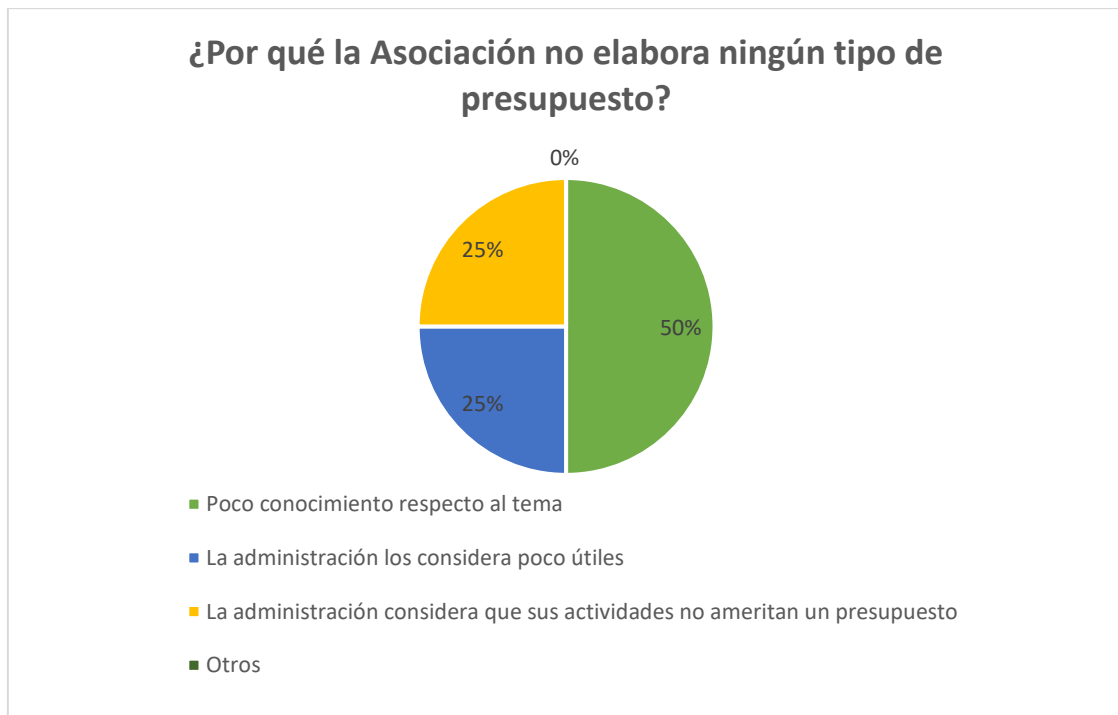
Interpretación: Las seis personas que tienen conocimiento sobre la elaboración de presupuestos, dos expresan que se realizan de compras, una indica que de materiales y tres manifiestan que son de ventas y compras. Por lo anterior se identifica la necesidad de elaborar estimaciones de gastos operativos, de efectivo, para que la Cooperativa pueda apoyarse en estas herramientas tan útiles para proyectar los resultados que se esperan obtener en un período determinado.

14. ¿Por qué la Cooperativa no elabora ningún tipo de presupuesto?

Objetivo pregunta 14: Indagar las razones por las cuales la Cooperativa no elabora presupuestos.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
No poseen conocimiento respecto al tema	2	50%
La administración los considera poco útiles	1	25%
La administración considera que sus actividades no ameritan un presupuesto	1	25%
Otros	0	0%
Total	4	100%

n situacional= 4

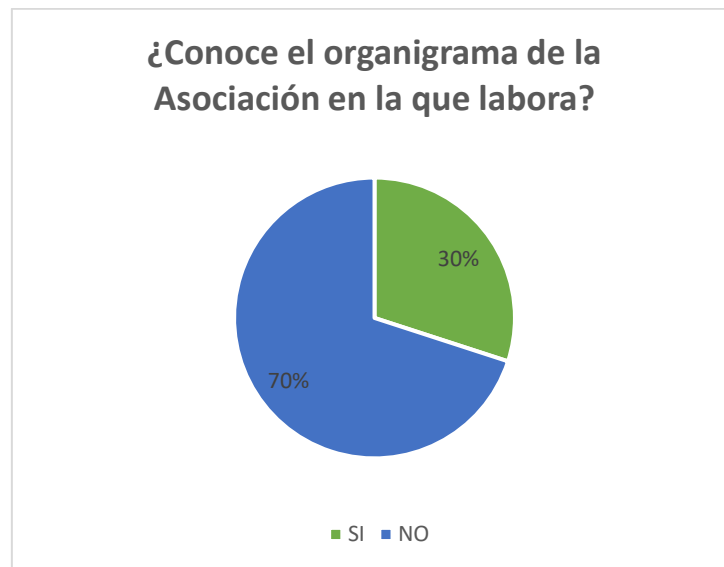


Interpretación: De los cuatro encuestados que manifestaron que la Cooperativa no elabora ningún tipo de presupuestos, dos expresan que no tienen conocimiento respecto al tema, mientras que una persona indica que la administración los considera poco útiles y la otra persona considera que las actividades no ameritan un presupuesto. Por lo anterior se identifica que es necesario una retroalimentación de las herramientas administrativas, que estiman ingresos y gastos de una actividad específica, ayudando a la administración a la toma de decisiones oportunas para el cumplimiento de sus proyectos.

15. ¿Conoce el organigrama de la Cooperativa en la que labora?

Objetivo pregunta 15: Evaluar si los empleados conocen la estructura organizativa.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
SI	3	30%
NO	7	70%
Total	10	100%



Interpretación: Del total de los indagados, siete señalan que no conocen el organigrama del lugar donde laboran y las otras tres personas afirman que existe una estructura jerárquica establecida. Por lo anterior se identifica que son muchos los encuestados que no conocen gráficamente la distribución de puestos, carecen de conocimiento y es necesario realizar actividades donde se den a conocer este tipo de información y en un futuro tengan claro los puestos y el orden jerárquico.

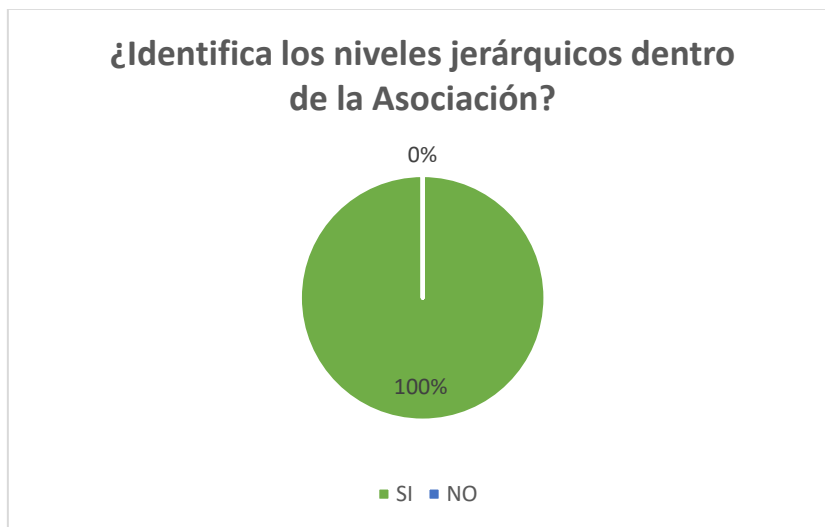
Nota: Si su respuesta fue NO pase a la pregunta 17.

16. ¿Identifica los niveles jerárquicos dentro de la Cooperativa?

Objetivo pregunta 16: Determinar si el personal que conoce el organigrama de la Cooperativa tiene identificados los niveles jerárquicos.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
SI	3	100%
NO	0	0%
Total	3	100%

n situacional=3



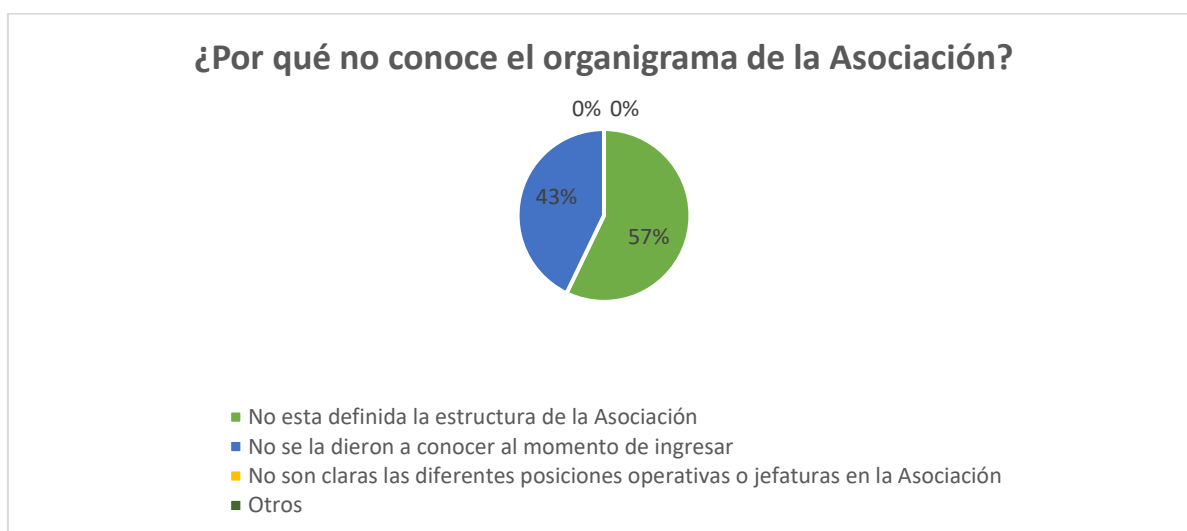
Interpretación: Las tres personas que dicen conocer la estructura organizativa de la Cooperativa, afirman que logran identificar los niveles jerárquicos, estos niveles también se ven diferenciados en la autoridad y responsabilidad de cada colaborador. Aun así, la mayoría no tiene conocimiento de dichos niveles jerárquicos, por ello se ve la necesidad de reforzar puntos claves que permitan a todo el personal, visualizar de forma gráfica un ordenamiento tal cual se observa en un organigrama.

17. ¿Por qué no conoce el organigrama de la Cooperativa?

Objetivo pregunta 17: Determinar porque no identifica los niveles jerárquicos

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
No está definida la estructura de la Cooperativa	4	57%
No se la dieron a conocer al momento de ingresar	3	43%
No son claras las diferentes posiciones operativas o jefaturas en la Cooperativa	0	0%
Otros	0	0%
Total	7	100%

n situacional=7

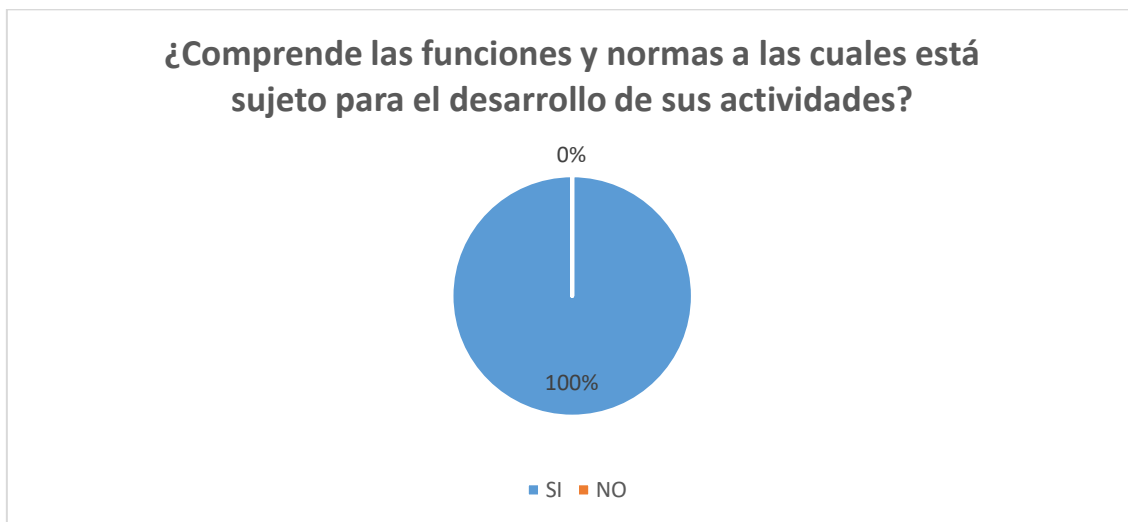


Interpretación: De todos los indagados que no conocen el organigrama de la Cooperativa, cuatro personas indican que no está definida y tres que no se las dieron a conocer. Por lo que se ve la necesidad de crear un manual de bienvenida que sirva de base para una buena inducción al personal de nuevo ingreso y que contenga un organigrama que muestre el orden jerárquico dentro de la Cooperativa.

18. ¿Comprende las funciones y normas a las cuales está sujeto para el desarrollo de sus actividades?

Objetivo pregunta 18: Verificar si el personal tiene claro el papel que debe cumplir dentro de la Cooperativa para favorecer el buen desarrollo de su trabajo y en consecuencia al crecimiento de la misma.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
SI	10	100%
NO	0	0%
Total	10	100%



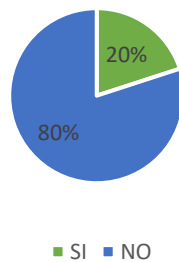
Interpretación: Todas las personas interrogadas afirman conocer sus funciones, conocen cada una de las actividades diarias de sus puestos y su objetivo es cumplir con el giro de la Cooperativa. Aun así, se identifica la necesidad de plasmar las funciones en un manual o si existe mejorarlo para que sea la guía de los empleados nuevos y ellos también logren desarrollar de la mejor manera sus tareas, ayudando también a la administración a mejorar resultados, disminuir tiempos y reducir costos.

19. ¿Utilizan manuales Administrativos como una guía para realizar sus actividades dentro de la Cooperativa?

Objetivo pregunta 19: Averiguar si el personal conoce el uso de Manuales Administrativos que le ayuden a la coordinadora dirigir de una mejor manera la Cooperativa.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
SI	2	20%
NO	8	80%
Total	10	100%

¿Utilizan manuales Administrativos como una guía para realizar sus actividades dentro de la Asociación?



