



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**PROPUESTA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y MANUAL
DE FUNCIONES Y PERFILES DE PUESTOS PARA LA
COMESIPEL**

SUSTENTADO POR:

**SONIA MABEL MEZA COLEMAN
RICARDO ANTONIO CRUZ MATAMOROS**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.
OCTUBRE, 2025**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ

**SECRETARIO GENERAL/ PRORRECTOR
ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL
JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA**

**DECANA FACULTAD DE POSTGRADO
ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS**

**PROPUESTA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y MANUAL
DE FUNCIONES Y PERFILES DE PUESTOS PARA LA
COMESIPEL**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO
VIANNEY PATRICIA VILLALTA RIVERA**

**ASESOR TEMÁTICO
JERSON JOAQUÍN ÁVILA SANTOS**

**MIEMBROS DE LA TERNA:
REINA MARÍA FIALLOS AGUILAR
DORIS JEANETH HERNÁNDEZ HENRÍQUEZ
MARIO ALBERTO GALLO SANDOVAL**

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2025

Sonia Mabel Meza Coleman

Ricardo Antonio Cruz Matamoros

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

**PROPUESTA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y MANUAL
DE FUNCIONES Y PERFILES DE PUESTOS PARA LA
COMESIPEL**

Sonia Mabel Meza Coleman

Ricardo Antonio Cruz

Matamoros

Resumen

El presente estudio propone una estrategia organizacional, incluyendo una estructura y la elaboración de un manual de puestos para la Cooperativa Mixta de Empleados del Sistema Penitenciario LTDA (COMESIPEL). Dedicada a la prestación de servicios financieros a los colaboradores del Sistema Penitenciario a nivel nacional. El objetivo principal es proporcionar a los directivos un documento formal que defina los elementos fundamentales de la estrategia institucional y las responsabilidades específicas de cada cargo. Para el desarrollo de la propuesta, se realizó un análisis comparativo de estudios similares efectuados por otros investigadores en la región, lo que permitió seleccionar un enfoque cualitativo, adecuado a las características y dimensiones de la organización. Este enfoque se complementó con el método inductivo, aplicando un proceso lógico y secuencial que culminó en la implementación de entrevistas como técnicas de recolección de información, utilizando cuestionarios no estructurados como instrumentos principales. Los resultados evidencian la inexistencia de un documento formal que establezca la estrategia organizacional, su estructura y las funciones de cada puesto. Las responsabilidades han sido asumidas de manera empírica y no sistematizada por parte de los directivos. En consecuencia, se recomienda la adopción del contenido de este informe y dar seguimiento y actualización oportuna a la estrategia, estructura y descriptores de puesto.

Palabras claves: Estructura, Estrategia, Manual, Organización, Puestos.



GRADUATE SCHOOL

**PROPUESTA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y MANUAL
DE FUNCIONES Y PERFILES DE PUESTOS PARA LA
COOPERATIVA COMESIPEL**

Sonia Mabel Meza Coleman

Ricardo Antonio Cruz

Matamoros

Abstract

This study proposes an organizational strategy, including a structure and the development of a job manual for the Cooperativa Mixta de Empleados del Sistema Penitenciario LTDA (COMESIPEL), a cooperative dedicated to providing financial services to Penitentiary System employees nationwide. The main objective is to provide management with a formal document defining the fundamental elements of the institutional strategy and the specific responsibilities of each position. To develop this proposal, a comparative analysis of similar studies conducted by other researchers in the region was conducted, which allowed for the selection of a qualitative approach appropriate to the characteristics and dimensions of the organization. This approach was complemented by the inductive method, applying a logical and sequential process that culminated in the implementation of interviews and surveys as data collection techniques, using structured questionnaires as the main instruments. The results show the lack of a formal document establishing the organizational strategy, its structure, and the functions of each position. Responsibilities have been assumed empirically and unsystematically by management. Therefore, it is recommended that the content of this report be adopted and that the strategy, structure, and job descriptions be monitored and updated in a timely manner.

Keywords: Manual, Organization, Positions. Strategy, Structure.

DEDICATORIA

A mi padre celestial, por guiarme con sabiduría, fortaleza y por permitirme culminar con éxito este proyecto, a mi esposo e hijo, por ser mi fuerza y refugio en cada paso de este camino; su amor y apoyo incondicional hicieron posible este logro, a mi querida madre, por siempre estar para mí, por ser ejemplo de perseverancia, demostrarme con cada gesto que vale la pena luchar por los sueños, a mi padre, aunque ya no está presente físicamente, permanece vivo en mi corazón, su recuerdo y legado sigue siendo fuente de inspiración y motivación, a mis hermanos y demás familia que de una u otra forma me brindaron su mano amiga.

Sonia Mabel Meza Coleman

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de culminar esta etapa académica, un logro que representa esfuerzo, fe y crecimiento. Dedico este logro profesional a mi familia, amigos, y todos aquellos me ayudaron de manera directa e indirecta; pero en especial a mi padre, cuyas acciones, palabras y silencios han tenido un valor inmenso en mi vida. Con amor, fortaleza y entrega, ha sido más que un ejemplo: ha sido el pilar que me ha sostenido en cada paso.

Gracias por ser un gran papá, por enseñarme con hechos que el verdadero éxito se construye con trabajo, humildad y corazón. Este logro también es tuyo.

Ricardo Antonio Cruz Matamoros

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios, por darnos la oportunidad de alcanzar este nuevo objetivo profesional, un éxito que nos envuelve de alegría, orgullo y satisfacción, expresamos nuestro sincero agradecimiento al equipo UNITEC, quienes con su dedicación, experiencia y valiosa enseñanza han sido pilares fundamentales en nuestro proceso de formación académica, a nuestros asesores, Msc. Patricia Vianney Villalta Rivera y Msc. Jerson Joaquín Ávila Santos, les extendemos nuestra más profunda gratitud por acompañarnos en la elaboración de este proyecto. Su conocimiento, orientación y entrega han sido una fuente constante de inspiración y crecimiento académico, así mismo a cada uno de los directivos de la Cooperativa Mixta de Empleados del Sistema Penitenciario LTDA (COMESIPEL) por darnos la oportunidad de realizar esta investigación como requisito para culminar nuestro proyecto de postgrado, finalmente a nuestros compañeros por su colaboración, compartir sus conocimientos y hacer de esta etapa académica una experiencia enriquecedora.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	6
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	6
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	7
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	8
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	8
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
1.5 JUSTIFICACIÓN	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	10
2.1.1 ANÁLISIS DE MACROENTORNO.....	10
2.1.2 ANÁLISIS DE MICROENTORNO	14
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN	19
2.2.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	19
2.2.2 DISEÑO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	21
2.2.3 MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	23
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO	24
2.3.1 BASES TEÓRICAS.....	24
2.3.2 METODOLOGÍA DESARROLLADAS POR OTROS INVESTIGADORES O EXPERTOS.....	42
2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS	43
2.4 MARCO LEGAL	45
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	47
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	47
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA	47
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO	49

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	49
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS	51
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	52
3.3.1 POBLACIÓN	52
3.3.2 MUESTRA.....	53
3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	54
3.4.2 INSTRUMENTOS ELABORADOS	54
3.4.3 PROCEDIMIENTOS	55
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	55
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS.....	56
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS	56
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	57
4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	57
4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS.....	58
4.2.1 RESULTADOS Y ANÁLISIS DEL INSTRUMENTO CORRESPONDIENTE AL CUESTIONARIO APLICADO AL PRESIDENTE DE JUNTA DIRECTIVA Y JUNTA DE VIGILANCIA	58
4.2.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA TÉCNICA (ENTREVISTA) APLICADA A LOS DOCE (12) DIRECTIVOS DE LA COMESIPEL	68
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	74
5.1 CONCLUSIONES	74
5.2 RECOMENDACIONES	75
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	76
6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA	76
6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	76
6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA	77
6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	78
6.4.1 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	78
6.4.2 DESARROLLO DE TODOS LOS ELEMENTOS NECESARIOS	80
6.5 MEDIDAS DE CONTROL	85
6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.....	85

6.7 PRESUPUESTO E IMPACTO DEL PRESUPUESTO	86
6.8 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA.....	91
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS	97
ANEXOS.....	103
ANEXO 1 – FORMATO DE CUESTIONARIO PARA PRESIDENTES DE LA JUNTA DIRECTIVA Y JUNTA DE VIGILANCIA.....	103
ANEXO 2 – ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS PARA CONOCER LAS FUNCIONES Y PERFILES DE PUESTOS.	109
ANEXO 3 – RESULTADO DE ENTREVISTA AL PRESIDENTE DE LA JUNTA DIRECTIVA PARA CONOCER LAS FUNCIONES Y PERFILES DE PUESTOS.....	111
ANEXO 4 – PERCEPCIÓN INFORMAL DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL DE LA COMESIPEL.....	114
ANEXO 5 – FICHAS TÉCNICA PARA ANÁLISIS DE PUESTOS.....	115
ANEXO 6 – EVIDENCIAS FOTOS	137
ANEXO 7 – CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA COOPERATIVA MIXTA DE EMPLEADOS DEL SISTEMA PENITENCIARIO LTDA (COMESIPEL).....	138
ANEXO 8 – COTIZACIONES.....	139
ANEXO 9 – AUTORIZACIÓN PARA EL CRAI	141

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz metodológica.....	48
Tabla 2. Matriz de operacionalización de variables.....	50
Tabla 3. Censo de directivos de la COMESIPPEL.....	53
Tabla 4. Datos demográficos	59
Tabla 5. Propósito de la cooperativa.....	59
Tabla 6. Visión de la cooperativa	60
Tabla 7. Comportamiento de la cooperativa.....	61
Tabla 8. Metas establecidas	62
Tabla 9. Competencias genericas que deben de tener los directivos de las dos Juntas.	65
Tabla 10. Mapa de calor de competencias específicas por puesto.....	67
Tabla 11. Ficha técnica para análisis de puestos aplicada a los directivos de COMESIPPEL.....	69
Tabla 12: Cronograma de implementación.....	85
Tabla 13: Presupuesto de implementación de la propuesta	86
Tabla 14. Planilla Mensual de Sueldos de la Estructura Propuesta	87
Tabla 15. Análisis del impacto financiero de la implementación con respecto a la estructura propuesta.....	88
Tabla 16: Matriz de Concordancia de los Segmentos de la Tesis con la Propuesta	91

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Comparación entre el modelo mecanicista y el orgánico.	30
Figura 2. Alcance de la descripción y análisis de puestos	32
Figura 3. Ejemplo de descripción y análisis de puesto.	37
Figura 4. Competencias para desarrollar un puesto de trabajo.	39
Figura 5. Esquema de variables.	49
Figura 6. Diagrama de elementos de la investigación.	51
Figura 7. Conocimiento de una estructura organizacional.....	63
Figura 8. Nube de palabras	64

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

El desarrollo de las estructuras organizativas desempeña un papel sustancial en la competitividad y el crecimiento sostenible de las entidades en la actualidad debido a mercados de alta competencia. En este escenario, las organizaciones deben de evolucionar de estructuras rígidas hacia sistemas más versátiles, dinámicos y competitivos, en donde el componente humano sea un elemento fundamental y diferenciador para impulsar la expansión (Tirado Moreno, 2014).

La estructura organizacional es clave para determinar cómo una organización distribuye el trabajo a realizar de manera eficiente, optimizando el uso de los recursos disponibles, estableciendo relaciones jerárquicas entre los procesos internos y externos (el entorno de la organización). De esta manera, facilita la integración de las actividades con un enfoque holístico, con los objetivos y metas estratégicas definidos por la entidad (Mintzberg, 1979).

Una correcta y consolidada estructura organizacional facilita la consecución de metas y objetivos, al asignar de forma clara y precisa los roles y responsabilidades de los colaboradores considerando su estructura, detallando la jerarquía organizativa y estableciendo las competencias requeridas para el desarrollo de funciones. Por esta razón, una definición acertada de la estructura organizativa resulta esencial para la implementación de un proceso de selección y contratación eficiente.

Por lo antes mencionado, el objetivo de esta investigación tiene como propósito diseñar y establecer una estrategia organizacional para la Cooperativa Mixta de Empleados del Sistema Penitenciario LTDA, (COMESIPPEL), con domicilio a nivel nacional, como parte de esta estrategia, se desarrollará un manual descriptor de puestos que establezca las funciones y competencias requeridas para cada colaborador, con el fin de incrementar la eficiencia organizacional y aportar al cumplimiento de los objetivos institucionales, crecimiento y desarrollo de la Cooperativa.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La estrategia organizacional desde la era militar a la actualidad sigue estando vigente y su enfoque ha cambiado al valor agregado en mercados altamente competitivos y de innovación; así como la aparición de metodologías Cuadro de Mando Integral (CMI) y herramientas tecnológicas que facilitan el cumplimiento y desarrollo exitoso de la estrategia, se centra en la definición de la misión, visión, valores y objetivos de una empresa, así como en la implementación de iniciativas estratégicas para alcanzar esos objetivos, la estrategia organizacional y la estructura organizacional están muy relacionadas.

“Dado que la estructura es un medio de alcanzar objetivos y estos se derivan de la estrategia general de la organización, es apenas lógico que la estructura deba seguir la estrategia. Si la gerencia realiza cambios significativos en la estrategia de la organización la estructura debe cambiar para ajustarse”. (Robbins, 2013, p.496). De acuerdo con lo antes descrito la sincronía entre ambas es fundamental para que la empresa sea ágil, competitiva y sostenible.

(Vera Veas, 2016) En su tesis, de Estrategia organizacional en la cooperativa de ahorro y crédito la nuestra LTDA. En Vinces, han identificado que la situación problemática de la cooperativa es que presentan una Misión y Visión desactualizada, ausencia de objetivos y políticas definidas, así mismo no existe estructura organizacional clara, no existe liderazgo en la organización, los socios presentan dificultades para colaborar de manera conjunta con los colaboradores lo que provoca una mala comunicación interna. Además, la cooperativa carece de una gestión administrativa sólida que permita ejecutar sus actividades con eficiencia. Estas debilidades generan riesgos operativos y pérdidas de recursos financieros, lo que obstaculiza el desarrollo sostenible.

Asimismo, se evidencia una limitada capacidad de negociación tanto para la colocación como para la recuperación de productos financieros, es necesario mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, y los socios se niegan hacerlo, por ende, los autores consideran que La implementación de una estrategia organizacional en la cooperativa contribuiría significativamente a optimizar el rendimiento laboral de su personal. Al centrarse en la definición de perfiles y funciones, se favorece no solo la mejora en la asignación de cargos, sino también el fortalecimiento

integral de la organización. Esta orientación permite que las actividades y procesos se ejecuten de forma adecuada, lo que impacta positivamente en la calidad del servicio, la atención al cliente y la capacidad de la cooperativa para responder eficazmente a las demandas de un entorno competitivo y en constante evolución. Así mismo el estudio sugiere la actualización de la misión y visión de la cooperativa. Los instrumentos utilizados para recopilar la información fueron la encuesta y entrevista aplicada a empleados, socios y directivos (Vera, Veas, 2016).

(Ayala Vargas, 2015) en su tesis titulada Manuales de Puesto para la Cooperativa de Producción y Comercialización la Clementina, Trabajadores. Propietarios “COOPROCLEM” Provincia de Los Ríos años 2014, indica que el propósito central del estudio fue desarrollar un manual de funciones para la empresa agrícola, con el objetivo de fortalecer el desempeño organizacional y operativo del recurso humano. Para ello, llevaron cabo una investigación de campo que permitió identificar la necesidad de dicho manual.

Asimismo, se examinaron las funciones y tareas específicas de cada puesto, los niveles de responsabilidad asociados, y evaluaron la posibilidad de simplificar o eliminar procesos que no aportan valor a la organización, para efectos del estudio de campo y documental recurrieron a los métodos, técnicas e instrumentos de investigación, es decir encuestas y entrevistas aplicadas a 19 colaboradores, gerente general y gerente de talento humano de la cooperativa. El análisis de los resultados les permitió alcanzar los objetivos y comprobar la hipótesis del presente estudio, lo que fue fundamental para diseñar el manual de funciones para la empresa agrícola (Ayala Vargas, 2015).

De igual forma (Ayala Vargas, 2015) menciona en su tesis que la implementación del manual de funciones será una herramienta esencial debido a que facilitará la definición de los cargos administrativos, tomando como base los criterios establecidos para el personal operativo y funcional. El objetivo es asegurar que las actividades de la empresa agrícola se gestionen y desarrollen con responsabilidad, eficiencia y eficacia.

También (Bastidas Espinosa, 2018) en el estudio de su tesis titulada La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial, propuso el diseño de la estructura organizacional basada en procesos para el Centro de Educación Inicial

Martín Lutero, con la finalidad de que el personal pueda cumplir con los objetivos, misión y visión de la institución, a fin de brindar un servicio de calidad a los padres de familia, lo antes descrito surge por la ausencia de una estructura organizacional por procesos, por ende se presenta una mala coordinación, desorden y mal funcionamiento de estas actividades, provocando así un clima laboral conflictivo entre el personal.

Para lograr la implementación de la propuesta (Bastidas Espinosa, 2018) indica que fue necesario realizar un análisis del entorno externo e interno considerando la aplicación del análisis FODA, el cual identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así mismo para la investigación de campo considero la aplicación de los instrumentos, encuestas al personal docente, administrativos y padres de familia, a fin de conocer los resultados del análisis que permita tomar las mejores decisiones en beneficio de la institución educativa.

Dos de las recomendaciones más significativas que realizó (Bastidas Espinosa, 2018) es que al momento de diseñar la estructura organizacional por procesos es necesario crear las funciones de coordinadora administrativa, para que haya un control directo en los procesos a nivel de soporte y que ayude a garantizar el crecimiento de la institución e implementar el diseño de la estructura organizacional por procesos para alcanzar los objetivos, misión, visión y mejorar la calidad del servicio el Centro de Educación Inicial, lo antes descrito es fundamental debido a que la mejora sería notoria con respecto al clima laboral, satisfacción de los empleados, coordinación de actividades o tareas, y el crecimiento de la institución.

(Ayala Martínez, Sandoval Salgado & Hernández Alonso, 2019) en su Tesis titulada Propuesta De Una Estructura Organizacional Acorde Con La Estrategia Definida Por La Organización ARO al 2025, explican que: la organización es uno de los organismos encargados de fomentar la normalización, certificación, metrología y gestión de la calidad en Colombia y en otros países de Latinoamérica, ha proyectado su plan de desarrollo a 2025. En el cual establece la pertinencia de realizar un cambio a la estructura organizacional a fin de alinearla con su estrategia, a la vez hace mención que lo antes descrito es con el fin de fortalecer la posición competitiva en el mercado, incrementar los ingresos, asegurar la sostenibilidad empresarial a largo plazo y fomentar la confianza, se busca generar beneficios tanto para los empleados, los clientes y los beneficiarios, como para la sociedad en su conjunto.

Para la recolección de información los autores utilizaron dos técnicas importantes, la primera una entrevista y la segunda la observación por encuestas, la entrevista compuesta por 6 preguntas guiadas es decir abiertas y cerradas, importantes en la investigación cualitativa, estas respuestas proporcionaron información variada aplicada a los principales líderes del primer y segundo nivel de la organización y la encuesta formada por 23 preguntas cerradas, en este caso consideraron hipótesis para el estudio, en base a los resultados obtenidos (Ayala Martínez, Sandoval Salgado & Hernández Alonso, 2019).

En base al estudio realizado se recomienda, mejorar la cultura organizacional para lograr la alineación del plan estratégico con la estructura, es fundamental revisar y ajustar la estructura organizacional para mejorar la comunicación y la interacción entre las distintas áreas lo cual requiere reforzar los mecanismos de gestión del cambio dentro del proceso de desarrollo humano, en un contexto que muestra disposición hacia una transformación cultural alineada con el plan estratégico 2025, ajustar la estructura actual de la compañía a una matricial, ya que su método permite una mejor alineación con la estrategia de la organización (Ayala Martínez, Sandoval Salgado & Hernández Alonso, 2019).

(Ayvar Figueroa, 2024) en su tesis titulada Implementación de un Manual de Organización y Funciones en la empresa Central Cooperativa de Servicios SERVIPERU L. T. D. A., Lima 2024. Identifico que la problemática de la empresa se manifiesta en la desactualización del manual organizacional de funciones y su organigrama, producto de los cambios realizados en el tiempo, el estudio explica que al tener ausencia de una estructura organizacional clara es difícil establecer y definir puestos de trabajo, lo que provoca falta de claridad respecto al desarrollo de las tareas, las competencias requeridas de cada puesto no se determinan objetivamente, la jerarquía que ocupa cada puesto no especifica, duplicidad funciones.

El objetivo del estudio fue desarrollar un manual de organización y funciones que sirva como guía a fin de que los colaboradores puedan desempeñarse de forma eficiente y cumplan con sus tareas en tiempo y forma. Según (Ayvar Figueroa, 2024) los instrumentos que utilizaron para recolectar la información fueron: la observación directa, cuestionarios y entrevistas, lo que permitió a los colaboradores comprender de forma precisa y detallada los niveles jerárquicos, tareas y responsabilidades de la empresa, la implementación del manual es importante debido a

que permitirá a la organización el uso mejor de sus recursos, organizar sus procesos de forma más eficiente, mejorar la comunicación entre los equipos, evaluar el desempeño del personal con mayor claridad, apoyar su capacitación y asegurar que se cumplan las normas establecidas.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Desde su creación, COMESIPPEL ha operado con un enfoque centrado en ofrecer servicios financieros a los colaboradores del Instituto Nacional Penitenciario de Honduras. A lo largo de los años, la cooperativa ha experimentado un crecimiento significativo en su base de afiliados. Sin embargo, este crecimiento no ha ido acompañado de una estrategia organizacional formal ni de un manual de funciones y perfiles de puesto, que guíe de forma clara y consistente la gestión de los recursos humanos.

Las Cooperativas no suelen considerar esencial la documentación legal de la estrategia organizacional ni de los manuales de puesto debido al cuidado de recursos, tanto económicos como humanos, que les permiten formalizar estos procesos. De igual forma, algunas cooperativas, sobre todo las más pequeñas, suelen operar de forma más informal, fundamentándose en la confianza mutua de sus miembros, lo que las lleva a no reconocer la importancia de establecer formalmente estos documentos. Así mismo, la falta de conocimientos en gestión administrativa puede generar la percepción de que no es necesario formalizar estos aspectos para su funcionamiento diario (Sánchez Otero & Sánchez Otero, 2013).

Es esencial que las empresas realicen estrategias organizacionales o planes estratégicos, que detallen su misión, visión, valores, objetivos y metas a alcanzar, esto para avanzar en la dirección correcta, así como un manual de puestos, documento base y formal a fin de asegurar orden y orientación de toda empresa. Además, un manual de puestos es crucial para una empresa debido a que proporciona una descripción detallada de las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo (Maldonado Reyes & Zapata Munguía, 2023). Es por ello por lo que surge la necesidad de llevar a cabo la estrategia organizacional y el manual de descripción de puestos para la Cooperativa Mixta de Empleados del Sistema Penitenciario LTDA, (COMESIPPEL).