Interpretación: Del total de indagados, ocho personas no conocen la existencia de manuales administrativos, solamente dos encuestados afirman que existen, lo cual genera duda de la existencia de dichos documentos impresos que registren de forma sistemática información sobre la descripción de las diferentes funciones de cada puesto de trabajo, de la evaluación del desempeño del personal, de los lineamientos de carácter general para desarrollar las actividades lo que conlleva a que no desarrolle sus labores de acuerdo a los objetivos establecidos.

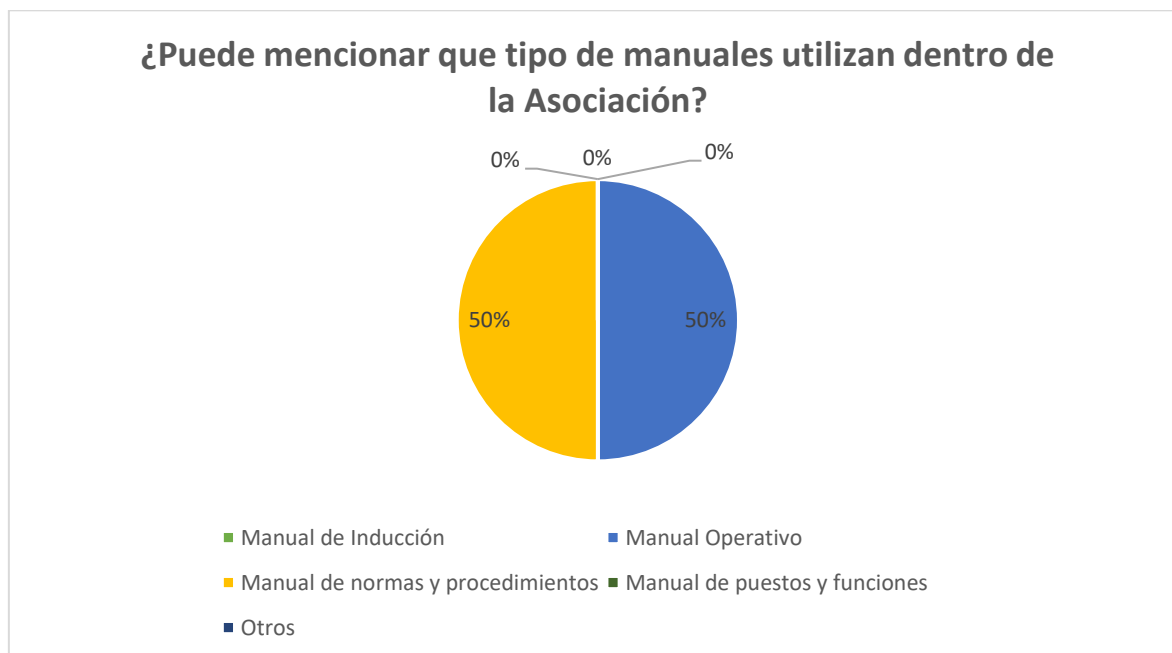
Nota: Si su respuesta fue NO pase a la pregunta 21.

20. ¿Puede mencionar que tipo de manuales utilizan dentro de la Cooperativa?

Objetivo pregunta 20: Verificar si el personal conoce qué tipos de manuales emplean dentro de la Cooperativa.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Manual de Inducción	0	0%
Manual Operativo	1	50%
Manual de normas y procedimientos	1	50%
Manual de puestos y funciones	0	0%
Otros	0	0%
Total	2	100%

n situacional= 2



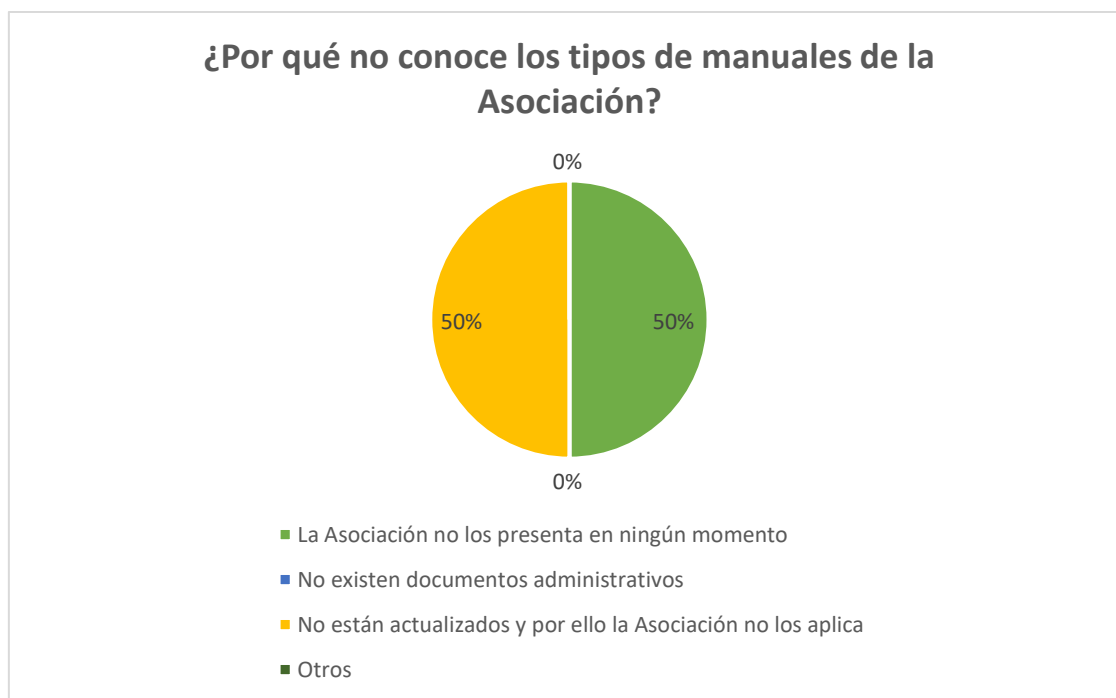
Interpretación: Según los datos anteriores de las dos personas que respondieron que si una manifiesta que utilizan manual operativo y la otra de normas y procedimientos. Por lo anterior se observa que carecen de otros manuales por ejemplo de inducción, de puestos, funciones y políticas que ayuden al recurso humano a la realización de sus tareas cotidianas y al logro de los objetivos a corto y largo plazo.

21. ¿Por qué no conoce los tipos de manuales de la Cooperativa?

Objetivo pregunta 21: Determinar porque el personal no conoce los tipos de manuales de la Cooperativa.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
La Cooperativa no los presenta en ningún momento	4	50%
No existen documentos administrativos	0	0%
No están actualizados y por ello la Cooperativa no los aplica	4	50%
Otros	0	0%
Total	8	100%

n situacional= 8



Interpretación: Con base a la información obtenida, cuatro personas manifiestan que no existen dichos documentos porque no se los presentaron en ningún momento, las otras cuatro indagados expresan que no están actualizados. Es evidente la necesidad de retroalimentar sobre estas herramientas administrativas, plasmarlas de forma escrita y si ya existen, actualizarlas acorde a las necesidades de la Cooperativa, para que el personal tenga acceso a ellos y puedan desarrollar todas sus funciones, siguiendo los lineamientos para cada actividad.

22. ¿Existe comunicación eficiente con su Coordinadora?

Objetivo pregunta 22: Determinar si existe comunicación entre los subalternos y la coordinadora.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
SI	10	100%
NO	0	0%
Total	10	100%



Interpretación: Todas las personas encuestadas expresan que si existe una comunicación eficiente con la coordinadora de la Cooperativa. Sin embargo, existen algunos puntos deficientes muy notables, como la falta de conocimiento de herramientas administrativas, la cultura organizativa y manuales, que son muy necesarios para estar en sintonía con los lineamientos de la alta dirección. Es necesario mejorar el tipo de comunicación entre los niveles jerárquicos, utilizando por ejemplo correos electrónicos, memorándum, redes sociales o cualquier herramienta tecnológica que facilite el envío y recepción de información.

23. ¿Qué tipo de comunicación es utilizada para dar a conocer la información dentro de la Cooperativa?

Objetivo pregunta 23: Identificar de qué forma es comunicada la información dentro de la Cooperativa.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Comunicación Verbal	10	100%
Comunicación no Verbal	0	0%
Total	10	100%

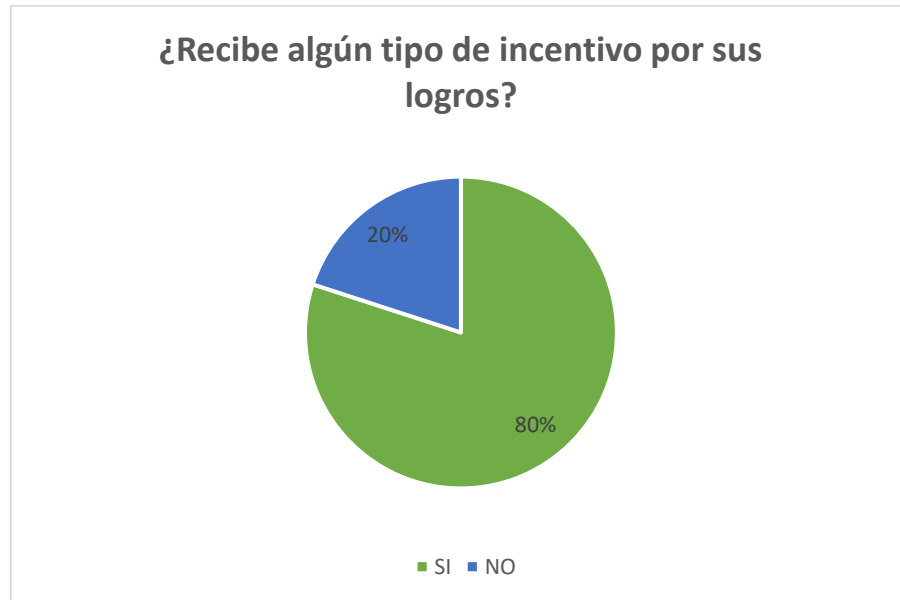


Interpretación: Las personas encuestadas en su totalidad respondieron que el tipo de comunicación utilizada para dar a conocer la información dentro de la Cooperativa es verbal, refiriéndose a la comunicación que se expresa palabras de forma oral o escrita, este tipo de comunicación es más directa y tiende a ser más clara, contrario a la comunicación no verbal que se enfoca más en la información transmitida a través de gestos e imágenes. Se recomienda el uso otros canales de comunicación que faciliten la manera de transmitir mensajes o información.

24. ¿Recibe algún tipo de incentivo por sus logros?

Objetivo pregunta 24 Investigar si el personal es incentivado por los logros obtenidos en sus tareas.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
SI	8	80%
NO	2	20%
Total	10	100%



Interpretación: Del total de encuestados, ocho afirman que reciben incentivo por los logros obtenidos en sus tareas, estos incentivos funcionan como recompensa por su trabajo y desempeño durante el mes, también motivan a seguir obteniendo resultados positivos. Mientras que dos personas expresan que no reciben incentivos.

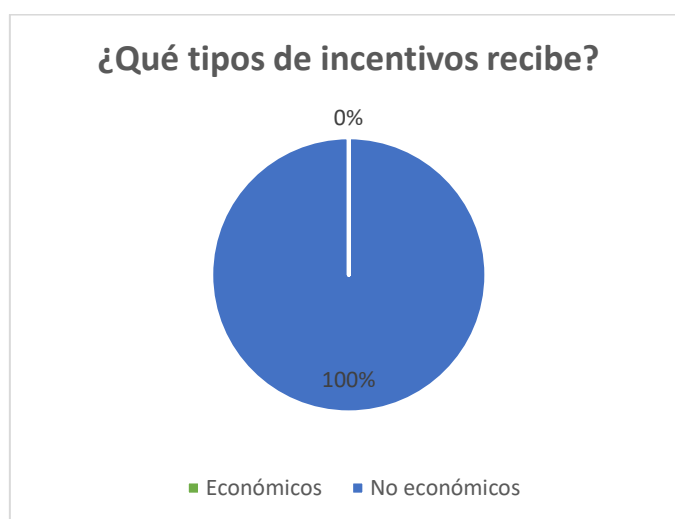
Nota: Si su respuesta fue NO pase a la pregunta 26.

25. ¿Qué tipos de incentivos recibe?

Objetivo pregunta 25: Investigar qué tipo de incentivos recibe el personal.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Económicos	0	0%
No económicos	8	100%
Total	8	100%

n situacional= 8



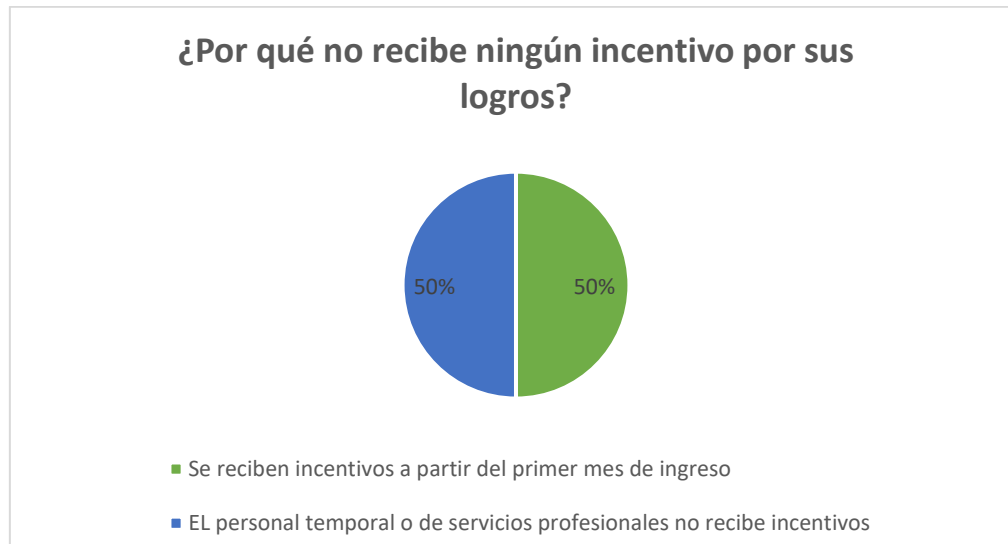
Interpretación: De un total de ocho personas encuestadas que afirmaron recibir incentivos, todas se refirieron a incentivos de tipo no económico. Este tipo de incentivos también buscan la satisfacción y motivación de las personas, entre ellos resaltan, horarios flexibles, capacitaciones y permisos con goce de sueldo, teniendo resultados positivos también en la vida personal de cada uno de los colaboradores. Sin embargo, se puede verificar la aplicación de otros tipos de incentivos que motiven al personal a desempeñar de la mejor manera sus funciones.