Los directivos de COMESIPPEL enfrentan dificultades para comprender sus funciones específicas, lo que provoca desorganización, baja eficiencia y errores en la ejecución de tareas, así como, problemas al momento de la toma de decisiones. esta situación también limita la capacidad de evaluar el desempeño individual, identificar oportunidades de mejora en el momento oportuno y establecer planes de desarrollo profesional.

Además, se dificulta la alineación de los esfuerzos del equipo con los objetivos institucionales, lo que afecta el cumplimiento de metas y la toma de decisiones estratégicas. En conjunto, estos factores impactan negativamente en la productividad, el clima laboral y la sostenibilidad de la Cooperativa.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Por lo antes descrito, se plantea la siguiente interrogante:

¿Cuál es la estrategia organizacional y el manual de funciones y perfiles de puestos que puede implementar la Cooperativa para contribuir al cumplimiento de metas?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- 1 ¿Cómo la Cooperativa organiza las funciones y responsabilidades de sus directivos, y cómo define su estrategia organizacional actualmente?
- 2 ¿Cuál es la forma adecuada de estructurar la organización y definir las funciones de cada puesto dentro de la Cooperativa, de manera que se promueva la eficiencia operativa y se mantenga alineación con los objetivos de la entidad?
- 3 ¿Cómo debe la Cooperativa asignar las funciones y tareas a sus directivos en cada uno de sus puestos de trabajo de una manera óptima para asegurar un crecimiento ordenado, sostenido y alineado con la estrategia?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer una estrategia organizacional y manual de funciones y perfiles de puestos, mediante el análisis y estudios de datos e información recolectada, para brindar un orden y dirección que favorezca el crecimiento de la COMESIPPEL.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir la estrategia organizacional y la forma en que la Cooperativa organiza las funciones y responsabilidades de sus directivos.
2. Establecer un método como un manual de puestos, a través de la aplicación de descriptores de puestos en la COMESIPPEL a fin de asegurar que cada directivo comprenda sus funciones y objetivos a cumplir.
3. Diseñar un documento formal que defina la estrategia organizacional, las funciones y perfiles de puestos de los directivos que se esfuercen por el desarrollo, fortalecimiento y crecimiento sostenido.

1.5 JUSTIFICACIÓN

En el mundo empresarial es fundamental establecer una estrategia organizacional bien definida acompañada de una estructura y un manual de funciones y perfiles de puestos, debido a que estos forman parte de un plan integral que orienta a las empresas y organizaciones hacia su camino a largo plazo para lograr sus objetivos y metas generales propuestas. Funciona como una hoja de ruta que dirige la toma de decisiones, la distribución de recursos y la coordinación de todas las áreas de la organización en dirección a una visión compartida. Establece la misión, visión, valores, objetivos y la manera en que se utilizarán los recursos, el capital y el talento para garantizar la capacidad de respuesta frente a las transformaciones del mercado, así como el crecimiento y la competitividad.

De igual manera es muy importante tener definido un manual de funciones y perfiles de puestos para que las áreas o departamentos de la COMESIPPEL, puedan tener un mejor control, y administración sobre los directivos a fin de lograr el mejor desempeño en los puestos de trabajo y actividades asignadas, cumpliendo con las responsabilidades y funciones requeridas para el buen funcionamiento de la COMESIPPEL, y así lograr un mejor rendimiento del recurso humano, lo antes descrito para evitar dificultades al momento de comprender las funciones específicas, lo que provoca desorganización, baja eficiencia, errores en la ejecución de tareas, así como, problemas al momento de la toma de decisiones y alineación de los esfuerzos del equipo con los objetivos institucionales. por ende, existe la necesidad de implementar una estrategia organizacional y un manual de funciones y perfiles de puesto para lograr una mejora con respecto a los cargos y a nivel de la cooperativa.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1.1 ANÁLISIS DE MACROENTORNO

A nivel internacional, la información relacionada a investigaciones académicas sobre cooperativas de ahorro y crédito dirigidas exclusivamente a empleados del sistema penitenciario presenta una limitación importante en cuanto a la información de este tipo de investigaciones, así como la existencia de estas entidades y particularmente en lo que respecta al desarrollo de estrategias organizacionales y la elaboración de manuales de puestos. Este tipo de cooperativas, por su carácter cerrado y especializado, constituyen un nicho poco frecuente dentro del modelo cooperativo tradicional. Aunque existen cooperativas abiertas que promueven la inclusión de empleados de diversos sectores, lo más cercano en términos de enfoque social corresponde a iniciativas orientadas a la inclusión de personas privadas de libertad, las cuales, si bien comparten ciertos principios cooperativos, responden a objetivos y estructuras distintas.

En este contexto, se ha identificado únicamente la existencia de dos (2) cooperativas penitenciarias en América y no se ha identificado la existencia de cooperativas de empleados en sistemas penitenciarios en otros países; sin embargo, según las fuentes abiertas consultadas se observan registros de dos cooperativas una en Honduras la cual corresponde a Cooperativa Mixta de Empleados del Sistema Penitenciario LTDA., (COMESIPPEL) ubicada en la ciudad de Tegucigalpa y la Coopesipe R.L. (Cooperativa de Ahorro y Crédito del Sistema Penitenciario Nacional) en Costa Rica, ubicada en la ciudad de San José. Lo que refuerza la singularidad del modelo. Ante esta limitada base documental, se ha procedido a revisar investigaciones relacionadas con cooperativas similares y otras organizaciones afines, con el propósito de comprender cómo se han abordado procesos de planificación estratégica y diseño organizacional en contextos comparables.

En virtud de lo anterior, se presentan resultados de investigaciones en contextos y con enfoques similares al tema de nuestra investigación, las cuales permitirán aludir planteamientos metodológicos, criterios técnicos y prácticas institucionales que podrían resultar pertinentes para

el análisis y fortalecimiento del estudio.

Las empresas u organizaciones a nivel mundial se dirigen o se mueven mediante procesos y nace la necesidad de controlarlos, para que estos se desarrollen de una manera eficiente, por ende, es importante el control interno, aplicado a través de manuales, los que al mismo tiempo son guías operativas para el proceso que se asigna a una persona o actividad dentro de una empresa u organización (Vivanco Vergara, 2017). Conforme a la investigación realizada por Vivanco Vergara (2017) menciona que el sistema de control interno es fundamental para las empresas incluyendo cooperativas, debido a que es una técnica para el cumplimiento de los objetivos propuestos por la alta gerencia el cual toma como herramienta esencial a los manuales de procedimientos para que el personal de la organización posea conocimiento de la correcta operatividad.

De acuerdo al artículo anterior, es de vital importancia implementar controles y estrategias en las cooperativas a fin de cumplir con los objetivos a largo plazo, esto conlleva a un orden interno dentro de la organización, por lo que es favorable para aumentar o incrementar la cartera de afiliados, los cuales podrían ser beneficiados al optar de su servicio financiero, debido a que por medio de las cooperativas se construye un mejor futuro para los mismos ya que este tipo de organización les da la oportunidad de poder acceder a créditos ya sea para inversiones o gastos personales.

A nivel internacional la implementación de la estrategia organizacional y el manual de funciones y perfiles de puestos es importante y fundamental para las organizaciones u empresas que operan en contextos globalizados. Esta perspectiva posibilita una alineación precisa entre las responsabilidades individuales y los objetivos estratégicos, lo cual promueve la claridad operativa, la optimización en los procedimientos y una gestión del talento más eficaz. Al establecer roles, competencias y líneas de autoridad se disminuyen los conflictos y las duplicidades, lo cual favorece una estructura organizativa más robusta y flexible. Además, estas herramientas y estrategia generan una ventaja competitiva y facilitan el cumplimiento de las normas y leyes porque son la base para procesos como el reclutamiento, la evaluación del rendimiento, el desarrollo profesional y la capacitación (Castellanos Narciso & Cruz Pulido, 2014).

El estudio de Basurto Longo, Cristina. (2021). titulado “un manual de organización establecerá las funciones de cada una de las áreas de la empresa Mascotina”, hace referencia a la clasificación de los manuales de organización, los aspectos positivos y negativos que pueden tener efecto en la empresa Mascotina Veracruz México, en esta investigación se definirá qué se entiende por manual de organización, así como establecer los tipos de manuales que existen; en la introducción y discusión de resultados la autora Basurto Longo, Cristina (2021) explica que el manual permitirá detectar problemas con mayor rapidez y facilitar soluciones a los gerentes y colaboradores ya que es una herramienta clave para capacitar y preparar al nuevo personal que ingrese a la empresa. Además, la empresa podrá operar de manera más eficiente, lo cual resulta esencial en un entorno laboral y competitivo, donde cualquier descuido puede generar insatisfacción y afectar las preferencias de los clientes internos y externos. La finalidad del estudio es que la empresa cuente con un documento formal que muestre como está estructurada, el número de trabajadores que la componen y las respectivas funciones de cada área.

Para desarrollar este estudio la autora Basurto Longo, Cristina realizó cuestionarios al personal de la empresa y una entrevista al gerente general a fin de recopilar datos o información importantes para conocer las responsabilidades, asignaciones y requisitos de los puestos de trabajo para llevar a cabo la elaboración del manual de funciones y perfiles de puestos. Esta herramienta fortaleció la estructura organizacional y promovió una gestión más eficiente del talento humano, contribuyendo de manera significativa a optimizar el funcionamiento general de la empresa.

Concluyendo que el estudio del manual de organización que existe en Veracruz México es indispensable para cualquier empresa ya que ayuda a tener mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades de los trabajadores. Basurto Longo. (2021). un manual de organización establecerá las funciones de cada una de las áreas de la empresa Mascotina en Veracruz, Veracruz (Tesis de Administración, Universidad Villa Rica México).

La tesis de Nohemí Magaly Tacuri Lucero, Propuesta actualización del Plan estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán LTDA. Periodo 2020-2025 tiene como objetivo elaborar una propuesta para la actualización del Plan Estratégico de la Cooperativa, con el fin de mejorar su eficiencia y eficacia. Es importante mencionar que el Plan Estratégico y la estrategia organizacional bien definidos son factores claves y fundamentales para lograr el éxito de las

organizaciones u empresas.

La metodología aplicada en esta tesis es mediante la recolección de información basada en observación, cuestionario aplicado a los socios y clientes de la cooperativa y una encuesta al universo compuesto por doce (12) empleados administrativos directos, del sexo masculino y femenino de todas las áreas y edades.

Posteriormente se visualizan la sección de los resultados, los cuales son esenciales para desarrollo, formulación y actualización de la planificación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán LTDA. correspondiente al periodo 2020-2025, con el propósito de definir los objetivos, componentes, procedimientos y recursos necesarios para fortalecer el desempeño organizacional y mejorar la efectividad en la prestación de servicios financieros. La actualización contiene la propuesta de la misión, visión, valores y objetivos los cuales son fundamentales para lograr una dirección clara, ya que por medio de esta estrategia organizacional la Cooperativa puede identificar con claridad que la misión es el propósito que justifica la razón de ser, la visión hacia a donde va, es decir el objetivo que desea o aspira alcanzar, y los valores los principios éticos que guiaran las actividades o funciones de la Cooperativa. La aplicación de lo antes descrito hará que la cooperativa se vuelva más competitiva logrando así los resultados u objetivos esperados.

La autora concluye que la planificación estratégica constituye un componente esencial en el entorno empresarial, ya que permite definir los objetivos, recursos, procedimientos y elementos necesarios para su cumplimiento. Mediante la planificación, se establece con precisión la dirección futura de la organización, alineada con su potencial interno y las oportunidades del entorno, con el fin de mejorar tanto su desempeño operativo como sus resultados económicos, evidenciando que cualquier empresa que no cuenta con una estrategia organizacional o planeación estratégica desactualizada, debería de implementar o actualizar la misma a fin de lograr el éxito empresarial u organizacional.

Lo antes expuesto proporciona información crítica que ayuda a las empresas para implementar o actualizar la estrategia o estructura organizacional. Tacuri Lucero, Noemi Magaly. (2022). Propuesta de actualización del plan estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán LTDA periodo 2020-2025, ubicada en Parroquia Jadán del Cantán Gualaceo Ecuador, (Tesis

de Maestría, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador).

2.1.2 ANÁLISIS DE MICROENTORNO

En Honduras, se han realizado algunos estudios relacionados con el tema de investigación estrategia organizacional y manual de funciones y perfiles de puestos, tal y como se presenta en la tesis titulada estudio de prefactibilidad creación de cooperativa ahorro y crédito para colaboradores Grupo Exa.

Esta investigación se realizó en San Pedro Sula, Cortés, Honduras en el año 2018, con el propósito de hacer un estudio de prefactibilidad para la creación u operación de una cooperativa de ahorro y crédito para los colaboradores de Grupo Exa, el estudio representa una contribución significativa para el equipo de trabajo que la integre, ya que brinda a cada miembro la posibilidad de realizar contribuciones económicas voluntarias que fortalezcan su estabilidad financiera. mediante el ahorro colectivo, los empleados o colaboradores podrán acceder a servicios financieros, es decir préstamos con tasas competitivas propias del mercado cooperativista. Así mismo, los fondos invertidos generarán rendimientos que serán distribuidos proporcionalmente, promoviendo así una cultura de ahorro solidario y beneficios compartidos. este estudio es de enfoque mixto dominante, con énfasis cuantitativo predominante y cualitativo, la autora menciona en el enunciado del problema, la necesidad de evaluar la viabilidad para constituir una cooperativa de ahorro y crédito integrada por colaboradores del Grupo EXA. Esta investigación busca aportar al fortalecimiento económico individual de sus miembros, promoviendo prácticas de ahorro, acceso a crédito con condiciones favorables, es decir tasas atractivas y el fomento del emprendimiento.

Para la recolección de información los autores utilizaron fuentes primarias, aplicando encuestas a colaboradores de Grupo Exa en San Pedro Sula y entrevista telefónica a dos expertos del sector. Complementariamente recurrieron a fuentes secundarias entre las cuales destacan: Ley de cooperativas de Honduras y demás leyes y reglamentos, libros de texto, Publicaciones de CONSUCOOP, FACACH y del Consejo Mundial de Cooperativas, Sitios Web, CRAI, Artículos de periódicos y revistas.

En la sección de resultados y análisis se visualiza la implementación de la estrategia organizacional la cual está compuesta por elementos interrelacionados que trabajan en conjunto para guiar a la cooperativa hacia sus objetivos a largo plazo. Estos elementos incluyen: la Misión, Visión y Valores Organizacionales.

Grupo Exa no cuenta con una cooperativa de ahorro y crédito que fomente el sentido de pertenencia y comunidad de los colaboradores, en virtud de lo anterior el estudio propone determinar la factibilidad para la creación de la cooperativa, los autores concluyen Los autores concluyen que el proyecto es viable desde el punto de vista financiero, técnico y comercial. Se comprueba que la hipótesis alternativa de la investigación se acepta porque la TIR es superior al costo del capital; por ende, se rechaza la hipótesis nula. En otras palabras, se cree que establecer una cooperativa para los colaboradores de Grupo EXA es factible y rentable, de acuerdo con estas proyecciones. García Cruz, Nancy Carolina (2018). Estudio de prefactibilidad de cooperativa ahorro y crédito para colaboradores Grupo Exa (Tesis de maestría). Universidad Tecnológica Centroamericana, UNITEC, Tegucigalpa, Honduras, C.A.

El estudio de Navarrete e Irías (2025). Titulado Propuesta de Manual de Funciones de Puestos y Perfiles de Puestos en ADEPES, el estudio respondió a una necesidad organizacional y administrativa urgente, debido a que la Asociación no contaba con documento formal para la asignación de funciones, roles y responsabilidades, ni para la gestión del personal. La carencia de un Manual de Funciones y Perfiles de Puestos tiene como resultado la deficiencia las tareas asignadas a cada unidad o colaborador, situación que tiene un impacto negativo en la productividad y el clima laboral. Esta tesis tuvo como objetivo principal elaborar un documento que aportara claridad, estructura y eficiencia a los procesos internos de recursos humanos, contribuyendo al fortalecimiento institucional, por esta razón, se propuso Un Manual de Puestos y Perfiles diseñado con el propósito de optimizar la gestión del talento humano en ADEPES, a través de la alineación de funciones, roles y competencias con las necesidades estratégicas de la entidad. La implementación de esta herramienta contribuyo de forma significativa a mejorar la eficiencia operativa, reducir los conflictos internos y potenciar el rendimiento del equipo de trabajo. De igual manera, contribuyó a una asignación precisa de roles, asegurando que cada puesto fuera ocupado por colaboradores cuyas competencias se encuentran en línea a los requerimientos específicos del

cargo.

Navarrete e Irías (2025) explica que: este estudio se fundamenta en su potencial para transformar la gestión del talento humano en ADEPES, partiendo del principio de que una administración adecuada de los recursos humanos es crucial para el funcionamiento organizacional. La ausencia de una estructura definida dificulta la optimización del desempeño laboral, por lo que el eje central de esta investigación radica en demostrar que una correcta alineación entre los perfiles de puesto y las competencias requeridas permite incrementar la eficiencia institucional y promover el desarrollo organizacional.

Por lo antes descrito es importante el diseño y la implementación de un manual de funciones y perfiles de puesto para sirva de guía y tener claro cuáles son las funciones, asignaciones o tareas que cada uno de los empleados deben de realizar a lo interno de la Asociación.

Para el desarrollo de este estudio no experimental, descriptivo y explicativo, los autores consideraron el 100% de la población correspondiente a 76 colaboradores, optaron por la aplicación de un censo en lugar del cálculo muestral, a fin de obtener una visión completa y detallada de las percepciones de los colaboradores, garantizando así mayor representatividad y precisión en el análisis de la información, para recopilar la información emplearon técnicas e instrumentos, las técnicas utilizadas fueron la observación participante y entrevista semiestructurada. Con respecto a los instrumentos se utilizaron encuesta vía remota diseñando un cuestionario compuesto por 27 preguntas a cada empleado, entrevistas personales a los consultores para obtener información detallada sobre cada uno de los veinte y tres (23) puestos analizados y una bitácora, estos instrumentos se diseñaron para recopilar información sobre funciones, competencias, actividades y desempeño en ADEPES. Con base a lo anterior se espera una mejora en la claridad de roles, responsabilidades y evaluación de desempeño.

Este estudio concluyó que el manual de funciones de puestos y perfiles debía diseñarse con perfiles definidos con claridad, alineados con la dirección estratégica de la empresa, es decir con la misión, visión, valores y objetivos. Esta estructura permitió que cada colaborador comprendiera su rol dentro de la institución y contribuyera de manera efectiva a una gestión eficiente del talento

humano Navarrete e Irías (2025).

La Cooperativa Mixta de Empleados del Sistema Penitenciario LTDA, (COMESIPEL), fue inscrita el dos (02) de septiembre de dos mil cinco (2005) mediante acuerdo N°.2242 en IHDECOOP; no obstante, según resolución número 002/2014, fue reformado creándose el Consejo Nacional Supervisor de Cooperativas (CONSUCOOP) el cual tiene a su cargo la aplicación de la legislación cooperativa y autoridad de control de los entes cooperativos, se rige por esta ley y demás leyes que por naturaleza y similitud apliquen.

Una cooperativa es mixta cuando en sus estatutos se establezcan diferentes actividades como su objetivo principal, fue constituida como una Organización Cooperativa de primer grado, actualmente la actividad principal de la cooperativa son los servicios de ahorro y crédito solamente a los afiliados del Instituto Nacional Penitenciario, si opta por ampliar la cantidad de actividades a las que ya realiza, y si está autorizada por el ente regulador puede hacerlo, debiendo notificar la decisión de forma anticipada al CONSUCOOP, en conjunta al plan de operaciones y la fecha en que dará inicio dichas actividades.

Según la certificación está conformada por la siguiente estructura: una Junta Directiva y una Junta de Vigilancia, la Junta Directiva está compuesta por un presidente, vicepresidente, tesorero, secretaria, Vocal I, Vocal II, Vocal III y Suplente. Seguido la Junta de Vigilancia la conforma un presidente, secretario y un Vocal, totalizando 12 cuerpos directivos. Anteriormente estaba ubicada en Tamara Municipio del Distrito Central Departamento de Francisco Morazán, actualmente en Colonia El Hogar contiguo a Gasolinera Puma Bulevar Centro América. Cuenta con 160 afiliados los cuales son empleados del instituto Nacional Penitenciario, 65 corresponden a mujeres y la diferencia 95 a hombres, la Cooperativa operativamente está funcionando de forma cerrada.

Desde su creación, COMESIPEL ha operado con un enfoque centrado en ofrecer servicios financieros a los colaboradores del Instituto Nacional Penitenciario de Honduras. A lo largo de los años, la cooperativa ha experimentado un crecimiento significativo en su base de afiliados. Sin embargo, este crecimiento no ha ido acompañado de una estrategia organizacional formal ni de un manual de funciones y perfiles de puesto, que guíe de forma clara y consistente la gestión de los

recursos humanos (Chiavenato, 2009).

La ausencia de una estrategia organizacional clara ha creado dificultades en la asignación de tareas y responsabilidades, por esta razón, los directivos enfrentan dificultades para comprender sus funciones específicas, lo que puede provocar desorganización, baja eficiencia y errores en la ejecución de tareas, así como, problemas al momento de la toma de decisiones. Esta situación también puede limitar la capacidad de evaluar el desempeño individual, identificar oportunidades de mejora en el momento oportuno y establecer planes de desarrollo profesional. Además, se dificulta la alineación de los esfuerzos del equipo con los objetivos institucionales, lo que afecta el cumplimiento de metas y la toma de decisiones estratégicas. En conjunto, estos factores impactan negativamente en la productividad, el clima laboral y la sostenibilidad de la Cooperativa.

Las Cooperativas no suelen considerar esencial la documentación legal de la estrategia organizacional ni de los manuales de puesto debido al cuidado de recursos, tanto económicos como humanos, que les permiten formalizar estos procesos. De igual forma, algunas cooperativas, sobre todo las más pequeñas, suelen operar de forma más informal, fundamentándose en la confianza mutua de sus miembros, lo que las lleva a no reconocer la importancia de establecer formalmente estos documentos. Así mismo, la falta de conocimientos en gestión administrativa puede generar la percepción de que no es necesario formalizar estos aspectos para su funcionamiento diario (Sánchez Otero & Sánchez Otero, 2013).

Es esencial que las empresas realicen estrategias organizacionales o planes estratégicos, que detallen su misión, visión, valores, objetivos y metas a alcanzar, esto para avanzar en la dirección correcta, así como un manual de puestos, documento base y formal a fin de asegurar orden y orientación de toda empresa. Además, un manual de puestos es crucial para una empresa debido a que proporciona una descripción detallada de las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo (Maldonado Reyes & Zapata Munguía, 2023). Es por ello por lo que surge la necesidad de llevar a cabo la estrategia organizacional y el manual de descripción de puestos para la Cooperativa Mixta de Empleados del Sistema Penitenciario LTDA, (COMESIPPEL).