26. ¿Por qué no recibe ningún incentivo por sus logros?

Objetivo pregunta 26: Verificar porque el personal no recibe ningún tipo de incentivo.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Se reciben incentivos a partir del primer mes de ingreso	1	50%
El personal temporal o de servicios profesionales no recibe incentivos	1	50%
Total	2	100%

n situacional= 2

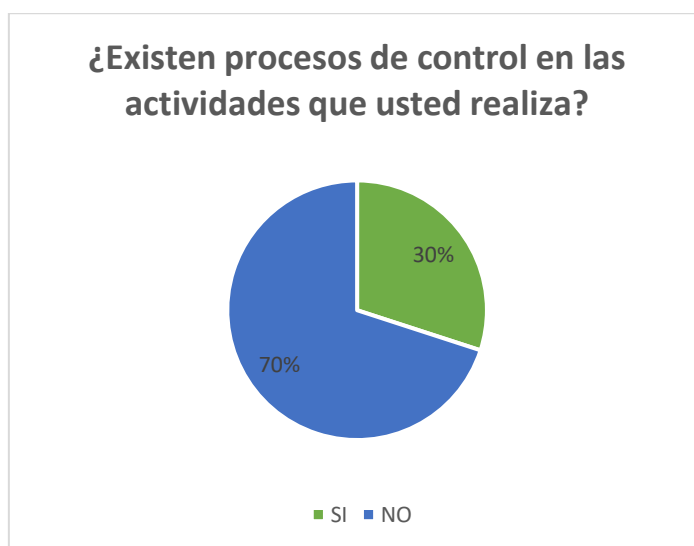


Interpretación: Las dos personas que manifestaron que no reciben incentivos, una de ellas expresa que los incentivos se reciben después de haber cumplido un mes de trabajo, es decir que gozan de beneficios adicionales no económicos, cuando cumplen el mes de prueba laboral. Mientras que el otro encuestado indica que el personal temporal o de servicios profesionales no es tomado en cuenta para este tipo de recompensa. Por lo anterior se necesita evaluar, hasta donde la Cooperativa tiene la capacidad de otorgar otro tipo de incentivos, para que el personal se sienta recompensado por el logro de sus objetivos.

27. ¿Existen procesos de control en las actividades que usted realiza?

Objetivo pregunta 27: Verificar si existen procesos de control para las actividades del personal de la Cooperativa.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
SI	3	30%
NO	7	70%
Total	10	100%



Interpretación: Se obtuvo que siete encuestados desconocen la existencia de procesos de control dentro de la Cooperativa y tres personas afirman que existe un control interno que asegura el cumplimiento de las actividades. Por lo anterior se identifica la necesidad de establecer procesos de control a nivel interno que permitan optimizar la utilización de recursos humanos y materiales para alcanzar una adecuada gestión administrativa, así como se ha definido en la etapa de la planeación.

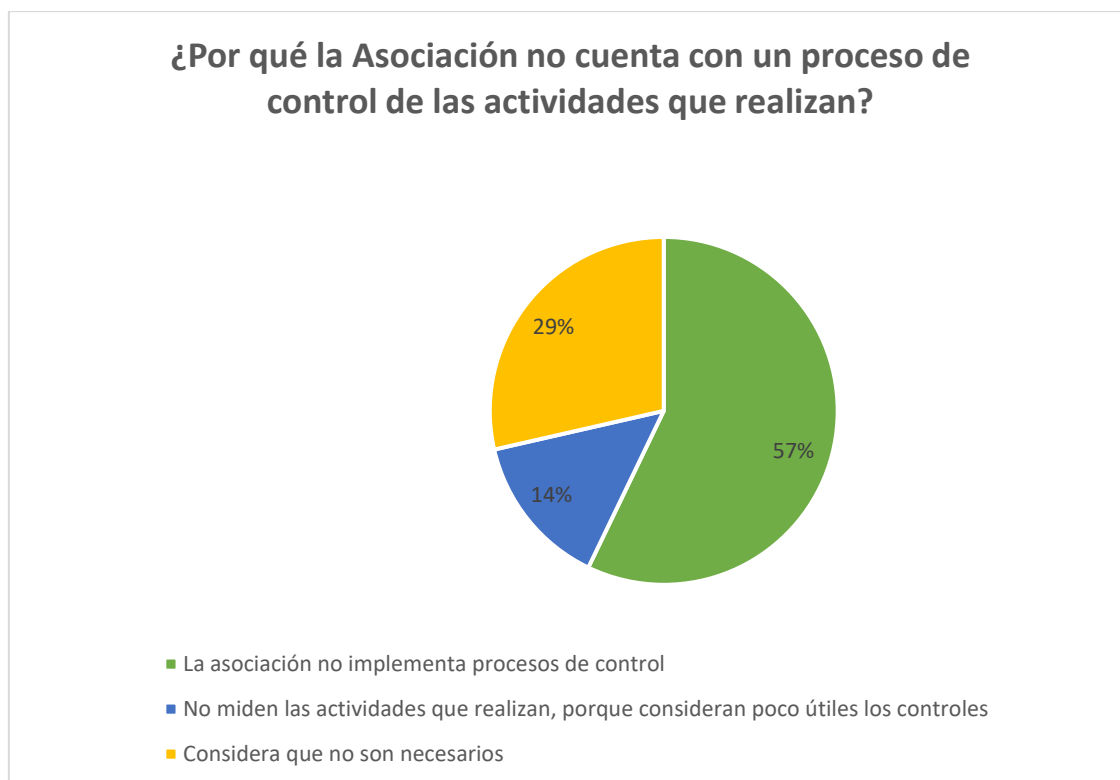
Nota: responde SI pase a la pregunta 29.

28. ¿Por qué la Cooperativa no cuenta con un proceso de control de las actividades que realizan?

Objetivo pregunta 28: Verificar porque la Cooperativa no cuenta con un proceso de control de las actividades que realiza el personal.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
La Cooperativa no implementa procesos de control	4	57%
No miden las actividades que realizan, porque consideran poco útiles los controles	1	14%
Considera que no son necesarios	2	29%
Total	7	100%

n situacional= 7



Interpretación: De acuerdo a los datos obtenidos de los indagados, se observa que cuatro personas manifiestan que no identifican la implementación de los procesos de control, dos consideran que no son necesarios y uno de los encuestados expresa que no se miden las actividades asignadas. Sin embargo, esta herramienta administrativa sirve para dar seguimiento al cumplimiento de todos los elementos que se han planificado y ayuda a medir avances del trabajo e identificar fallas para luego aplicar correcciones.

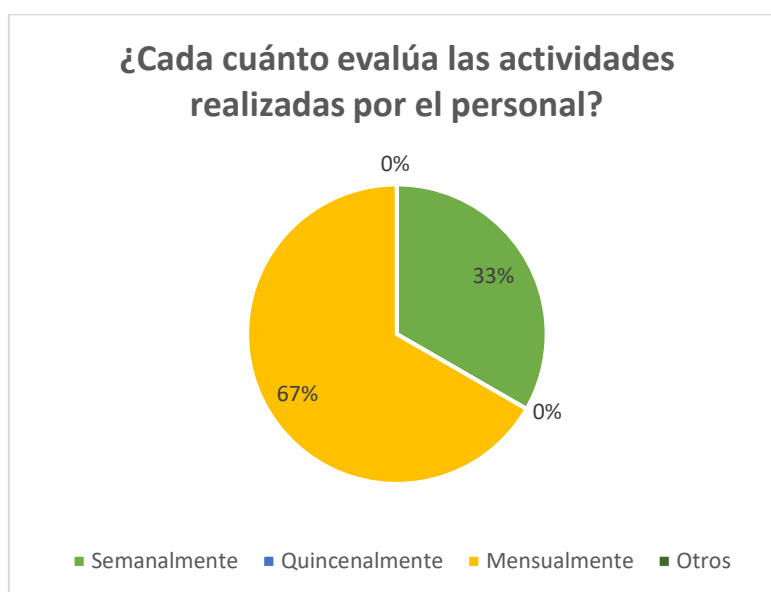
Se da por finalizado el cuestionario agradeciendo su tiempo.

29. ¿Cada cuánto evalúa las actividades realizadas por el personal?

Objetivo pregunta 29: Determinar la periodicidad en la cual son controladas las actividades que el personal desempeña

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Semanalmente	1	33%
Quincenalmente	0	0%
Mensualmente	2	67%
Total	3	100%

n situacional= 3



Interpretación: Con base a los datos obtenidos anteriormente los tres indagados que contestaron que existen procesos de control, una manifiestan que la periodicidad es semanal y dos personas afirman que es mensual, lo que significa que no tienen un tiempo definido en el que verifican que lo proyectado se esté cumpliendo, por lo que se vuelve necesario que realicen una programación sobre los plazos en que se ejecutarán a fin de garantizar que la Cooperativa logre los resultados establecidos previamente.

30. ¿Conoce las medidas correctivas después de la implementación de un proceso de control?

Objetivo pregunta 30: Investigar si el empleado conoce las medidas correctivas después de un proceso de control.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
SI	3	100%
NO	0	0%
Total	3	100%

n situacional=3



Interpretación: Según los datos obtenidos las tres personas manifiestan que se aplican medidas correctivas cuando cometen errores en el desempeño de sus actividades, sin embargo, existe una mayoría que no conocen los procesos de control mucho menos las medidas correctivas para cada caso. Este tipo de medidas son de mucha importancia porque al aplicarlas en el momento exacto, pueden optimizar la utilización de recursos y mejorar los resultados, lo que produce en el personal un mejor desempeño al realizar sus tareas.

Nota: Si su respuesta fue SI pase a la pregunta 32.

31. ¿Por qué la Cooperativa no aplica una medida correctiva después de un proceso de control?

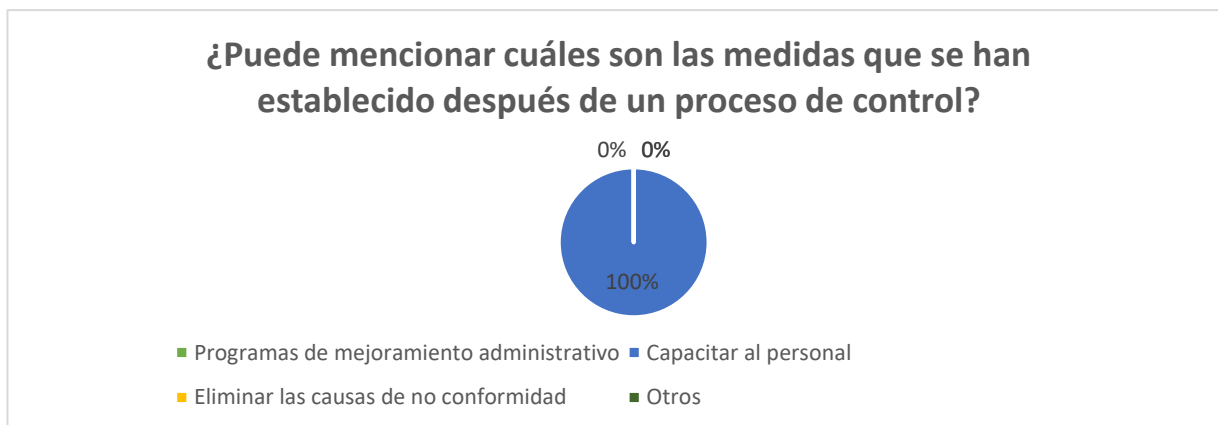
Objetivo pregunta 31: Determinar porque la Cooperativa no aplica medidas correctivas después de un proceso de control

32. ¿Puede mencionar cuáles son las medidas que se han establecido después de un proceso de control?

Objetivo pregunta 32: Identificar qué medidas correctivas son aplicadas al personal después de un proceso de control

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Programas de mejoramiento administrativo	0	0%
Capacitar al personal	3	100%
Eliminar las causas de no conformidad	0	0%
Otros	0	0%
Total	3	100%

n situacional= 3

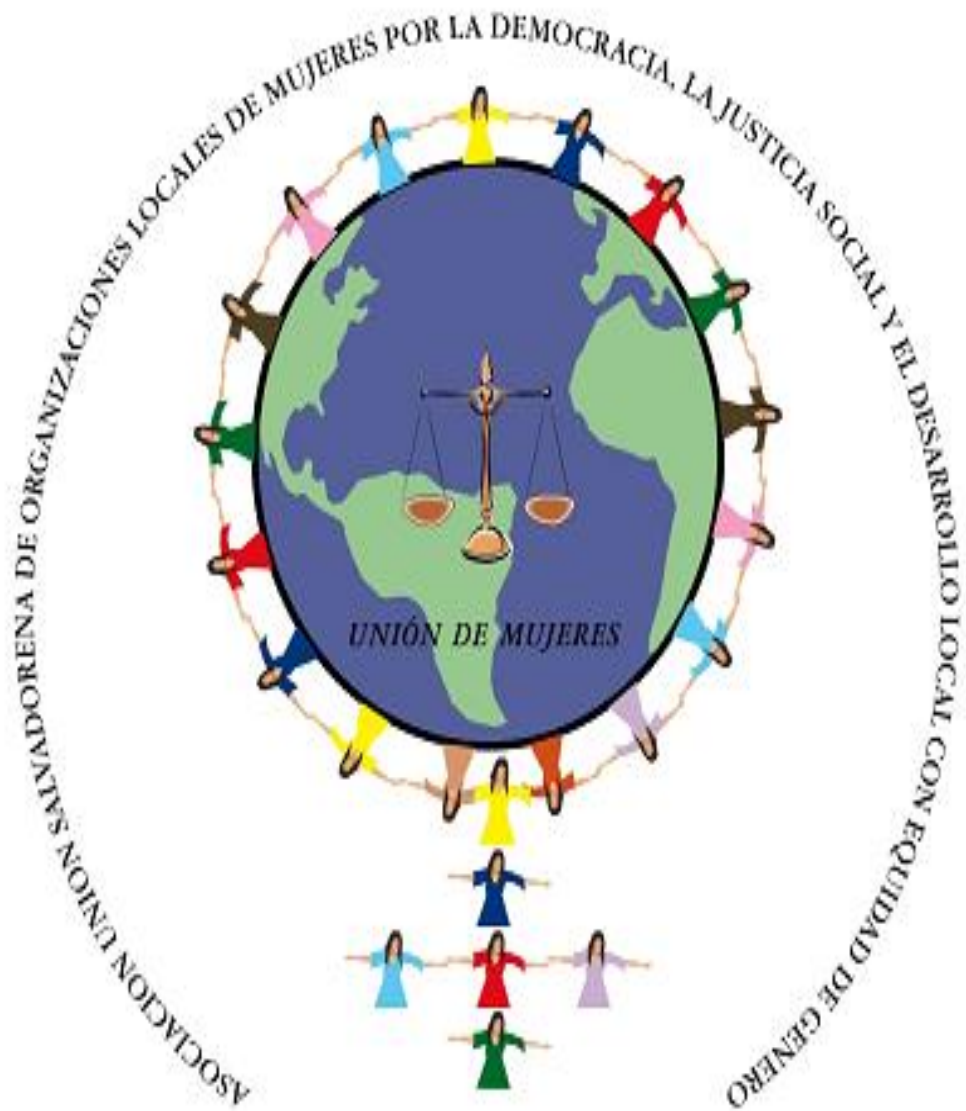


Interpretación: Según la información obtenida los tres encuestados respondieron que la medida correctiva aplicada después de un proceso de control es capacitar al personal, lo que refleja que la Cooperativa se preocupa por desarrollar los conocimientos, habilidades y aptitudes de su recurso humano a fin de que tengan un desarrollo eficiente en sus cargos y sus actividades correspondientes, sin embargo es necesario un procedimiento estandarizado que permita dar solución a las fallas cometidas y a la vez que faciliten tomar medidas que ayuden a no incidir en los mismos errores cometidos.