Cabe resaltar que los requisitos para ser miembro de la COMESIPPEL son los siguientes:

- Ser mayor de edad
- Tener acuerdo de nombramiento como empleado del Instituto Nacional Penitenciario (INP)
- No ser directivo de otra cooperativa
- Llenar ficha de afiliación

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

Es el proceso de definir de forma clara, concisa y precisa los términos y conceptos que se utilizará en el estudio o investigación, demostrando un nivel de objetividad y claridad sobre su tema de investigación.

2.2.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

En la actualidad, todo líder de negocios debe tratar el diseño, la ejecución y el seguimiento de la estrategia organizacional como una necesidad, puesto que es esencial para que cualquier empresa tenga éxito y sea sostenible. A lo largo del tiempo la estrategia organizacional ha pasado por varias etapas, las cuales se describen a continuación:

Según Tarzijan (2008), A lo largo de su historia, el pensamiento estratégico ha pasado por cuatro etapas fundamentales: La inicial se caracteriza por una orientación hacia la planificación financiera (1920). La atención se dirigía principalmente a la elaboración de presupuestos en las diferentes áreas: producción, ventas, inventario y flujo de caja, verificando su ejecución. Cada departamento, mercadeo, producción y finanzas, disponía de su propio presupuesto, y la estrategia se concebía desde estas funciones específicas, sin una visión global e integrada como la que predomina actualmente, es decir antes no se pensaba en conjunto y en la actualidad se toman mejores decisiones colectivamente a fin de lograr los objetivos o metas de la empresa.

La segunda etapa en la evolución del pensamiento estratégico empresarial se centra en la planificación financiera a largo plazo, consolidándose como una práctica relevante a partir de la década de 1950, se fundamenta en el análisis anticipado de escenarios futuros al ubicarse en diferentes situaciones (optimista, neutral, pesimista). Según Tarzijan (2008), el enfoque predominante en la estrategia empresarial se basaba en una perspectiva o visión funcional. Esto

implicaba estudiar cada departamento o área de la empresa por separado, y luego, a partir de ese análisis individual, se buscaban respuestas más completas que pudieran atender las demandas generales de la organización.

La tercera etapa se caracteriza por poseer un enfoque más global de la estrategia integrando cada una de las áreas de las empresas o empresariales. Esta información previamente mencionada se observa en los estudios publicados de Igor Ansoff, Alfred Chandler, Kenneth Andrews y Peter Drucker, quienes consideran que es necesario formular la estrategia de una forma más articulada y dinámica, integrando las ideas individuales para cada área funcional y vinculándolas con el entorno competitivo en el que operan (Tarziján, 2008).

La etapa cuatro del pensamiento estratégico se distingue por concentrarse en el aprendizaje organizacional y en el examen del ambiente de los negocios. En esta etapa, determina que el análisis del ambiente de la empresa desde la perspectiva de las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas es el punto de partida para formular la estrategia. Se examina cuán lista está la compañía para ser competitiva en el mercado y, a partir de allí, se decide qué hacer con el negocio y cuál es el tipo de empresa que se desea tener a futuro. Esto se fundamenta en la misión, visión, metas estratégicas, una definición apropiada de una ventaja competitiva y los planes de acción que más tarde apoyan el proceso de formulación de estrategias. Los escritores más destacados en esta cuarta fase son: Peter Drucker, Kenneth Andrews (Tarziján, 2008).

Según Gaynor, Chandler distingue los conceptos de estructura y estrategia de la siguiente manera: “La estructura es una consecuencia de la estrategia, de modo que primero uno adopta una estrategia y luego elige un arreglo organizacional”.

“Estrategia es el establecimiento de objetivos y metas a largo plazo acompañadas por la adopción de distintos cursos alternativos de acción relacionados con la asignación de recursos para la consecución de dichos objetivos. Mientras que estructura es más bien la organización que se diseña para administrar las actividades que surgen de las distintas estrategias adoptadas, para lo cual implica la existencia de un orden de jerarquía, cierta distribución y asignación de trabajo, líneas de autoridad y comunicación, y datos e información que fluyen a través de las distintas líneas” (Gaynor, 2002).

Alejandra Sánchez Yagüe (2021) define la estrategia organizacional como el proceso que abarca la creación, el diseño, la implementación y la evaluación de decisiones dentro de una organización. Este conjunto de acciones permite orientar y alcanzar los objetivos establecidos por la organización a largo plazo. de acuerdo con Alejandra Sánchez Yague la estrategia organizacional es muy relevante para la empresa porque sin ella no se podrán conseguir los resultados empresariales que se han establecido ya sea corto a largo plazo.

Así mismo, la estrategia organizacional establece la misión, visión y valores que orientan el accionar de la empresa o institución. Al integrar sus fortalezas, permite articular esfuerzos de manera coherente para alcanzar los resultados deseados. Cuando dicha estrategia carece de claridad, se dificulta el cumplimiento de los objetivos propuestos. Por ello, resulta fundamental conservar una dirección definida y un enfoque constante que guíe todas las acciones organizativas.

2.2.2 DISEÑO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En la década de 1990 a los años 2,000 se puede considerar como el período de consolidación de modelos clásicos y funcionales las organizaciones se estructuraban principalmente bajo modelos jerárquicos, funcionales y burocráticos. Chiavenato (2004) describe esta etapa como parte de la “Era Neoclásica”, donde la eficiencia operativa y la especialización eran prioritarias. Las estructuras eran rígidas, con poca capacidad de adaptación al cambio, y se basaban en principios administrativos tradicionales como la división del trabajo y la autoridad formal (Chiavenato, I. 2004). Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill.

Con el cambio de siglo, se intensificó la necesidad de adaptar las estructuras organizacionales a entornos más dinámicos, teorías que tienen origen según Mintzberg (1985) el cual propone configuraciones como la adhocracia, la burocracia profesional y la estructura simple, que permiten mayor flexibilidad. (Chiavenato, 2009) incorpora la teoría de contingencias, señalando que factores como el entorno, la tecnología y el tamaño determinan el diseño organizacional más adecuado donde se puede determinar este período como una emergencia del modelo contingente y configuraciones estructurales de las (Chiavenato, I. 2009). Comportamiento organizacional. McGraw-Hill.

En 2009, Fincowsky planteó que las organizaciones modernas requerían modelos híbridos que integraran tecnología, procesos y personas, promoviendo una gestión más horizontal y dinámica. En su obra *Organización de empresas*, destaca que la estructura organizacional debe adaptarse a entornos digitalizados, facilitando la descentralización y la eficiencia operativa. Años más tarde, Chiavenato (2017) profundiza esta visión al señalar que el diseño organizacional debe ser un proceso estratégico y flexible, capaz de responder a los cambios tecnológicos y ambientales. Propone estructuras como la matricial y en red, que fomentan la colaboración entre equipos y permiten una mayor agilidad organizativa. Ambos autores coinciden en que el diseño organizacional debe facilitar la innovación, el desarrollo del talento humano y la adaptación continua en contextos cada vez más digitalizados.

Las organizaciones actuales enfrentan entornos altamente volátiles, lo que ha impulsado el uso de estructuras en red, circulares y virtuales. Chiavenato (2017) destaca que el diseño organizacional debe ser un proceso continuo, orientado al cambio y alineado con la estrategia. Mintzberg reafirma que la estructura debe ser coherente con la ideología y los valores organizacionales, especialmente en contextos de innovación y transformación (Chiavenato, I. 2020). *Desarrollo organizacional*. McGraw-Hill.

La arquitectura organizacional también conocida como diseño o estructura organizacional constituye el sistema mediante el cual una empresa coordina e integra todos sus componentes esenciales. Este diseño permite establecer y detallar los procesos internos, definiendo cómo se llevan a cabo las actividades dentro de un entorno específico para alcanzar los objetivos estratégicos deseados. Cada organización u empresa desarrolla su propia arquitectura de acuerdo con las necesidades que se presentan, cultura, misión, visión, lo que le permite operar con eficiencia y eficacia. En este sentido, la arquitectura organizacional no solo guía el funcionamiento operativo, sino que también refleja la identidad única de la organización, como si fuera su ADN corporativo. (Chiavenato, 2017).

Implica definir cómo se distribuyen las tareas dentro de la empresa entre cargos, equipos, áreas y departamentos, así como establecer los mecanismos de coordinación necesarios para lograr los objetivos organizacionales de forma alineada. Las decisiones relacionadas con esta estructura suelen comunicarse mediante organigramas y descripciones de puestos. (Chiavenato, 2017).

2.2.3 MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

(Planificación de los recursos humanos, 2008, p.35). Afirma;

El manual de descripción de puestos es una herramienta organizacional que define con exactitud las funciones, responsabilidades y requisitos de cada cargo, facilitando la estructura funcional de la empresa y contribuyendo al cumplimiento de sus objetivos. Según (Loutffat, 2010) Los elementos del diseño de puestos son: Análisis de puesto, Diseño del puesto, descripción del puesto, Evaluación de puesto y Especificación de puesto. Loutffat (2010) afirma: El análisis de puesto es un proceso técnico que recopila información relevante sobre cada cargo, mediante trabajo de campo, para definir sus características y requerimientos.

De acuerdo con los artículos anteriores, el Manual de Descripción de Puestos es un documento que describe las actividades y sirve como guía de orientación para facilitar el desempeño laboral de los colaboradores en una empresa u organización, logrando así concretar las responsabilidades y actividades con mayor claridad a fin de lograr los objetivos planteados.

Las partes de un descriptor de puestos es donde se trata de establecer las tareas y obligaciones que componen cada uno de los cargos o puestos de la organización, estableciendo el propósito que persiguen cada uno de estos. Además, incluye un resumen de los conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y experiencia que las personas que lo ocupan deberían poseer a lo cual se le llama el perfil necesario para el cargo.

- Perfil del puesto o identificación del cargo: Requiere datos demográficos, escolaridad, experiencia laboral, años de experiencia requerida, conocimientos específicos.
- Objetivo del puesto: es el ¿por qué? del puesto de trabajo dentro de la organización.
- Funciones y actividades: son un conjunto de actividades que el colaborador realiza en su puesto de trabajo, ya sea por horas parciales o tiempo completo.
- Condiciones de trabajo: requiere de disponibilidad de horario, disponibilidad para viajar según lo demande el puesto.
- Tipo de esfuerzo que requiere el puesto: se refiere a la cantidad de energía y esfuerzo físico o mental que se requiere en el puesto.

- Responsabilidades adquiridas: tiene la tarea de realizar la supervisión directa de sus subordinados (depende el cargo que ocupe) a si mismo velar por el material, herramientas o equipo de trabajo, y la información confidencial (Chiavenato, 2007).

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

Este apartado se fundamenta en diversas teorías clave que proporcionan el marco necesario para el desarrollo de la investigación. Se hace especial énfasis en las teorías del Plan Estratégico, el Análisis de Puestos, las Competencias y el Organigrama, las cuales permiten examinar los aspectos estructurales, organizacionales y operativos esenciales de una entidad. A continuación, se desarrollarán y describirán cada una de estas teorías, explicando su relevancia y aplicabilidad dentro del contexto del estudio.

2.3.1 BASES TEÓRICAS

2.3.1.1 PLAN ESTRATÉGICO

EL recurso humano es el activo más valioso de las organizaciones y/o empresas. Las personas no solo ejecutan las tareas operativas, sino que son responsables de crear, gestionar y mejorar todos los procesos dentro de la organización (hacen que las cosas sucedan). Los empleados contribuyen con sus conocimientos, capacidades y habilidades; de igual forma, favorecen en la toma de decisiones e implementación de acciones que generan mayor dinamismo. Según la Teoría de Chiavenato (2009) la cual indica que la estrategia es el plan global que la empresa implementa para asegurar el cumplimiento de la misión de la organización.

La información reflejada en esta teoría es necesaria debido a que establece la estructura y los procesos internos de la organización con la intención que generen impactos positivos en su rendimiento. Estos elementos conllevan modificaciones en la cultura de la empresa y en el estilo de liderazgo. Además, en la estrategia se incluye la misión, visión y valores que son indispensables en la aplicación de las empresas u organizaciones (Chiavenato, 2020).

2.3.1.1.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

La estrategia organizacional, como resultado o fruto del proceso de formulación estratégica, constituyó el conjunto de decisiones y acciones estructuradas que las organizaciones implementaron para lograr eficazmente los objetivos previamente establecidos.

Según Andrews, “estrategia organizacional” es “el patrón de decisiones que determina y exhibe los propósitos, los objetivos y las metas organizacionales y que genera el plan estratégico que define el conjunto de negocios en los cuales se involucrará la organización; asimismo, establece los términos económicos, humanos y tecnológicos de lo que pretende ser, así como la naturaleza de las aportaciones económicas y no económicas que ofrecerá a sus accionistas, empleados, compradores y comunidades de interés”. (Chiavenato, 2017, p. 4)

En este contexto, la estrategia es el patrón que integra los objetivos generales de una organización en un todo coherente y con un propósito. Una estrategia bien formulada permite asignar e integrar todos los recursos y las competencias organizacionales en una proposición única y viable, para anticiparse a los cambios del entorno y a las contingencias frente a competidores preparados que luchan por obtener los mismos clientes y proveedores, interfiriendo con los objetivos que desea alcanzar la organización. Esto tal vez explique por qué la estrategia, que nació con la guerra y avanzó con la política y los deportes, tiene una importancia central para la administración de las organizaciones y los negocios. (Chiavenato, 2017, p. 4)

La estrategia organizacional inicia con los objetivos estratégicos de la misión y visión que se busca alcanzar, por ende, es importante considerar el análisis del entorno y su influencia para tener éxito, debido a que ayuda a identificar las oportunidades y amenazas. Asimismo, el análisis de la organización detecta y analiza las fortalezas y debilidades a fin de potenciar o mejorar el crecimiento de la organización (Chiavenato, 2017).

2.3.1.1.2 LA MISIÓN

La misión de una entidad es la afirmación que establece su objetivo y propósito central, los principios primordiales que orientan su conducta y acciones, la misión tiene una cercana relación

con la cultura de la organización, dado que comunica los valores, las convicciones y la visión que deben orientar con coherencia las acciones de los integrantes de la entidad por lo que organiza y da sentido al trabajo colectivo. Mediante la misión, se forja una identidad de la organización que fomenta la coordinación de esfuerzos hacia metas compartidas (Chiavenato, 2017).

2.3.1.1.3 LA VISIÓN

Para una organización la visión organizacional presenta el futuro anhelado que una organización se propone alcanzar, la visión no solo brinda un rumbo claro y preciso, sino que también actúa como un propulsor para la motivación y la dedicación del trabajo colectivo de la organización. La visión debe ser motivadora, fuerte, y representar el objetivo a largo plazo de la organización, vinculando a todos los integrantes con una meta compartida que oriente su desarrollo y su crecimiento (Chiavenato, 2017).

2.3.1.1.4 LOS VALORES

Es esencial para la compañía determinar los objetivos vitales y las conductas de sus colaboradores. Los valores son conductas sociales y acciones que la entidad valora y destaca. Son aquellos rasgos del comportamiento que son relevantes para ellos, fundamentados en creencias y actitudes que guían el comportamiento (Chiavenato, 2017).

2.3.1.1.5 LOS OBJETIVOS SMART

Los objetivos elaborados bajo esta metodología corresponden al acrónimo SMART se utiliza para establecer objetivos de manera efectiva, asegurando que sean claros y alcanzables. Un objetivo SMART debe ser específico (S), es decir, claramente definido; (M) medible, para poder evaluar el progreso; (A) alcanzable, considerando los recursos disponibles; (R) relevante, alineado con las prioridades estratégicas; y temporal (T), con un plazo determinado para su cumplimiento. Esta metodología facilita la planificación y el seguimiento de metas tanto a nivel personal como profesional; por ende, estos se vuelven esenciales para dirigir a la organización hacia el logro de sus metas de manera eficiente y eficaz. Esta metodología, es un enfoque holístico de los criterios específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazo determinado, que trata de garantizar que

los objetivos estén claramente establecidos y sean alcanzables en un tiempo específico considerando los recursos disponibles con que cuenta la organización (Chiavenato, 2017).

La estructura organizacional es fundamental para alcanzar los objetivos, los cuales se basan en la estrategia general u organizacional de la empresa. Por ende, es lógico que la estructura se adapte a la estrategia. Es decir, si la alta gerencia toma la decisión de realizar cambios en la estrategia es esencial modificar la estructura organizacional para que siga siendo coherente y funcional (Robbins, 2013).

2.3.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Es la forma en que las tareas del puesto laboral se distribuyen, agrupan y coordinan de manera formal. Al establecer la estructura de la organización, los gerentes deben considerar seis elementos esenciales los cuales son: especialización en el trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, y formalización (Robbins & Judge, 2013).

El término especialización en el trabajo, o división del trabajo, se emplea para indicar cuán fragmentadas están las tareas dentro de una organización en funciones específicas asignadas a distintos cargos. La especialización en el trabajo se basa en dividir un puesto en varias tareas específicas, asignando cada una a diferentes personas. Una vez que estas funciones han sido distribuidas, es necesario organizarlas en grupos de actividades similares para facilitar su coordinación y lograr un funcionamiento eficiente, a esto se le llama departamentalización, lo cual es fundamental debido a que permite organizar el trabajo de forma eficiente, logrando así los objetivos estratégicos (Robbins & Judge, 2013).

La estructura de una organización que se caracteriza por la centralización es aquella en la que la alta dirección toma todas las decisiones, las cuales son implementadas por los gerentes de nivel más bajo. En el extremo opuesto, en las organizaciones descentralizadas, las decisiones son tomadas directamente por los gerentes que están próximos a la acción ya que son los encargados de tomar decisiones (Robbins & Judge, 2013).

Las organizaciones altamente formalizadas se distinguen por establecer de manera precisa descripciones explícitas, es decir; las responsabilidades de cada cargo o puesto implementan normas internas y definen con detalle los procedimientos que regulan el desarrollo de las tareas laborales (Robbins & Judge, 2013).

2.3.1.2.1 DISEÑO ORGANIZACIONAL

Es un proceso que consiste en la construcción y ajuste continuo de la estructura interna de una organización, con el propósito de facilitar el cumplimiento de sus, objetivos, metas y la ejecución de sus estrategias definidas. (Robbins, 2013).

A continuación, se describen los principales modelos de diseño organizacional, es importante mencionar que para implementarlos es necesario conocer ciertos elementos de la organización como el tamaño de la empresa, la cantidad de colaboradores y las funciones, procesos o procedimientos que lleva a cabo. Una vez que examinamos los aspectos fundamentales del diseño organizacional, podemos determinar si una entidad sigue un modelo mecanicista o uno orgánico.

2.3.1.2.2 MODELO MECANICISTA

Este modelo suele aplicarse cuando las dimensiones básicas del diseño organizacional están bien marcadas o definidas, así mismo es importante identificar que este modelo tiene un orden piramidal de arriba hacia abajo, basada en departamentos y puestos con diferentes niveles de autoridad, esta estructura se considera que es usada para mantener controles rígidos y bajos costos en las actividades, dentro de las características está amplia especialización laboral, formalización y centralización altas. Este tipo de modelo es sinónimo de burocracia consideran estructuras similares ya que se caracteriza por procesos altamente estandarizados para el trabajo, elevada formalización y mayor jerarquía administrativa. (Robbins, 2013, pag.497).

El modelo burocrático de la era industrial que tuvo su mayor auge en el siglo XX, (Chiavenato, 2009, p.101).

Este modelo se puede observar en las empresas u organizaciones que tienen dimensiones de diseño muy marcadas. Tiene una estructura piramidal que es rígida e inflexible y está fundamentada en los departamentos y posiciones a lo interno de la organización. Puede tomar como referencia el modelo burocrático, puesto que incluye todos sus rasgos: la formalización, la centralización, la autoridad jerárquica, la especialización y la estandarización de los procesos (Osorio Salgado & Canales González, 2022).

2.3.1.2.3 MODELO ORGÁNICO

Este modelo se torna cada vez más común en las organizaciones que apuestan a un desempeño más rápido y flexible por parte de sus colaboradores, está diseñado para que las personas puedan impulsar cambios y se adapten de forma más rápida al ambiente laboral, el modelo orgánico es muy similar a la organización sin fronteras ya que sus características son muy parecidas, es importante resaltar que en este modelo las dimensiones básicas son menos marcadas que el modelo mecanicista, debido a que posee menos niveles de jerarquía con respecto a su tamaño, las principales características que lo definen es que tiene una estructura flexible, especialización y formalización escasas y es descentralizada, su forma tiende a ser como un círculo, en donde se observa que los equipos están conectados entre sí, permitiendo la toma de decisiones participativas, se adaptan rápidamente al cambio, como resultado se produce la creatividad e innovación (Robbins, 2013).

La figura número 1 muestra la relación entre estrategia y estructura:

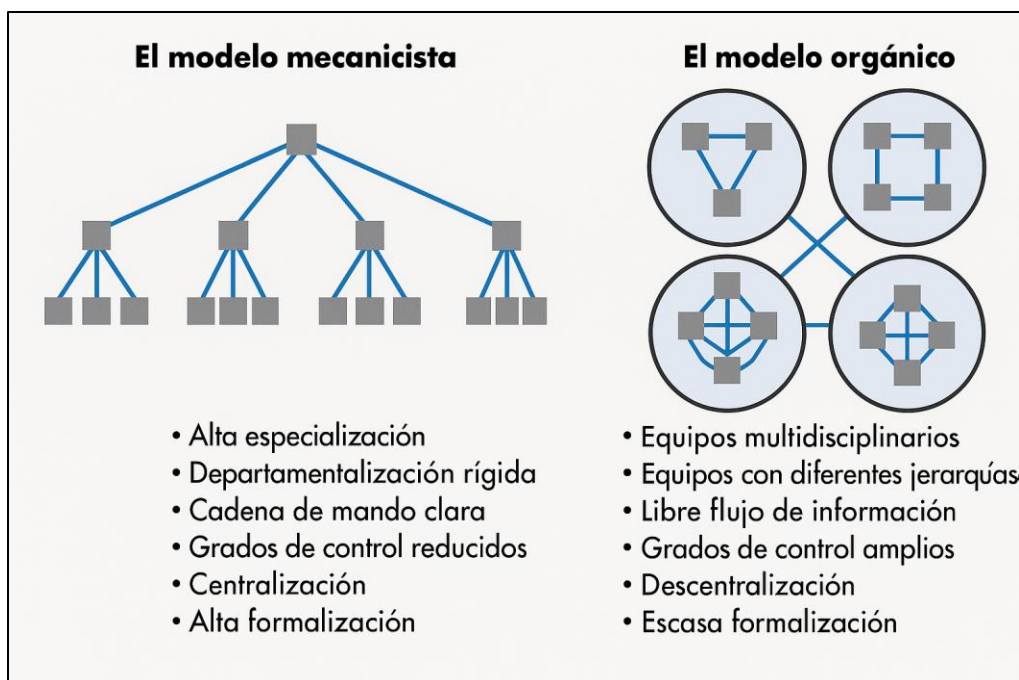


Figura 1. Comparación entre el modelo mecanicista y el orgánico.