Se da por finalizado el cuestionario agradeciendo su tiempo.

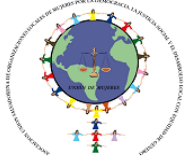
ANEXO N° 3

MANUAL DE INDUCCIÓN



ÍNDICE

CAPÍTULO	CONTENIDO	PÁGINA
I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	OBJETIVO	1
III.	FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL	2
IV.	MANUAL DE INDUCCIÓN	5
VI.	REGLAMENTO INTERNO	11

	Manual de Inducción LA RED DE UNIÓN DE MUJERES	Versión:
		Fecha:

I. Introducción

El propósito del manual de inducción es facilitar la adaptación del nuevo personal al ambiente laboral, y a la vez desarrollar actitudes positivas hacia su trabajo y agilizar su integración al puesto. Dando a conocer los objetivos del manual, la misión, visión y el croquis de la asociación, también se presenta su forma de uso, ámbito de aplicación, y la historia de la organización.

Se muestra el organigrama, el código de conducta, reglamento interno y además el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación. Y muestra los derechos y obligaciones a los que se somete siendo parte del personal de esta asociación.


II. OBJETIVOS

A. General

1. Facilitar la inducción del nuevo recurso humano a través de esta herramienta administrativa que oriente al personal a desarrollar sus funciones de manera eficiente y eficaz.

B. Específicos:

1. Dar al personal un instrumento que los guie desde el momento de la incorporación hasta su adaptación en la asociación
2. Servir como medio de orientación tanto para el personal que labora en la asociación como los nuevos empleados.

	Manual de Inducción LA RED DE UNIÓN DE MUJERES	Versión:
		Fecha:

3. Incorporar al recurso humano con la mayor brevedad posible, para reducir la ineficiencia e ineficacia.

III. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

A. Misión

Integrar a mujeres del municipio de San Salvador dentro de nuestras actividades para que trabajen de forma articulada en sus ideas emprendedoras y así lograr sostenibilidad social y económica en cada uno de sus hogares

B. Visión

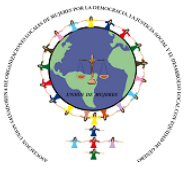
Ser una cooperativa auto sostenible, con la inclusión de mujeres con iniciativas de proyectos emprendedores, desarrollando en ellas actitudes de liderazgo, de autonomía y desarrollo integral en una sociedad cambiante Contribuyendo al desarrollo en el interior del país.

C. Valores

1. Honestidad

Es la garantía de dirigir con honradez los procesos administrativos y contables de los planes y proyectos que se ejecutan para que las asociadas puedan gozar del máximo beneficio en favor del desarrollo auto sostenible de sus iniciativas económicas.



	Manual de inducción LA RED DE UNIÓN DE MUJERES	Versión:
		Fecha:

2. Solidaridad

Identificación con el deseo de desarrollo de mujeres en situaciones de vulnerabilidad y creamos una relación de mutuo apoyo para lograr los objetivos trazados que conlleven al empoderamiento y la sostenibilidad económica.

3. Transparencia

Es la base de la confianza, es por esa razón que contamos con un manejo claro y oportuno de la información. Se están realizando esfuerzos para concretar la creación de una política de comunicación que fortalecerá el conocimiento en general de los procesos entre la Red Unión de Mujeres y las organizaciones.

4. Trabajo en Equipo:


Buscar ser asociadas proactivas que trabajen de manera coordinada y armoniosa, donde la suma de los esfuerzos, conocimientos y talentos nos permiten alcanzar la misión y visión

5. Calidad:

Realizar las labores con creatividad, fomentando factores de éxito, en el marco de una mejora continua; en la búsqueda de la excelencia.

6. Orden:

Efectuar los trabajos en coordinación y armonía entre cada una de las áreas funcionales mediante el buen aspecto personal y la planificación.

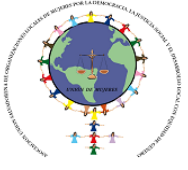
	Manual de inducción LA RED DE UNIÓN DE MUJERES	Versión:
		Fecha:

D. Principios

1. Excelencia en el trabajo
2. Compromiso
3. Cuidado del Medio Ambiente
4. Auto cuidado y auto valoración
5. Corresponsabilidad
6. Respeto a las demás
7. Calidad e higiene

El manual de inducción elaborado para la Cooperativa Cooperativa La Red Union de Mujeres, tendrá su uso: dentro de la organización y será exclusivo del personal que labora en esta. Y servirá de ayuda para los nuevos elementos para que su ingreso sea una forma satisfactoria.

Esta orientado al personal que ingresa a la Cooperativa y esta expresado en forma clara y precisa de manera que sea comprendida por todas las personas que tenga acceso a él; especifica como esta estructurada las áreas de la organización, su misión, visión y la historia entre otros.

	Manual de inducción LA RED DE UNIÓN DE MUJERES	Versión:
		Fecha:

MANUAL DE INDUCCIÓN

¡Bienvenida!

Para La Cooperativa Cooperativa de Producción Artesanal, La Red Unión de Mujeres de R,L es muy grato darle la cordial bienvenida, ahora que forma parte de nuestro equipo de trabajo. Deseamos que su estadía sea agradable, pues consideramos que su presencia es un indicador de que es una persona digna de formar parte de nuestro gran equipo, y nos mostramos seguras que su desempeño nos permitirá alcanzar los objetivos propuestos.

	Manual de inducción LA RED DE UNIÓN DE MUJERES	Versión:
		Fecha:

La Red La Unión de Mujeres de R. L. fue fundada el 21 de noviembre de 2007, Dirigida por Mujeres referentes de las asociaciones locales, de los municipios donde la organización tenía y tiene Intervención territorial. El propósito de esta es la Asociatividad, la formación, la Incidencia, y el desarrollo económico.

Lo que mueve la organización es que sea reconocida como mujeres sujetas de derecho, y que puedan incidir ante quien corresponda, para que garanticen que no haya discriminación, se encaminan hacia lograr cumplimiento de los derechos como mujeres, además de luchar por la no sus objetivos, a través de la formación política, el empoderamiento y autonomía económica.

También buscamos fortalecer los procesos productivos encaminados a elaborar productos artesanales diversificados que recuperen la cultura local, contribuyen activamente al fortalecimiento de la unión de mujeres como espacio colectivo de incidencia nacional y local para el ejercicio pleno de los derechos de las mujeres, así mismo promueven la redistribución de los ingresos generados por las iniciativas tanto a mujeres productoras, como a las vendedoras, contribuyendo también a la auto sostenibilidad de la red.

Además, fomentan la tecnificación y comercialización productiva de las mujeres emprendedoras a la fecha la Cooperativa “LA RED DE UNIÓN DE MUJERES DE R.L”, cuenta con 11 años de existencia reflejando en su historia experiencia capacidad y fortalecimiento social, cuentan con 11 trabajadoras.

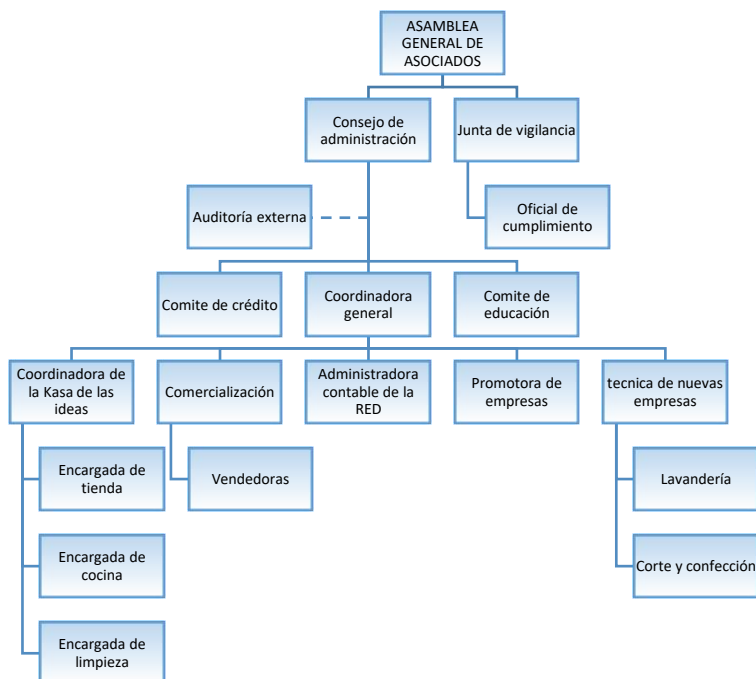


Manual de inducción LA RED DE UNIÓN DE MUJERES

Versión:

Fecha:

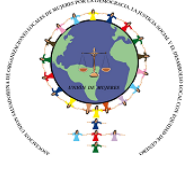
Organigrama de la Cooperativa



Elaborado por: Grupo de investigación

SIMBOLOGÍA

Representación gráfica de cada unidad Orgánica	
Líneas de dependencia funcional	
Líneas de autoridad o dependencia jerárquica	
Líneas de asesoría o staff	

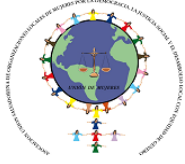
	Código de Conducta LA RED DE UNIÓN DE MUJERES	Versión:
		Fecha:

El desarrollo de las labores del personal de la Cooperativa se debe establecer a través del seguimiento de un código de conducta, para que estos puedan desarrollarse con disciplina perfeccionando y reafirmando los valores y principios que conforman el patrimonio moral de la Cooperativa, permitiendo al personal una actitud positiva a la necesidad de esta.

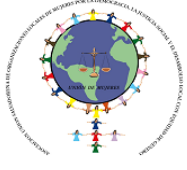
- **Responsabilidad:** El personal deben asumir las consecuencias de sus acciones y decisiones. Coordinando que todos sus actos estén de acuerdo con una noción de imparcialidad y de cumplimiento del deber en todos los sentidos. Estar listas y dispuestos a responder por sus acciones.

- **Respeto:** Las colaboradoras conocen el valor propio realizando el valor de los demás, siendo esta la manera más sencilla de ganar respeto, reconociendo el valor inherente y los derechos innatos de los demás para lograr que todas se comprometan con un propósito más elevado en la vida, aceptando y comprometiéndose tal como son y su forma de pensar y actuar.

- **Honestidad:** El personal de la Cooperativa debe de actuar con rectitud enmarcando en el comportamiento hacia la honestidad, deben de actuar con transparencia, responsabilidad lealtad, lo cual es imprescindible para la superación individual y colectiva. Ser honesta es ser capaz de amar y de construir, de ser libre a través de la verdad y la integridad.

	Código de Conducta LA RED DE UNIÓN DE MUJERES	Versión:
		Fecha:

- **Sinceridad:** deben expresar lo que piensan en buena manera y forma sin herir los sentimientos de la otra persona, en el momento de entregar con eficacia y eficiencia los procesos de información, haciendo de los comentarios, críticas constructivas que retroalimente a las personas que nos rodean y no críticas destructivas.
- **Puntualidad:** Es el valor que se constituye por el esfuerzo de estar a tiempo en el lugar adecuado, este valor es necesario para dotar la personalidad, de cada uno del personal.
- **Solidaridad:** Ayuda a compartir las cargas de las demás, porque cuando nace la solidaridad se despierta la conciencia y de esta manera contribuir a la solución de las dificultades apoyándonos en la paciencia, la tolerancia y la voluntad teniendo como objetivo el bien de la comunidad en general y de la entidad.
- **Moralidad:** Se deben tener claros y definidos principios éticos, Esta debe ser la garantía permanente en el desempeño de las funciones.
- **Eficacia:** Las colaboradoras deben de dirigir sus actividades y recursos de la entidad a que produzcan los mayores logros y resultados en los objetivos y metas, exigiendo la colaboración y oportuna ejecución de los planes y proyectos.

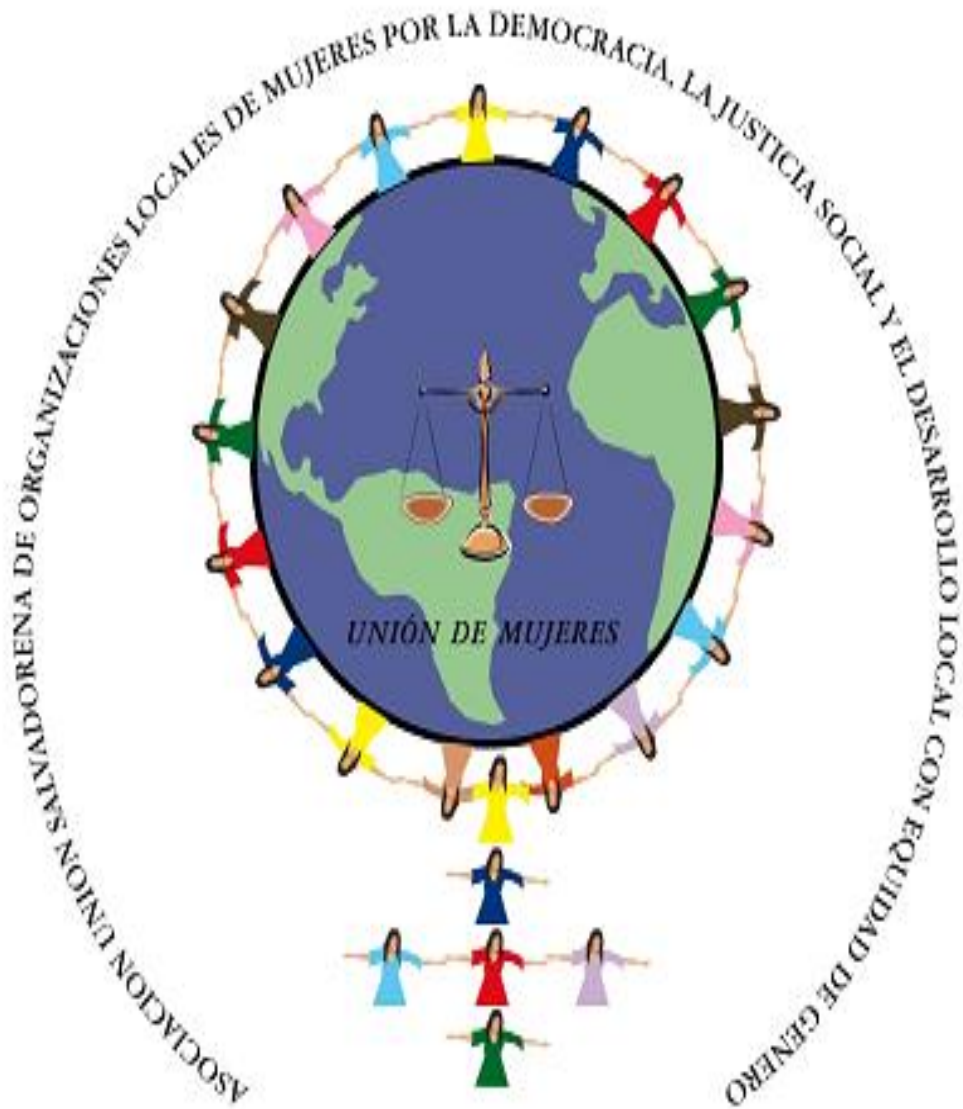
	Código de Conducta LA RED DE UNIÓN DE MUJERES	Versión:
		Fecha:

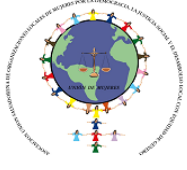
- **Eficiencia:** deben garantizar que todas las actividades de la Cooperativa se realicen eficientemente, es decir que produzcan los mayores logros y resultados y que a sus recursos se les dé el máximo y adecuado aprovechamiento, de tal forma que se obtengan los objetivos esperados.

- **Lealtad:** Hacer parte del desarrollo de la misión y la visión, con proyección a cumplir con los deberes de la organización para un mejor desempeño. “la lealtad es una virtud que desarrolla nuestra conciencia”. La lealtad es un corresponder, una obligación que se tiene con los demás. Es un compromiso para defender lo que creemos y en quien creemos.

ANEXO N° 4

PLAN DE INCENTIVOS



	Plan de Incentivos LA RED DE UNIÓN DE MUJERES	Versión:
		Fecha:

De acuerdo con los resultados obtenidos con toda la investigación, se realizó una revisión de los incentivos y compensaciones actuales, determinando aquellos que deben continuarse brindando, y los que podrían sustituirse o mejorarse. Con base a lo antes descrito, se muestran a continuación los incentivos y compensaciones propuestos a incluirse dentro del plan:

1. Incentivos Monetarios.

a. Certificado de regalo por tiempo y calidad de servicio (a partir de 6 meses).

i. Objetivo.

Recompensar el tiempo de servicio a los colaboradores de la Asociación, por su buen desempeño y así motivandolos a mejorar día con día, trabajar en equipo y brindar un servicio de calidad.

ii. Descripción.

Este incentivo consiste en reconocer el tiempo de servicio que muestra cada uno de los empleados, con la entrega de un certificado de regalo de supermercado de \$25.00, el cual se otorgará semestral con base a las evaluaciones que realice el supervisor a través de la observación directa al personal y mediante la opinión de usuarios de manera aleatoria, para aplicar a dicha recompensa.

Para este incentivo será la Asociación la encargada de realizar una fijación con el supermercado de su preferencia y el bono será canjeado en productos de la canasta básica.

iii. Conducta Recompensada.

Muestra buena disposición por ayudar a los usuarios.

Busca alternativas para solventar los casos que atiende.

Presenta una excelente actitud.

b. Certificado de Restaurante por Cumplimiento de Metas.

i. Objetivo.

Permitir al colaborador sentirse satisfecho y reconocido mediante un logro laboral que pueda compartirlo con su familia.

ii. Descripción.

Este incentivo consiste en el reconocimiento del desempeño que realiza el colaborador mediante un bono de \$20.00 mensuales que podrán ser canjeados en cualquier sucursal de Pollo Campero este bono tiene un periodo de 30 días desde la fecha entrega del certificado y no es transferible a terceros. Para tener derecho a este incentivo se tomará en cuenta lo siguiente: para el área administrativa dependerá del nivel máximo de usuarios atendidos durante todo un mes laboral y, en el área operativa dependerá de su desempeño en todo el mes. Dicha compensación se otorgará únicamente a los primeros dos de cada área que completen su meta establecida.

iii. Conducta Recompensada.

Reconocimiento del trabajo de cada uno de los empleados.

Motivación individual de los colaboradores.

Mayor desempeño laboral.

Eficiencia en los procesos administrativos.

Cumplimiento efectivo con las metas que el puesto implica

c. Bono semestral

i. Objetivo.

Compensar al personal por su tiempo de laborar en la asociacion a partir de un año de antigüedad con un bono de \$50.00.

2. Incentivos No Monetarios.

a. Empleado del Mes

i. Objetivo.

Fomentar al personal a un reconocimiento por sus meritos y logros en sus funciones.

ii. Descripción.

El presente incentivo trata de brindar reconocimiento a la persona que mejor se destaque por su desempeño en el trascurso del mes, la forma en que se otorgará este incentivo será a través del reporte que brinde la coordinadora de la asociacion quien evaluará la prontitud con la que se entregue dicho reporte y si han cumplido con las metas establecidas en el mes. El empleado que resulte ganadora será publicada en el mural informativo durante el mes siguiente.

iii. Conducta Recompensada.

Excelente desempeño laboral.

Cumplimiento de las metas establecidas.

Ejecucion, organización y cumplimiento de acitvidades

b.Organización de Convivios.

i. Objetivo.

Propiciar un ambiente adecuado para el personal mediante una sana convivencia que los unifique y fortalezca como equipo, permitiéndoles desarrollar sus labores de forma más eficiente.

ii. Descripción.

Este incentivo consiste en organizar un espacio de sano esparcimiento, cada seis meses, para que el personal pueda convivir entre ellos y también con las jefaturas, generando lazos de confianza basados en el respeto mutuo, que los libere del estrés laboral y los ayude a iniciar el siguiente semestre con actitud positiva y realizando un excelente trabajo en equipo.

iii. Conducta Recompensada.

Buen trabajo en equipo.

Incremento del compromiso del personal con sus compañeros y la Asociación.

Personal satisfecho con su puesto y con buena disposición de trabajar.

Fortalecimiento de las relaciones interpersonales.

c. Día Libre por Cumpleaños.

i. Objetivo.

Crear un ambiente laboral enfocado a incentivar al personal de la Asociación que puedan generar actitud de pertenencia, dando como resultado satisfacción y buen desempeño laboral.

ii. Descripción

Este incentivo consiste en que el empleado tendrá un día libre en el mes de su cumpleaños el cual podrá hacer uso de este en cualquier día de todo el mes correspondiente a la fecha de su cumpleaños. Con este incentivo se espera generar sentido de pertenencia del personal, recordando que si se encuentra feliz se sentirá motivado a brindar resultados en la asociación.

iii. Conducta Recompensada.

Nivel de satisfacción del personal.

Potenciar el rendimiento laboral.

Aumentar las habilidades sociales y relaciones armoniosas.

e. Reconocimientos Verbales, Individuales y Grupales, por Logros y Progresos.

i. Objetivo.

Incrementar la participación del personal, con el fin de fortalecer las relaciones interpersonales.

ii. Descripción.

Los jefes que tienen personal a cargo se encargarán de dar palabras de reconocimiento por los logros y progresos que tienen los empleados ya sea de forma individual o grupal, valorando las habilidades y conocimientos que el personal han aplicado, para el cumplimiento de los objetivos de la institución.

iii. Conducta Recompensada.

Contribuye al cumplimiento de objetivos propuestos como unidad organizativa, así también como asociación.

Eficiencia y efectividad en los trabajos asignados.

Apoyar a sus compañeros cuando lo requieran y en el momento oportuno.

Trabajo en equipo.

3. Compensaciones indirectas.

a. Renovación del Plan de Capacitaciones.

i. Objetivo.

Contribuir al crecimiento personal y profesional, fortaleciendo conocimientos y habilidades, para mejorar el desempeño laboral y cumplimiento de objetivos personales como la asociación.

ii. Descripción.

La Asociación deberá realizar capacitaciones de acuerdo con las necesidades para fortalecer competencias administrativas, operativas, de dirección entre otras, por lo tanto, deberá detectar las necesidades de formación de cada puesto de trabajo. Además, se buscará fortalecer las áreas donde se tengan deficiencias de acuerdo al puesto de trabajo.

Se deberá llevar un control de asistencia; dependiendo de la duración de cada una de las capacitaciones, se realizará una evaluación al finalizar cada semana, además se realizará una encuesta para evaluar el nivel de contenido, calificar a la persona que impartió la capacitación, así como también la utilidad que genera en la persona al realizarla, esto con el fin de conocer el nivel de satisfacción que ha tenido el empleado. En caso de no ser convocados a ninguna capacitación, el jefe de cada unidad deberá solicitar mediante un correo, se les incluya en las capacitaciones, así mismo la necesidad de recibir capacitaciones.

Conducta Recompensada.

Disposición del personal para adquirir nuevos conocimientos.

El personal comprometido con el logro de objetivos personales como institucionales.

Esta propuesta esta sujeta a aprobacion de la asamblea general de asociados para ser tomados en cuenta en el presupuesto del siguiente año.



ANEXO N° 5

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO HOJA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO NIVEL SUPERIOR.

Datos generales del evaluado

Nombre: _____ Apellidos: _____

Departamento: _____ Genero: _____ Edad: _____

Cargo que posee _____ Años de laborar: _____ Fecha: _____

Indicaciones:

1. Este formulario está diseñado para obtener información sobre el rendimiento del personal de la asociación cooperativa, proporcionando la descripción con respecto al comportamiento.
2. En la descripción de los comportamientos debe seleccionar entre las escalas de A, B, C o D que mejor describa el comportamiento de la persona evaluada
3. Con el modelo de evaluación 360° cada persona recibirá la realimentación correspondiente del encargado de su área.

A (Excelente)	B (Satisfactorio)	C (Regular)	D (Área de mejora)
10	8	6	4

COMPETENCIA		A	B	C	D
RESPONSABILIDAD					
1	Mantiene una actitud positiva hacia el trabajo y los problemas laborales a resolver.				
2	Muestra energía y empeño para cumplir con sus labores				
3	Logra los resultados conforme a la planeación en el tiempo establecido.				
Promedio de competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
CALIDAD Y ORDEN					
1	Se asegura de comprender las actividades de su trabajo para evitar errores.				
2	Su trabajo es organizado y ordenado.				
3	Es claro (a) y preciso (a) al expresar sus ideas de forma escrita y verbal.				
Promedio de competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
LIDERAZGO					
1	Motiva al personal a alcanzar los objetivos.				
2	Comunica claramente la información al personal.				
3	Promueve la resolución de conflictos.				
Promedio de competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
RELACIONES INTERPERSONALES					
1	Transmite su entusiasmo y promueve una actitud positiva a los demás.				
2	Es capaz de relacionarse con las personas que opinan diferente a usted.				
3	Mantiene la calma ante situaciones de tensión o estrés.				
Promedio de competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
TRABAJO EN EQUIPO					
1	Se relaciona de manera respetuosa y cordial con las personas.				
2	Crea un ambiente de cooperación de equipo.				
3	Muestra respeto con las ideas, sugerencias y opiniones de los demás.				
Promedio de competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
ORIENTACIÓN AL CLIENTE					
1	Se interesa por conocer las personas antes de emitir su opinión				
2	Comprende al usuario cuando plantea o expone su situación				
3	Proporciona los servicios de acuerdo a las exigencias del cliente.				
Promedio de competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
ORIENTACIÓN AL LOGRO DE RESULTADOS					
1	Emplea los conocimientos adquiridos.				
2	Busca solucionar los problemas de manera rápida y si excusas.				
3	Busca destacar su trabajo por encima de los estándares				
Promedio de competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
AUTOCONFIANZA					
1	Reacciona de manera correctiva ante fracasos.				
2	Los problemas los observa como oportunidad para mostrar sus habilidades.				
3	Recibe las críticas de forma constructiva.				
Promedio de competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
CONCIENCIA ORGANIZACIONAL.					
1	Toma decisiones acertadas en aras de la mejora continua.				
2	Reconoce los problemas que afectan a la asociación.				
3	Cumple las normas de los procedimientos operativos.				
Promedio de competencia					

Resumen	%
Jefe inmediato	
Compañero	
Subalterno	
Cliente	
Autoevaluación	
Nota de evaluación	

OBSERVACIONES:

FIRMA EVALUADOR

FIRMA EVALUADO

Fecha: _____



FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO HOJA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO NIVEL ADMINISTRATIVO.