Fuente: Robbins (2013)

La comparación entre los modelos organizacionales mecanicista y orgánico expone diferencias sustanciales en estructura, control y flexibilidad. El modelo mecanicista se fundamenta en jerarquías establecidas y rígidas, alta especialización y centralización en la toma de decisiones, siendo eficaz y teniendo una alta aplicación en entornos estables y altamente normativos. En contraste, el modelo orgánico fomenta la colaboración, la descentralización y la adaptabilidad, características esenciales para contextos dinámicos y estructuras flexibles. Para una cooperativa pequeña, donde la participación democrática y la flexibilidad operativa son importantes en el curso natural de sus operaciones, el modelo orgánico resulta más pertinente; sin embargo, una implementación híbrida que incorpore elementos básicos del modelo mecanicista como roles definidos y mínima formalización puede fortalecer la eficiencia sin comprometer la esencia y eficacia de la cooperativa.

2.3.1.3 ANÁLISIS DE PUESTOS

Conforme a (Chiavenato, 2011) El análisis de puestos es un proceso que consiste en estudiar y determinar las habilidades, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su

adecuado desempeño. Asimismo, está compuesto por los aspectos extrínsecos, es decir; requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades adquiridas y condiciones de trabajo.

Es importante mencionar que, para la elaboración del análisis de puestos, se tiene que identificar el contenido de descripción de puestos, el cual está compuesto por los aspectos intrínsecos, como ser: título del puesto, ubicación del puesto en el organigrama y contenido del puesto.

La descripción del puesto define el alcance funcional del cargo, incluyendo sus responsabilidades y tareas principales.

Según (Chiavenato, 2011), la descripción y análisis de puestos: es la presentación de los aspectos intrínsecos y extrínsecos. En la siguiente figura, se muestra la descripción y el análisis de puestos:

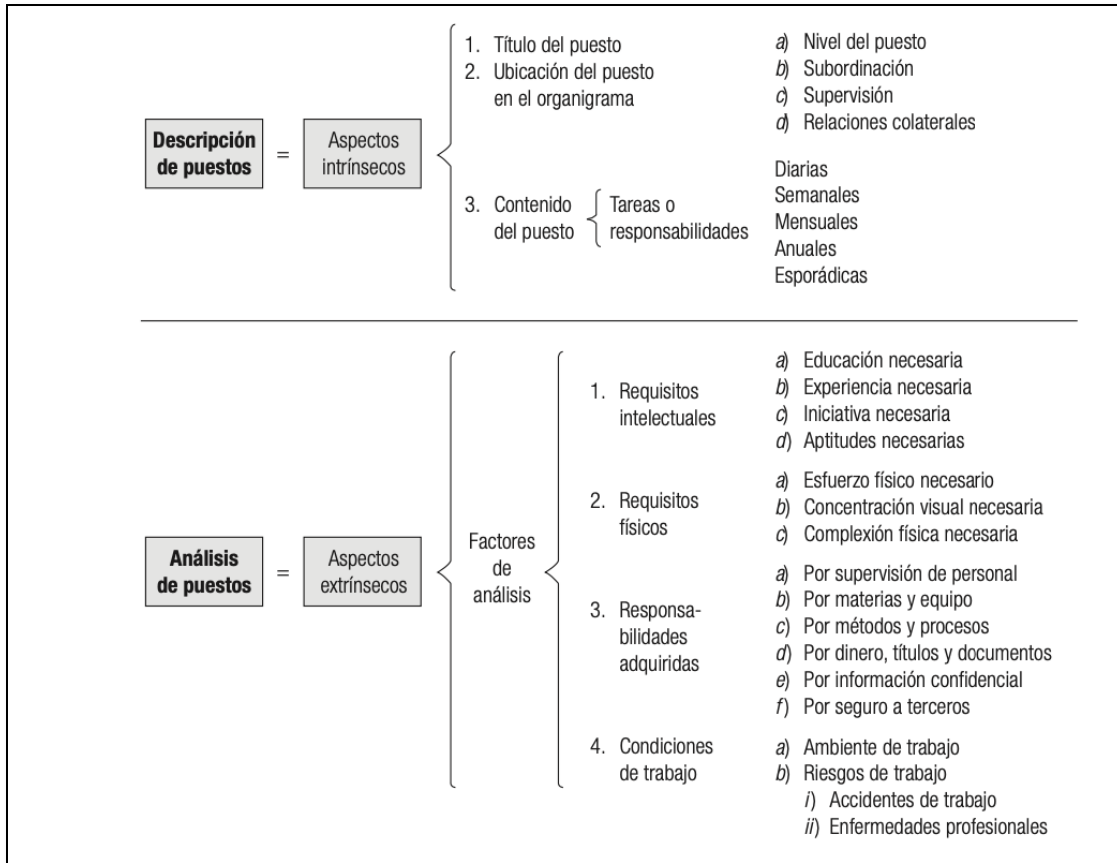


Figura 2. Alcance de la descripción y análisis de puestos

Fuente: (Chiavenato, 2011).

2.3.1.3.1 MÉTODOS PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DE PUESTOS

La descripción y el análisis de puestos son procesos fundamentales dentro de la gestión del talento humano, ya que permiten comprender con precisión las responsabilidades, competencias y condiciones asociadas a cada rol dentro de una organización. Estos métodos proporcionan una base sólida y estructurada para la toma de decisiones en procesos de selección de personal, la capacitación, la evaluación del desempeño y la estructuración organizacional.

Al aplicar estos métodos para recolectar y examinar información sobre los puestos, las empresas pueden alinear mejor sus recursos humanos con sus objetivos estratégicos, promoviendo eficiencia, equidad y desarrollo profesional, los métodos más utilizados son los siguientes:

Observación directa: este método implica la observación de las actividades realizadas por el colaborador para registrar información sobre sus actividades, herramientas utilizadas y su entorno de trabajo. Es recomendable o considerable aplicarlo en los trabajos que requieren esfuerzos manuales o rutinarios en el cargo desempeñado, dado que la observación avala la capacidad del colaborador para desempeñar sus actividades.

Entrevista: es una técnica que consiste en recopilar información relevante a través de una conversación entre un candidato a un puesto de trabajo y la persona que está realizando la descripción del puesto. El propósito de la entrevista es que el empleador evalúe las capacidades, habilidades, destrezas y experiencia para determinar si el candidato es apto para los requerimientos del puesto de trabajo.

Cuestionario: es un formulario estructurado que contiene una serie de preguntas para recopilar información respecto a un cargo definido, este mismo se entrega a los empleados que desarrollan el cargo para su competencia, posteriormente se entrega a la dirección de recursos humanos para su evaluación y análisis.

Métodos mixtos: Esta práctica que utilizan dos o más métodos; son las combinaciones de cualquiera de los descritos en los párrafos anteriores, se puede realizar de manera diferentes como por ejemplo realizar un cuestionario y después aplicar una entrevista al ocupante del puesto, o en todo caso emplear un cuestionario al ocupante y luego entrevistar al supervisor para dejar claros algunos puntos.

Según Chiavenato (2011), “Administración de Recursos Humanos” (pp. 231-233) las principales ventajas y desventajas de los métodos para realizar una descripción o análisis de puestos son:

Ventajas del método de observación directa

- Autenticidad de la información obtenida, debido a que la unidad de origen (el analista de puestos) y del hecho de que sea independiente a los intereses de quien lleva a cabo el trabajo.
- No se requiere que el ocupante del puesto detenga sus actividades.

- Es un método ideal para trabajos sencillos y repetitivos.
- Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos (¿qué hace?, ¿cómo lo hace?, ¿para qué lo hace?).

Desventajas del método de observación directa

- Implica un alto costo económico ya que para que el método sea completo se requiere un tiempo prolongado en el análisis de puestos.
- La observación sin contar con el contacto directo del encargado del puesto limita el nivel de acceso de la información que se pueda tener.
- Se recomienda para trabajos que no sean sencillos y repetitivos.

Ventajas de la entrevista directa

- Captación de información de primera mano con personal a cargo de las funciones.
- Apertura en tratar dudas en primera instancia.
- Es el medio más adecuado ya que brinda mayor cantidad de resultados para el desarrollo de análisis y una obtención más estandarizada de los datos.
- No tiene contraindicación: se puede utilizar en cargos de cualquier tipo o nivel.

Desventajas de la entrevista directa

- Una entrevista mal realizada podría tener renuencia por parte del personal lo que conllevaría a una incomprensión y no aceptación de los objetivos.
- Podría causar confusión entre las opiniones y los hechos.
- Pérdida de tiempo debido a la falta de preparación de quien realice la entrevista.
- Costos altos debido a la necesidad de analistas expertos y el tiempo que los encargados de cada puesto requieren para atender la entrevista.

Ventajas del cuestionario

- El cuestionario puede ser contestado, por los ocupantes del puesto o por sus jefes directos, de manera conjunta o secuencial, con ello se obtiene una visión más amplia del contenido y de sus características, además de contar con la participación de varios niveles.

- Es el método más económico para el análisis de puestos.
- Es el método más completo; el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de los puestos, contestado por ellos y devuelto con relativa rapidez. Esto no ocurre con los demás métodos para el análisis de puestos.
- Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo y las actividades de los ejecutivos.

Desventajas del cuestionario

- No se considera adecuado para cargos de bajo nivel en los cuales los colaboradores pueden tener cierta dificultad al interpretarlo y responderlo por escrito.
- Requiere ser planeado y realizado de forma cuidadosa.
- Suele ser superficial y distorsionado.

2.3.2.2 ETAPAS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS (PLANEACIÓN, PREPARACIÓN, REALIZACIÓN)

2.3.1.3.2 ETAPA DE LA PLANEACIÓN

Según (Chiavenato, 2011) esta es la etapa en donde se debe planear todo el trabajo para el análisis de puestos es importante saber que la planeación del análisis de puesto exige los siguientes pasos:

- Determinación de los puestos a analizar: se deben de identificar cuales puestos requieren de un análisis de sus características y naturalezas.
- Elaboración de un organigrama que indique los puestos de trabajo: un organigrama permite identificar y visualizar la estructura logística de la empresa, facilitando la interpretación de las responsabilidades y autoridad en cada puesto de trabajo.
- Elaboración del cronograma de trabajo: un cronograma detalla con exactitud el comienzo de un programa de análisis de cada puesto de trabajo partiendo por rangos inferiores, superiores, intermedios en las áreas de la empresa.

- Selección de los métodos de análisis: Es necesario definir e identificar las metodologías de análisis adecuados para cada puesto de trabajo, en donde se consideran las ventajas, desventajas, presupuesto y oportunidades que sean dirigidos para los puestos a analizar.

2.3.1.3.3 ETAPA DE PREPARACIÓN

Según (Chiavenato, 2011), es la etapa en donde los analistas debidamente entrenados preparan los esquemas y los materiales de trabajo, es decir:

- Reclutamiento: es un proceso para atraer candidatos a puestos de trabajo específicos, para garantizar que la empresa supla las necesidades de personal.
- Preparación del material de trabajo: Son elementos para la creación, organización y manejo de los recursos necesarios para que los colaboradores ejerzan sus actividades adecuadamente.
- Preparación del ambiente de trabajo: Conjunto de actividades dirigidas para garantizar un entorno físico seguro para que los colaboradores desempeñen sus actividades de forma segura.
- Obtención de datos previos: implica un proceso dirigido para recopilar información relevante para ejercer de forma eficiente una tarea o puesto de trabajo, proporcionando datos generales (nombre de colaboradores, materiales y equipos requeridos en las actividades de la empresa).