Datos generales del evaluado

Nombre: _____		Apellidos: _____	
Departamento: _____		Genero: _____	Edad: _____
Cargo que posee _____		Años de laborar: _____	Fecha: _____

Indicaciones:

1. Este formulario está diseñado para obtener información sobre el rendimiento del personal de la asociación cooperativa, proporcionando la descripción con respecto al comportamiento.
2. En la descripción de los comportamientos debe seleccionar entre las escalas de A, B, C o D que mejor describa el comportamiento de la persona evaluada
3. Con el modelo de evaluación 360° cada persona recibirá la realimentación correspondiente del encargado de su área.

A (Excelente)	B (Satisfactorio)	C (Regular)	D (Área de mejora)
10	8	6	4

COMPETENCIA		A	B	C	D
RESPONSABILIDAD					
1	Mantiene una actitud positiva hacia el trabajo y los problemas laborales a resolver.				
2	Muestra energía y empeño para cumplir con sus labores				
3	Logra los resultados conforme a la planeación en el tiempo establecido.				
Promedio de competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
CALIDAD Y ORDEN					
1	Se asegura de comprender las actividades de su trabajo para evitar errores.				
2	Su trabajo es organizado y ordenado.				
3	Es claro (a) y preciso (a) al expresar sus ideas de forma escrita y verbal.				
Promedio de competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
LIDERAZGO					
1	Motiva al personal a alcanzar los objetivos.				
2	Comunica claramente la información al personal.				
3	Promueve la resolución de conflictos.				
Promedio de competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
RELACIONES INTERPERSONALES					
1	Transmite su entusiasmo y promueve una actitud positiva a los demás.				
2	Es capaz de relacionarse con las personas que opinan diferente a usted.				
3	Mantiene la calma ante situaciones de tensión o estrés.				
Promedio de competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
TRABAJO EN EQUIPO					
1	Se relaciona de manera respetuosa y cordial con las personas.				
2	Crea un ambiente de cooperación de equipo.				
3	Muestra respeto con las ideas, sugerencias y opiniones de los demás.				
Promedio de competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
ORIENTACIÓN AL CLIENTE					
1	Se interesa por conocer las personas antes de emitir su opinión				
2	Comprende al usuario cuando plantea o expone su situación				
3	Proporciona los servicios de acuerdo a las exigencias del cliente.				
Promedio de competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
ORIENTACIÓN AL LOGRO DE RESULTADOS					
1	Emplea los conocimientos adquiridos.				
2	Busca solucionar los problemas de manera rápida y si excusas.				
3	Busca destacar su trabajo por encima de los estándares				
Promedio de competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
AUTOCONFIANZA					
1	Reacciona de manera correctiva ante fracasos.				
2	Los problemas los observa como oportunidad para mostrar sus habilidades.				
3	Recibe las críticas de forma constructiva.				
Promedio de competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
CONCIENCIA ORGANIZACIONAL.					
1	Toma decisiones acertadas en aras de la mejora continua.				
2	Reconoce los problemas que afectan a la asociación.				
3	Cumple las normas de los procedimientos operativos.				
Promedio de competencia					

Resumen	%
Jefe inmediato	
Compañero	
Subalterno	
Cliente	
Autoevaluación	
Nota de evaluación	

OBSERVACIONES:

FIRMA EVALUADOR

FIRMA EVALUADO

Fecha: _____



FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO HOJA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO NIVEL OPERATIVO.

Datos generales del evaluado

Nombre: _____ Apellidos: _____	
Departamento: _____	Genero: _____ Edad: _____
Cargo que posee _____	Años de laborar: _____ Fecha: _____

Indicaciones:

1. Este formulario está diseñado para obtener información sobre el rendimiento del personal de la asociación cooperativa, proporcionando la descripción con respecto al comportamiento.
2. En la descripción de los comportamientos debe seleccionar entre las escalas de A, B, C o D que mejor describa el comportamiento de la persona evaluada
3. Con el modelo de evaluación 360° cada persona recibirá la realimentación correspondiente del encargado de su área.

A (Excelente)	B (Satisfactorio)	C (Regular)	D (Área de mejora)
10	8	6	4

COMPETENCIA		A	B	C	D
RESPONSABILIDAD					
1	Mantiene una actitud positiva hacia el trabajo y los problemas laborales a resolver.				
2	Muestra energía y empeño para cumplir con sus labores				
3	Logra los resultados conforme a la planeación en el tiempo establecido.				
Promedio de competencia					
COMPETENCIA		A	B	C	D

CALIDAD Y ORDEN					
1	Se asegura de comprender las actividades de su trabajo para evitar errores.				
2	Su trabajo es organizado y ordenado.				
3	Es claro (a) y preciso (a) al expresar sus ideas de forma escrita y verbal.				
Promedio de competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
LIDERAZGO					
1	Motiva al personal a alcanzar los objetivos.				
2	Comunica claramente la información al personal.				
3	Promueve la resolución de conflictos.				
Promedio de competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
RELACIONES INTERPERSONALES					
1	Transmite su entusiasmo y promueve una actitud positiva a los demás.				
2	Es capaz de relacionarse con las personas que opinan diferente a usted.				
3	Mantiene la calma ante situaciones de tensión o estrés.				
Promedio de competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
TRABAJO EN EQUIPO					
1	Se relaciona de manera respetuosa y cordial con las personas.				
2	Crea un ambiente de cooperación de equipo.				
3	Muestra respeto con las ideas, sugerencias y opiniones de los demás.				
Promedio de competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
ORIENTACIÓN AL CLIENTE					
1	Se interesa por conocer las personas antes de emitir su opinión				
2	Comprende al usuario cuando plantea o expone su situación				
3	Proporciona los servicios de acuerdo a las exigencias del cliente.				
Promedio de competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
ORIENTACIÓN AL LOGRO DE RESULTADOS					
1	Emplea los conocimientos adquiridos.				
2	Busca solucionar los problemas de manera rápida y si excusas.				
3	Busca destacar su trabajo por encima de los estándares				
Promedio de competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
AUTOCONFIANZA					
1	Reacciona de manera correctiva ante fracasos.				
2	Los problemas los observa como oportunidad para mostrar sus habilidades.				
3	Recibe las críticas de forma constructiva.				
Promedio de competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
CONCIENCIA ORGANIZACIONAL.					
1	Toma decisiones acertadas en aras de la mejora continua.				
2	Reconoce los problemas que afectan a la asociación.				
3	Cumple las normas de los procedimientos operativos.				
Promedio de competencia					

Resumen	%
Jefe inmediato	
Compañero	
Subalterno	
Cliente	
Autoevaluación	
Nota de evaluación	

OBSERVACIONES:

FIRMA EVALUADOR

FIRMA EVALUADO

Fecha: _____



**ASOCIACIÓN COOPERATIVA
LA RED DE UNIÓN DE MUJERES, DE R.L.
HOJA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
NIVEL OPERATIVO.**

Evaluación del servicio al cliente
<p>Estimado usuario su opinión es muy importante y de gran ayuda para que nos conceda unos breves momentos y expresar sus impresiones sobre nuestros servicios contestando al siguiente cuestionario:</p> <p>Indíquenos hasta qué punto usted está de acuerdo con los siguientes enunciados, en relación con el producto y servicio que recibe en la Asociación colocar una "X" a la casilla que corresponda a la respuesta que considera oportuna.</p>

Excelente (E)

Satisfactorio (S)

Regular (R)

Área de mejora (AM)

	E	S	R	AM
¿Cómo considera la calidad de los productos elaborados en nuestra asociación?				
¿Cómo considera el trato recibido por nuestro personal?				
¿Recomendaría usted nuestros productos?				
¿Cómo califica la experiencia en los productos y servicios brindados por la asociación?				

Gracias por las respuestas brindadas.



INFORME DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PERSONAL NIVEL SUPERIOR LA RED DE UNIÓN DE MUJERES EVALUADOR

Nombre del evaluado: _____

Departamento/Unidad: _____

Nombre del puesto _____

Fecha: _____

A. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES:

- Responsabilidad y puntualidad
- Calidad y orden
- Liderazgo
- Relaciones interpersonales
- Trabajo en equipo
- Orientación al cliente
- Orientación al logro de resultados
- Autoconfianza
- Conciencia organizacional.

B. RESULTADO DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

COMPETENCIA ORGANIZACIÓN	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE (%)
TOTAL		

C. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

D. ÁREAS DE FORTALEZA.

Las áreas de fortaleza identificadas para este puesto son:

ÁREAS DE FORTALEZA DEL PUESTO	
COMPETENCIA	PUNTUACIÓN

E. ÁREAS DE MEJORA.

F. RECOMENDACIONES.

G. RETROALIMENTACIÓN



**GUÍA PARA INFORME DE REALIMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN
DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PERSONAL NIVEL SUPERIOR.**

ASOCIACIÓN COOPERATIVA LA RED DE UNIÓN DE MUJERES DE R.L

PREGUNTA	RESPUESTA
1. ¿En qué factor está de acuerdo usted y el resultado obtenido?	
2. ¿En qué factor está en desacuerdo con los resultados obtenidos?	
3. Con base a los resultados obtenidos ¿para usted que prácticas condicionan la efectividad en el desarrollo de su trabajo?	
4. ¿Qué necesita para mejorar su desempeño en las áreas de mejora?	



**INFORME DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS
PERSONAL NIVEL ADMINISTRATIVO LA RED DE UNIÓN DE
MUJERES
EVALUADOR**

Nombre del evaluado:

Departamento/Unidad:

Nombre del puesto

Fecha:

A. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES:

- Responsabilidad y puntualidad
- Calidad y orden
- Liderazgo
- Relaciones interpersonales
- Trabajo en equipo
- Orientación al cliente
- Orientación al logro de resultados
- Autoconfianza
- Conciencia organizacional.

B. RESULTADO DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

COMPETENCIA ORGANIZACIÓN	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE (%)
TOTAL		

C. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

D. ÁREAS DE FORTALEZA.

Las áreas de fortaleza identificadas para este puesto son:

ÁREAS DE FORTALEZA DEL PUESTO	
COMPETENCIA	PUNTUACIÓN

E. ÁREAS DE MEJORA.

F. RECOMENDACIONES.

G. RETROALIMENTACIÓN



**GUÍA PARA INFORME DE REALIMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN
DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PERSONAL NIVEL
ADMINISTRATIVO.**

ASOCIACIÓN COOPERATIVA LA RED DE UNIÓN DE MUJERES DE R.L

PREGUNTA	RESPUESTA
1. ¿En qué factor está de acuerdo usted y el resultado obtenido?	
2. ¿En qué factor está en desacuerdo con los resultados obtenidos?	
3. Con base a los resultados obtenidos ¿para usted que prácticas condicionan la efectividad en el desarrollo de su trabajo?	
4. ¿Qué necesita para mejorar su desempeño en las áreas de mejora?	



INFORME DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PERSONAL NIVEL OPERATIVO LA RED DE UNIÓN DE MUJERES EVALUADOR

Nombre del evaluado: _____

Departamento/Unidad: _____

Nombre del puesto _____

Fecha: _____

A. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES:

- Responsabilidad y puntualidad
- Calidad y orden
- Liderazgo
- Relaciones interpersonales
- Trabajo en equipo
- Orientación al cliente
- Orientación al logro de resultados
- Autoconfianza
- Conciencia organizacional.

B. RESULTADO DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

COMPETENCIA ORGANIZACIÓN	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE (%)
TOTAL		

C. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

D. ÁREAS DE FORTALEZA.

Las áreas de fortaleza identificadas para este puesto son:

ÁREAS DE FORTALEZA DEL PUESTO	
COMPETENCIA	PUNTUACIÓN

E. ÁREAS DE MEJORA.

F. RECOMENDACIONES.

G. RETROALIMENTACIÓN




GUÍA PARA INFORME DE REALIMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PERSONAL NIVEL OPERATIVO.

ASOCIACIÓN COOPERATIVA LA RED DE UNIÓN DE MUJERES DE R.L

PREGUNTA	RESPUESTA
1. ¿En qué factor está de acuerdo usted y el resultado obtenido?	
2. ¿En qué factor está en desacuerdo con los resultados obtenidos?	
3. Con base a los resultados obtenidos ¿para usted que prácticas condicionan la efectividad en el desarrollo de su trabajo?	
4. ¿Qué necesita para mejorar su desempeño en las áreas de mejora?	

Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación

ANEXO N° 6

	Reglamento Interno LA RED DE UNIÓN DE MUJERES	Versión:
		Fecha:

REGLAMENTO

El reglamento interno de trabajo de la Cooperativa regula las relaciones laborales y tiene por objeto principal fijar con claridad las condiciones a que deben sujetarse: todo el personal y se establecen de la siguiente manera:

CAPITULO I.

Disposiciones Preliminares. Desde el artículo 1 hasta el 5

CAPITULO II.

Reclutamiento, selección y contratación de empleada. Desde el artículo 6 hasta el 7

CAPITULO III.

Jornada de trabajo, salario y forma de pago. Desde el artículo 8 hasta el 16

CAPITULO IV.

Asuetos, descanso semanal y permisos. Desde el artículo 17 hasta el 27

CAPITULO V.

Vacaciones anuales, aguinaldos e indemnizaciones. Desde el artículo 28 hasta el 36

CAPITULO VI.

Obligaciones y prohibiciones para las trabajadoras. Desde el artículo 37 hasta el 38

CAPITULO VII.

Obligaciones y prohibiciones para la organización. Desde el artículo 39 hasta el 41

CAPITULO VIII.

Labores que no pueden ejecutar mujeres y menores de edad. Desde el artículo 42 hasta el 48

CAPITULO IX.

Exámenes médicos y medidas profilácticas. Desde el artículo 49 hasta el 50

CAPITULO X.

Seguridad e higiene en el trabajo. Desde el artículo 51 hasta el 53.

CAPITULO XI.

Prestaciones cubiertas por el ISSS. Desde el artículo 54 hasta el 55.

CAPITULO XII.

Peticiones, reclamos y modo de resolverlos. Artículo 56.

CAPITULO XIII.

Disposiciones disciplinarias y modo de aplicarlas. Desde el artículo 57 hasta el 58.

CAPITULO XIV.

Disposiciones finales, publicidad y vigencia. Desde el artículo 59 hasta el 63.

*Ver Reglamento Interno de Trabajo de la Cooperativa RED UNIÓN DE MUJERES.

CAPITULO I.

DISPOSICIONES PRELIMINARES

Artículo 1.

El presente reglamento interno de trabajo contiene un conjunto de normas de orden administrativo, que tiene como objeto regular y armonizar las relaciones laborales entre LA RED UNION DE MUJERES de R.L., y sus empleadas estableciendo así sus derechos y obligaciones, para mantener las relaciones en armonía y entendimiento mutuo.

Artículo 2.

El presente Reglamento Interno de Trabajo podrá ser modificado cuando así lo exija el desarrollo institucional y/o las disposiciones legales vigentes que le sean aplicables. Todas las modificaciones del reglamento interno de trabajo serán puestas a conocimiento de las empleadas.

Artículo 3.

La finalidad de este reglamento consiste en establecer normas de comportamiento laboral, que deben de observar todas las colaboradoras sobre deberes, derechos, incentivos, sanciones, permanencia, y puntualidad, con la finalidad de mantener y fomentar la armonía en las relaciones laborales entre la empresa y las empleadas.

Artículo 4.

Para los efectos de este reglamento interno de Trabajo y para evitar repeticiones durante el desarrollo del mismo, se aclara el significado de los siguientes términos para mejor entendimiento de las partes.

- a) "RUM." para designar a LA RED UNION DE MUJERES de R.L.
- b) "Oficina" para designar la sede principal de la RUM con dirección Calle Gabriela Mistral y 29 Av. Norte No. 1001 San Salvador, El Salvador.

- c) “El Reglamento” el presente Reglamento Interno de Trabajo.

Artículo 5.

LA RED UNION DE MUJERES tiene como finalidad la producción artesanal, para ello se complementa con la capacitación empresarial, sobre comercio justo y solidario, fortaleciendo de forma articulada a las mujeres en sus iniciativas económicas en todos los aspectos que sean necesarios.

CAPITULO II. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION DE EMPLEADA

Artículo 6.

Toda persona para ingresar como empleada de RUM deberá cumplir con los requisitos siguientes:

1. Coordinadora General somete a concurso la plaza vacante, ya sea vía escrita o a través de publicación de convocatorias vía electrónica.
2. Interessada se presenta a oficina central de la RUM y llena solicitud de empleo, adjuntando documentos de soporte tales como: título académico, Curriculum vitae, diplomas, etc.
3. Coordinadora general analiza solicitudes presentadas y preselecciona tres candidatas para ser entrevistadas posteriormente.
4. Coordinadora general comunica formalmente a las candidatas preseleccionadas y establece cita para entrevista.
5. Candidata presenta con la coordinadora general, quien previo a la entrevista le aplica un a prueba de conocimiento según el área de trabajo (contabilidad, ventas, finanzas, etc.). (para el caso de ejecutivas, será el Consejo de Administración quien realice las pruebas).
6. Coordinadora general después de evaluar la candidata, llena “Reporte de Entrevista” adjunta a documentos de la solicitante y traslada a cuerpo ejecutivo para entrevista final.

7. El Consejo de administración procede a entrevista a cada candidata preseleccionada, estudia recomendación escrita proporcionada por el gerente general y según su apreciación obtenida en la entrevista, procede a seleccionar la candidata adecuada para la plaza ofertada. (para el caso de personal ejecutivo, será el Consejo de Administración quien tome la decisión).
8. Secretaria de Consejo de Administración toma acuerdo, asienta en acta y comunica formalmente a la administradora financiera para que se continúen los trámites de contratación.

Artículo 7.

Para la contratación del personal se procederá de la siguiente forma:

1. En base acuerdo tomado por el Consejo de Administración, la administradora financiera llama a la candidata seleccionada para que se presente a la oficina para formalizar contrato de trabajo.
2. Candidata se presenta con coordinadora general, quien informa términos y condiciones de contratación.
3. Una vez calificada y nombrada, la persona seleccionada, se celebrará entre la persona seleccionada y RUM un contrato individual de trabajo de acuerdo al artículo 28 del Código de Trabajo, que literalmente dice “En los contratos individuales de trabajo podrá estipularse que los primeros treinta días serán de prueba. Dentro de este término, cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato sin expresión de causa
4. Candidata firma contrato evidenciando así su entera conformidad con las cláusulas del mismo.
5. Coordinadora general solicita firma de la presidenta del consejo de administración y traslada a gerencia financiera.

6. Administradora financiera notifica al contratado horario de trabajo, dando una breve explicación de la misión de la RUM, así como de las funciones que le competen dentro de la organización.
7. Seguidamente archiva original en expediente del nuevo miembro de la empresa y notifica al Ministerio de Trabajo lo pertinente a la nueva contratación.

CAPITULO III.

JORNADA DE TRABAJO, SALARIO Y FORMA DE PAGO

Artículo 8.

La empleada deberá cumplir con un horario para lo cual se define una semana laboral promedio de 44 horas, la semana laboral institucional será de lunes a viernes de 8:00 a.m. A 12:00 a.m. y de 1:00 p.m. A 5:00 p.m. Sábado de 8:00 a.m. A 12:00 a.m.

Artículo 9.

En atención a las necesidades de servicio que requieran la RUM, las empleadas de común acuerdo con las jefas de Departamento podrán señalar horarios especiales y días de descanso semanal diferente a los establecidos en el artículo anterior.

Artículo 10.

Dentro del horario de labores se tomara en cuenta el tiempo de comida que estipula código de trabajo el cual será de una hora para cada empleada, tomando en cuenta que si por causas de trabajo no pudieren realizarse, RUM tiene la obligación de conceder permiso a la empleada para que tome sus alimentos, sin alterar la marcha normal de las labores.

Artículo 11.

Salario es la retribución en dinero que RUM está obligada a pagar a la empleada en moneda de curso legal por los servicios que le presta en virtud de un Contrato de Trabajo.

Artículo 12.

Considérese integrante del salario, todo lo que recibe la empleada en dinero y que implique retribución de servicios, cualquiera que sea la forma o denominación que se adopte, como los sobresueldos y bonificaciones habituales, remuneraciones del trabajo en días de descanso o de asueto y otros.

Artículo 13.

Los sueldos y prestaciones laborales se pagarán mediante cuentas bancarias, aperturas en el sistema bancario nacional por la empleada, en cheque o en efectivo de acuerdo a la disponibilidad, siendo el pago los días quince y último de cada mes. Cuando el día señalado para tal efecto fuera de asueto o descanso semanal, dicha operación se efectuará el día hábil inmediato anterior.

Artículo 14.

Toda empleada está obligada a firmar los correspondientes recibos, comprobantes o planillas de pago.

Artículo 15.

Se autoriza la posibilidad de acceder a un anticipo salarial con un máximo de una quincena, previa autorización de la Coordinadora General.

Artículo 16.

No existirá ninguna compensación de salarios. Podrá retenerse hasta en un veinte por ciento para cubrir en conjunto obligaciones alimenticias, cotización al seguro social e impuestos.

CAPITULO IV.

ASUETOS, DESCANSO SEMANAL Y PERMISOS

Artículo 17.

Toda trabajadora tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral, este día será los domingos. Este día queda sujeto a variación si RUM así lo requiere según el artículo 17.

Artículo 18.

Si por necesidades o requerimientos de RUM la empleada debiera trabajar en su día de descanso este será compensado en base a su salario normal de un día más el cincuenta por ciento del mismo como compensación de su trabajo, según artículo 175 de Código de Trabajo, o un día de descanso acordado previamente por ambas partes.

Artículo 19.

Cuando la empleada realice viajes designados por la Coordinadora General, ello implica un tiempo que debe ser recuperado por la empleada luego de realizada la diligencia asignada.

Los fines de semana y los feriados que la empleada haya utilizado para la realización de un viaje de negocios pueden ser recuperados luego de la misión realizada, previa programación con la coordinación.

Artículo 20.

Las trabajadoras que, por asuntos de interés de la empleada o familiar, necesiten licencias o permisos para no concurrir a sus labores, lo solicitarán a la Coordinadora General, por escrito y con la suficiente anticipación, debiendo la trabajadora expresar el motivo que justifique este permiso para los efectos de su calificación y este no podrá ser mayor a 10 días acumulados por año.

Artículo 21.

La organización está obligada a pagar los días de descanso semanal, aun cuando en una misma semana coincidan uno o más días de asueto, y así mismo cuando coincida un día de asueto pagado y un día de descanso semanal.

Artículo 22.

El permiso para estudiar y para capacitación en horas laborales será como máximo 10 horas semanales para la empleada de las categorías 1, 2 o 3; o 10 días al año para estudio, capacitación y/o tesis (todas categorías).

Artículo 23.

Toda modificación, supresión o reforma que por Decreto Legislativo se hiciere de los días de asueto de las y las trabajadoras, quedará incorporada de pleno derecho en el artículo 190, del Código de Trabajo teniendo efecto dicha modificación, supresión o reforma, desde el día en que entre en vigencia el decreto correspondiente.

Artículo 24.

A todas las trabajadoras se les concederá con goce de sueldo, los asuetos estipulados en la Ley y los que en el futuro puedan decretarse o que voluntariamente la institución disponga otorgar y especialmente:

- a) Primero de enero;
- b) Jueves, viernes y sábado de la Semana Santa;
- c) Primero de mayo;
- d) Diez de Mayo
- e) Diecisiete de junio
- f) Seis de agosto
- g) Quince de septiembre;

h) Dos de noviembre.

l) Veinticinco de diciembre.

Artículo 25.

Además, se establecen el tres y cinco de agosto en la ciudad de San Salvador; y en el resto de la República, el día principal de la festividad más importante del lugar, según la costumbre.

Artículo 26.

Si coincidiera un día de asueto con el día de descanso semanal, la trabajadora tendrá derecho únicamente a su salario básico; pero si trabajare en dicho día, tendrá derecho a la remuneración especial que establece el Art. 192 del Código de Trabajo y al correspondiente descanso compensatorio remunerado.

Artículo 27.

Si por necesidades o requerimientos de RUM la empleada debiera trabajar en su día de descanso este devengará un salario extraordinario integrado por el salario ordinario más un recargo del ciento por ciento de éste, según artículo 192. Del Código de Trabajo

CAPITULO V.

VACACIONES ANUALES, AGUINALDOS E INDEMNIZACIONES

Artículo 28.

Las empleadas recibirán 20 días laborales en concepto de vacaciones, adicionales a los feriados oficiales. Las vacaciones se pueden disfrutar según necesidad de la empleada, previa aprobación de la Coordinadora General. Se debe gozar de mínimo 15 días de vacaciones durante el año. En caso de que (máx. 5 días) que no se logró programar todos los días durante el año mismo, se

deben programar antes del 31 de marzo del siguiente año. Las vacaciones en RUM, se tomarán dependiendo de las necesidades de los puestos de trabajo, respetando los establecidos por Ley.

Artículo 29.

Toda trabajadora, para tener derecho a vacaciones, deberá acreditar un mínimo de doscientos días trabajados en el año, aunque en el contrato respectivo no se le exija trabajar todos los días de la semana, ni se le exija trabajar en cada día el máximo de horas ordinarias.

Artículo 30

Pagar los 15 días de vacaciones dando un complemento hasta pagar el 100% de cada día por sobre lo que estipula La Ley. Se pagarán las vacaciones a final del año.

Artículo 31.

Todo patrono está obligado a dar a sus trabajadoras, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo.

Artículo 32.

La Empleada recibirá la diferencia entre su sueldo mensual y el aguinaldo de ley

1º) Para quien tuviere un año o más y menos de tres años de servicio, la prestación equivalente al salario es de diez días;

2º) Para quien tuviere tres años o más y menos de diez años de servicio, la prestación equivalente al salario de quince días;

3º) Para quien tuviere diez o más años de servicio, una prestación equivalente al salario de dieciocho días.

Para calcular la remuneración que la trabajadora debe recibir en concepto de aguinaldo, se tomará en cuenta:

1º) El salario básico que devengue a la fecha en que debe pagarse el aguinaldo cuando el salario hubiese sido estipulado por unidad de tiempo; y

2º) El salario básico que resulte de dividir los salarios ordinarios que la trabajadora haya devengado durante los seis meses anteriores a la fecha, en que debe pagarse el aguinaldo, entre el número de días laborables comprendidos en dicho período, cuando se trate de cualquier otra forma de estipulación del salario.

Artículo 33.

Deberá pagarse en el lapso comprendido entre el doce y el veinte de diciembre de cada año.

Artículo 34.

Perderán totalmente el derecho al aguinaldo las trabajadoras que, en dos meses, sean o no consecutivos, del período comprendido entre el doce de diciembre anterior y el once de diciembre del año en que habría de pagarse la prima, hayan tenido en cada uno de dichos meses, más de dos faltas de asistencia injustificadas al trabajo, aunque éstas fueren sólo de medio día.

Artículo 35.

Cuando se declare terminado un contrato de trabajo con responsabilidad para el patrono, o cuando la trabajadora fuere despedida de hecho sin causa legal, antes del día doce de diciembre, la trabajadora tendrá derecho a que se le pague la remuneración de los días que, de manera proporcional al tiempo trabajado, le corresponda en concepto de aguinaldo.

Artículo 36.

Se proveerá una Canasta Maternal de parte de RUM Para aquellos casos en los que la empleada tenga un bebé.

CAPITULO VI. OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA LAS TRABAJADORAS

Artículo 37.

Son obligaciones de la empleada, además de los consignados en artículos 21 y 32 del Código de Trabajo vigente, los definidos en el Contrato Individual de Trabajo o en cualquier otra fuente de obligación laboral de RUM, así como aquellos convenidos de común acuerdo entre las partes, los siguientes:

1. Presentarse a su trabajo a la hora indicada en este reglamento y dedicarse integralmente a él durante las horas que corresponden, estableciendo programaciones de trabajo, y presentando informes de actividades y resultados.
2. Desempeñar en forma diligente, eficiente, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos, bajo la dirección de su jefa inmediata.
3. Iniciar y concluir sus labores en los lugares que la institución les designe debiendo atender cualquier otra actividad conexas a su ocupación principal.
4. Durante el trabajo evitar discordias y desavenencias con sus superiores o con las compañeras de trabajo.
5. Cuando por cualquier causa, de momento no se pueda dedicar la trabajadora a las labores que habitualmente desempeña, la institución tiene el derecho de utilizar sus

servicios, y la trabajadora el deber de prestarlos, en cualquier otra labor compatible que le asigne su jefa inmediata sin falla de la retribución y de su categoría.

6. Comunicar a sus jefas inmediatas cualquier situación o práctica que ofrezca peligro para la integridad física o moral de sí mismo o de sus compañeras de trabajo, así como de cualquier anomalía que observasen en el proceso de trabajo.

Artículo 38.

Además de las prohibiciones en el artículo anterior hacen las siguientes prohibiciones para las trabajadoras:

1º) Abandonar las labores durante la jornada de trabajo sin causa justificada o licencia de patrona o jefas inmediatas.

2º) Emplear los útiles, materiales, maquinarias o herramientas suministrados por la patronal, para objeto distinto de aquél a que están normalmente destinados o en beneficio de personas distintas del patrono;

3º) Hacer cualquier clase de propaganda en el lugar de trabajo durante el desempeño de las labores; y

4º) Portar armas de cualquier clase durante el desempeño de las labores, a menos que aquéllos sean necesarias para la prestación de los servicios.

5º) Ejecutará cualquier acto que contravenga con los fines, misión, la disciplina, el orden, la moral o la armonía necesaria para el buen funcionamiento institucional.

6º) Dirigirse a sus compañeras, jefas, subalternas o personas beneficiarias en forma indecorosa, irrespetuosa, insultante o displicente.

7º) Resolver las dificultades, contradicciones o discrepancias del trabajo por medio de la fuerza o habiendo uso de procedimientos no éticos.

CAPITULO VII.

OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA LA ORGANIZACION

Artículo 39.

Son obligaciones de la empresa, todas aquellas que, de acuerdo a su naturaleza, le sean aplicables y se encuentren establecidas en él artículo veintinueve del Código de Trabajo, en este reglamento y demás fuentes de obligación laboral.

1ª) Pagar a la trabajadora su salario en la forma cuantía, fecha y lugar establecidos en el presente Reglamento Interno de Trabajo.

2ª) Pagar a la trabajadora una prestación pecuniaria equivalente al salario ordinario que habría devengado durante el tiempo que dejare de trabajar por causa imputable a la patronal;

3ª) Proporcionar a la trabajadora los materiales necesarios para el trabajo; así como las herramientas y útiles adecuados para el desempeño de las labores, cuando no se haya convenido que la trabajadora proporcione estos últimos;

4ª) Proporcionar lugar seguro para la guarda de las herramientas y útiles de la trabajadora, cuando éstos necesariamente deban mantenerse en el lugar donde se

prestan los servicios. En este caso, el inventario de herramientas y útiles deberá hacerse siempre que cualquiera de las partes lo solicite.

5ª) Guardar la debida consideración a las trabajadoras, absteniéndose de maltratarlas de obra o de palabra.

6ª) Conceder licencia a la trabajadora:

a) Para cumplir obligaciones de carácter público establecidas por la ley u ordenadas por autoridad competente. En estos casos el patrono deberá pagar a la trabajadora, una prestación equivalente al salario ordinario que habría devengado en el tiempo que requiere el cumplimiento de las obligaciones dichas;

b) Para cumplir las obligaciones familiares que racionalmente reclamen su presencia como en los casos de muerte o enfermedad grave de su cónyuge, de sus ascendientes y descendientes; lo mismo que cuando se trate de personas que dependen económicamente de ella y que aparezcan nominadas en el respectivo contrato de trabajo o, en su defecto, en cualquier registro de la empresa. Esta licencia durará el tiempo necesario; pero la patronal solamente estará obligado a reconocer por esta causa una prestación equivalente al salario ordinario de dos días en cada mes calendario y, en ningún caso, más de quince días en un mismo año calendario; y

c) Para que durante el tiempo necesario pueda desempeñar las comisiones indispensables en el ejercicio de su cargo, si fuere directiva de una Cooperativa profesional, y siempre que la respectiva organización la solicite. La patronal, por esta causa, no estará obligado a reconocer prestación alguna;

7ª) Mantener el número suficiente de asientos o sillas a disposición de las trabajadoras en las casas comerciales, oficinas, hoteles, restaurantes y otros centros de trabajo análogos. La misma disposición se observará en los establecimientos industriales cuando lo permita la naturaleza del trabajo;

8ª) Pagar a la trabajadora los gastos de ida y vuelta cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;

9ª) Cumplir con el correspondiente reglamento interno de trabajo; y

10ª) Todas las que les impongan este Código y el de Trabajo y demás fuentes de obligaciones laborales.

Artículo 40.

Queda prohibido a RUM Ejecutar cualquier acto que directa o indirectamente tienda a restringir los derechos que el Código de Trabajo y demás fuentes de obligaciones laborales confiere a las trabajadoras, con especial referencia a las prohibiciones siguientes mencionadas:

1º) Exigir a sus trabajadoras que compren artículos de cualquier clase en establecimientos o a personas determinados, sea al crédito o al contado;

2º) Exigir o aceptar de las trabajadoras gratificaciones para que se les admita en el trabajo o para obtener algún privilegio o concesión que se relacione con las condiciones de trabajo;

3º) Tratar de influir en sus trabajadoras en cuanto al ejercicio de sus derechos políticos o convicciones religiosas;

4º) Tratar de influir en sus trabajadoras en lo relativo al ejercicio del derecho de Cooperativa profesional;

5º) Hacer por medios directos o indirectos, discriminaciones entre las trabajadoras por su condición de sindicalizadas o tomar represalias contra ellas por el mismo motivo;

6º) Retener las herramientas u objetos que pertenezcan a sus trabajadoras, para garantizar el cumplimiento de las obligaciones de éstas; o para hacerse pago a título de indemnización por los daños y perjuicios que le hubieren ocasionado o por cualquier otra causa;

7º) Hacer o autorizar colectas o suscripciones obligatorias entre sus trabajadoras;

8º) Dirigir los trabajos en estado de embriaguez, bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes o en cualquier otra condición anormal análoga;

9º) Pagar el salario con fichas, vales, pagarés, cupones o cualesquiera otros símbolos que no sean moneda de curso legal.

10º) Reducir, directa o indirectamente, los salarios que pagan, así como suprimir o mermar las prestaciones sociales que suministran a sus trabajadoras, salvo que exista causa legal; y

11º) Ejecutar cualquier acto que directa o indirectamente tienda a restringir los derechos que este Código y demás fuentes de obligaciones laborales confieren a las trabajadoras.

12º) Establecer cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social, salvo las excepciones previstas por la Ley con fines de protección de la persona trabajadora.

13º) Exigir a las mujeres que solicitan empleo, que se sometan a exámenes previos para comprobar si se encuentran en estado de gravidez, así como exigirles la presentación de certificados médicos de dichos exámenes, como requisitos para su contratación.

Artículo 41.

Adicional a lo establecidos en los artículos anteriores a la empresa también se le prohíbe:

- Exigir a las trabajadoras la prueba de VIH SIDA, durante la vigencia del contrato de trabajo.
- Realizar por medios directos o indirectos cualquier distinción, exclusión y/o restricción entre las trabajadoras, por su condición de VIH-SIDA, así como divulgar su diagnóstico.

CAPITULO VIII.

LABORES QUE NO DEBEN EJECUTAR MUJERES Y MENORES DE EDAD.

Artículo 42.

Debe tomarse en cuenta que siempre que se contrate a una persona menor de edad, debe contemplarse que tanto el lugar de trabajo como las tareas asignadas para el mismo deben ser seguras y de acuerdo a su edad. Las menores de catorce años y los que habiendo cumplido esa edad, sigan sometidos a la enseñanza obligatoria, no podrán ser ocupados en trabajo alguno

Artículo 43.

Se autoriza el trabajo de las menores a partir de los doce años, a condición de que se trate de trabajos ligeros y que éstos: No sean susceptibles de perjudicar su salud o desarrollo, Las menores de catorce años, en el caso del artículo anterior, deberán contratar por medio de sus representantes legales y, a falta de éstos, por medio de las personas de quienes dependen económicamente o de la Procuraduría General de Pobres.

Artículo 44.

Se entenderá que faltan los representantes legales, no sólo cuando hayan fallecido, sino cuando estén incapacitados o se hallaren fuera de La República o se ignore su paradero.

Artículo 45.

La jornada de las menores de dieciséis años, no podrá ser mayor de seis horas diarias y de treinta y cuatro semanales, en cualquier clase de trabajo. Asimismo, no podrán trabajar más de dos horas extraordinarias en un día, ni realizar labores que requieran grandes esfuerzos físicos. Las menores de dieciocho años no podrán trabajar en horas nocturnas.

Artículo 46.

En cuanto a las labores de las mujeres aplicarán los siguientes artículos: Se prohíbe a los patronos destinar mujeres embarazadas a trabajos que requieran esfuerzos físicos incompatibles con su estado.

Artículo 47.

Se presume que cualquier trabajo que requiera un esfuerzo físico considerable, es incompatible con el estado de gravidez después del cuarto mes de embarazo

Artículo 48.

Desde que comienza el estado de gravidez, hasta que concluya el descanso post-natal, el despido de hecho o el despido con juicio previo no producirán la terminación del contrato de la mujer trabajadora, excepto cuando la causa de éstos haya sido anterior al embarazo; pero aun en este caso, sus efectos no tendrán lugar sino hasta inmediatamente después de concluido el descanso antes expresado.

**CAPITULO IX.
EXÁMENES MÉDICOS Y MEDIDAS PROFILÁCTICAS**

Artículo 49.

Conforme lo establecido en el Artículo 304 literal f) del Código de Trabajo de la siguiente forma, debiendo respetar su redacción:

Artículo 50.

Cuando a juicio del Departamento Nacional de Previsión Social la naturaleza de la actividad ofrezca algún riesgo para la salud, vida o integridad física de la trabajadora, es obligación de los patronos mandar a practicar exámenes médicos o de laboratorio a sus trabajadoras.

**CAPITULO X.
SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO**

Artículo 51.

Con el propósito de preservar y proteger la vida, la salud y la integridad corporal de la empleada, la empresa dará entero cumplimiento a las disposiciones que sobre higiene y seguridad en el trabajo, establecidas en los artículos 314 y 315 del Código de Trabajo, acatando así las recomendaciones técnicas que con tal sentido les hagan las autoridades competentes. A su vez

la empleada está obligada a cumplir estrictamente con tales normas e higiene y seguridad, debiendo hacer las sugerencias que estimen convenientes para la prevención de riesgos profesionales.

Artículo 52.

La empresa podrá ordenar en cualquier momento las medidas profilácticas o preventivas que a su juicio sean necesarias para proteger la salud de la empleada y para evitar la propagación o contagio de enfermedades.

Artículo 53.

La RUM mantendrá en lugares accesibles y para uso gratuito de todas las trabajadoras a su servicio, un botiquín equipado con los medicamentos necesarios, para primeros auxilios, en la forma que determine la Dirección General de Previsión Social. Además, dispondrá de equipos de extinción de fuego en la Oficina Central, así como en cada uno de los vehículos que utilice la empleada.

**CAPITULO XI.
PRESTACIONES CUBIERTAS POR EL ISSS**

Artículo 54.

RUM está sujeta al régimen del Seguro Social, por lo que queda exento de las prestaciones que le impongan el Código de Trabajo y otras leyes en favor de las trabajadoras, en la medida en que sean cubiertas por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

Artículo 55.

No obstante lo señalado anteriormente, si por disposiciones reguladas en los contratos de trabajo o contenidas en el Reglamento, el patrono estuviera obligado a proporcionar

prestaciones superiores a las concedidas por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social, las trabajadoras podrán reclamarle la parte que no recibieron del mencionado Instituto.

CAPITULO XII. PETICIONES, RECLAMOS Y MODO DE RESOLVERLOS

Artículo 56.

Toda petición o reclamo que la empleada presente debe hacerlo por escrito y aclarando a quien o quienes va dirigida la misma. El tiempo para resolver dichas peticiones o reclamos se resolverá en un periodo no máximo de 48 horas, entregando por escrito a la empleada la resolución de su solicitud.

CAPITULO XIII. DISPOSICIONES DISCIPLINARIAS Y MODO DE APLICARLAS.

Artículo 57.

A toda empleada se le hace saber que toda actividad descrita abajo será tomada como falta indisciplinaria:

- Incumplimiento de horarios de trabajo tanto en la hora de entrada como en hora de salida
- Inasistencias a sus labores sin justificación escrita.
- Alteraciones de orden dentro de las áreas de trabajo.
- Faltas de respeto cometidas hacía sus jefas como a sus compañeras.

Artículo 58.

Para las faltas anteriores las sanciones podrán ser las siguientes:

- Amonestación verbal

- Amonestación por escrito
- Suspensión por un día
- Suspensión por más de un día y hasta treinta, previa autorización de la Dirección General de Inspección de Trabajo, de conformidad con lo dispuesto por el Art. 305 del Código de Trabajo.

CAPITULO XIV.

DISPOSICIONES FINALES, PUBLICIDAD Y VIGENCIA.

Artículo 59.

Lo no previsto en el presente Reglamento Interno de Trabajo, deberá resolverse de conformidad con lo dispuesto por la Legislación Laboral vigente, entendiéndose sin perjuicio de mejores derechos establecidos en favor de las trabajadoras por las leyes, contratos, convenciones o arreglos colectivos de trabajo y los consagrados por la costumbre de RUM.

Artículo 60.

Dentro de los seis días siguientes a aquél en que fuere aprobado por el Director General de Trabajo el presente Reglamento Interno de Trabajo, se dará a conocer a las trabajadoras por medio de ejemplares escritos con caracteres legibles, los cuales se colocarán en lugares visibles dentro de la RUM.

Artículo 61.

El Reglamento entrará en vigencia quince días después de aquel en que fue dado a conocer en la forma indicada en el inciso anterior.

Artículo 62.

Toda reforma o modificación al presente Reglamento, no tendrá validez, sino se observa el trámite y plazos establecidos en el Artículo anterior.

Artículo 63.

Mientras el presente Reglamento Interno de Trabajo y sus reformas o modificaciones estén vigentes, no será necesario el plazo de quince días para que sus disposiciones sean de obligatoria observancia, respecto de los nuevos patronos o sus representantes y las trabajadoras de nuevo ingreso.

Firma de Representante legal.