2.3.1.3.4 ETAPA DE REALIZACIÓN

Según (Chiavenato, 2011), Es la fase en la que se obtienen los datos de los puestos que se van a analizar y en la que se redacta el análisis:

- Recopilación de datos sobre los puestos utilizando los métodos de análisis antes mencionados consultando al ocupante del puesto de trabajo.
- Clasificación de la información obtenida.
- Transcripción de un borrador de la investigación por parte de los analistas encargados.

- Entrega del borrador al jefe en cuestión para su revisión y corrección (de ser necesario),
- Redacción final del análisis del puesto de trabajo.
- Exposición de la composición final del análisis del puesto de trabajo para su revisión y aprobación ante la dirección de recursos humanos para la oficialización.

ALFA, S.A.	
Descripción genérica:	<i>Redactar en español, mecanografiar en inglés y español, organizar reuniones, coordinar visitas y actualizar archivos.</i>
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir, clasificar y distribuir correspondencia (enviar a destinatario), expedientes, informes y documentos, anotar su devolución y archivarlos. • Preparar correspondencia y textos en español. • Devolver documentos y asuntos básicos recibidos, con fines de correspondencia y compilación de informes. • Organizar y actualizar archivos de documentos y cartas por lo general confidenciales, así como registros en los que se determine su localización, cuando sea necesario, y comunicar compromisos al superior. • Prever oportunamente necesidades básicas, como material de oficina, servicios generales, requisiciones, pedidos; ocuparse del mantenimiento, actuar en encargos que constituyan detalles de la tarea del superior. • Realizar, a criterio de su superior, otras tareas relacionadas. 	
ANÁLISIS DEL PUESTO	
Requisitos intelectuales	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Escolaridad indispensable:</i> Secundaria. secretariado o equivalente. • <i>Experiencia:</i> 6 a 12 meses de experiencia en taquigrafía, y conocimiento de las normas y funciones de la empresa. • <i>Aptitudes adicionales:</i> excelente presentación y amabilidad; discreción y responsabilidad; buena redacción, fluidez oral; memoria para asociar nombres, hechos y fisonomías; capacidad de síntesis y desarrollo; coordinación mental y excelente razonamiento abstracto; noción de tiempo y habilidad para prever y adaptarse a nuevas situaciones. 	
Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Relaciones:</i> se requiere discreción extrema en asuntos confidenciales y tacto para obtener cooperación; trabajo cuando la frecuencia de relaciones es amplia. 	
Condiciones de trabajo	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ambiente de trabajo:</i> normal de oficina; trabajo en oficinas corporativas. 	

Figura 3. Ejemplo de descripción y análisis de puesto.

Fuente: (Chiavenato, 2009).

La descripción y análisis del puesto en ALFA, S.A. se estructura en dos grandes dimensiones: Descripción de puestos y Análisis de puestos, considerando tanto aspectos intrínsecos como extrínsecos. En la descripción del puesto, se detalla el título del cargo, su ubicación en el organigrama (incluyendo nivel jerárquico, subordinación, supervisión y relaciones colaterales), así como el contenido del puesto, que abarca tareas diarias, semanales, mensuales, anuales y esporádicas. Estas incluyen la recepción y distribución de correspondencia, redacción

de textos en español, organización de archivos confidenciales, y coordinación de reuniones y visitas, entre otras funciones administrativas. En el análisis del puesto, se consideran los requisitos intelectuales como escolaridad mínima (secundaria con formación en secretariado), experiencia en taquigrafía, iniciativa y aptitudes como buena redacción, discreción y capacidad de síntesis. También se evalúan los requisitos físicos, como esfuerzo visual y compleción adecuada, las responsabilidades adquiridas (por supervisión, manejo de documentos confidenciales y materiales), y las condiciones de trabajo, que corresponden a un ambiente de oficina con riesgos mínimos. Esta estructura permite una visión integral del perfil requerido y las funciones desempeñadas, facilitando la gestión del talento humano en la organización.

2.3.1.4 COMPETENCIA

Según (Alles, 2006) La contratación de personal, sin importar el nivel jerárquico que ocupe dentro de la organización, no está sujeta a regulaciones legales específicas. No obstante, las prácticas éticas y profesionales recomiendan emplear procedimientos especializados para llevarla a cabo de manera adecuada.

2.3.1.4.1 COMPETENCIAS

Según (Alles, SELECCION POR COMPETENCIA , 2006) “la selección de personas cualquiera sea su nivel dentro de la organización, no está regida por leyes o normas de tipo legal. Las buenas costumbres y prácticas sugieren utilizar medios profesionales para realizarlos”. (pág. 18).

En el sistema laboral actual el desarrollo de competencias requiere de motivación, desarrollo de habilidades que impulsen el talento humano, por lo que se puede determinar que el talento es aquel conjunto de destrezas intelectuales que resaltan en un profesional la cual está estrechamente relacionada con la gestión de las competencias.

Además (Alles, 2007) menciona diferentes alternativas para fomentar el talento organizativo:

Seleccionando profesionales con capacidades (competencias) acordes a los que la empresa necesita. Creando un entorno organizacional que genere valor profesional y motive a los colaboradores en aportar y a seguir en la organización (pág. 23).

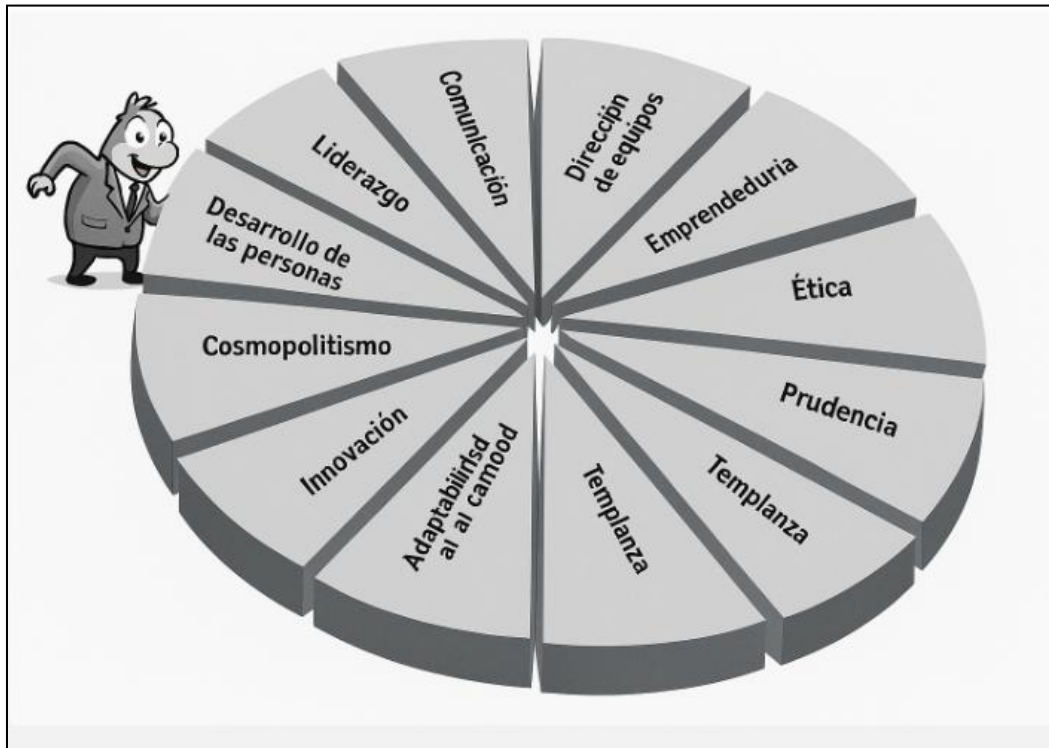


Figura 4. Competencias para desarrollar un puesto de trabajo.

Fuente: (Alles, 2007).

Martha Alles en publicaciones y entrevistas universitarias actuales, reitera que las competencias son rasgos personales que se expresan a través de conductas visibles y evaluables, las cuales permiten a una persona alcanzar un desempeño eficaz en un puesto determinado. Estas se encuentran integradas por conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias, y se pueden agrupar en tres categorías: competencias cardinales (comunes a toda la organización), gerenciales (propias de roles de liderazgo) y específicas por área (vinculadas a funciones técnicas); sin embargo, si no tienen las competencias adecuadas como: negociación, trabajo en equipo, manejo del estrés, automotivación no podrán completar con eficacia las tareas para las que fueron contratados. Cabe mencionar que la aplicación de este método facilita la alineación entre el recurso humano y las metas estratégicas de la organización (Alles, 2017).

2.3.3.2 MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

El modelo de gestión por competencias contiene procesos que se llevan a cabo en conjunto, en base a la metodología de Martha Alles se puede encontrar el Análisis y descripción de puestos, la atracción, selección e incorporación, el desarrollo y planes de sucesión, la formación, la En el análisis y descripción de puestos, se debe identificar las competencias necesarias y los talentos de la organización adecuados para cada cargo, dada la misión, visión, metas, estrategia y cultura de trabajo. Estas habilidades deben lograr un aumento en la eficacia del desempeño de las tareas del empleado, repercutir en el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

El modelo de gestión por competencias es el medio más eficaz para conseguir que los empleados trabajen en sincronía con la estrategia de la organización. La gestión por competencias se puede aplicar en entidades de cualquier tamaño y tipo. Una implementación exitosa es beneficiosa tanto para las organizaciones como para los colaboradores que las componen (Alles, 2025).

2.3.3.3 PERFIL DE COMPETENCIAS

Es fundamental porque define las habilidades de los individuos que lo hacen mejor, permite evaluar qué tan bien se ajustan los colaboradores actuales a sus funciones, identificar el talento con mayor potencial y facilitar la selección de candidatos que mejor se adapten al puesto. Todo esto se logra mediante una evaluación objetiva y cuantificable. Para establecer los perfiles de competencias, es imprescindible realizar un análisis técnico de las responsabilidades y funciones asociadas a cada puesto laboral (Jaramillo Ricaurte, 2020).

Una función es un área amplia de obligaciones que concentra varias labores en un puesto, hace mención el resultado esperado de una tarea. Por su parte, una tarea se define como la fracción del trabajo ejecutado en el ejercicio de una función, utilizando para ello un método específico (Jaramillo Ricaurte, 2020).

2.3.3.4 COMPETENCIAS GENÉRICAS

Este tipo de competencias se destinan a todas las unidades de una organización o a todas las áreas o departamentos de la empresa, lo cual presume que se localizan asumidas en los niveles de la empresa y por todos los empleados como algo propio (Fernández López, 2009).

Según Pugh y Lozano Rodríguez (2019) indican que se han utilizado una diversidad de términos de forma indistintas para referirse a las competencias genéricas tales como: competencias clave (key competencies), competencias transversales o habilidades transferibles (transferable skills), competencias genéricas o habilidades genéricas (generic skills), habilidades básicas (core skills), habilidades esenciales (essential skills), habilidades del siglo XXI (21st-century skills), habilidades profesionales (professional skills), capacidades de los graduados (graduate capabilities), competencias de empleabilidad o habilidades de empleabilidad (employability skills), entre otras (Cotronei Baird, 2020; Pugh & Lozano Rodríguez, 2019)”. Con base a lo mencionado por los autores se puede definir a las competencias genéricas y habilidades esenciales, son los conocimientos y capacidades requeridas para el desarrollo exitoso en diferentes contextos profesionales y personales. Para la gestión del talento, éstas pueden incluir sin limitarse a: liderazgo, empatía, comunicación y toma de decisiones, alineando el desarrollo del colaborador con los objetivos estratégicos de la entidad.

2.3.3.5 COMPETENCIAS TÉCNICAS

Este tipo de competencias no resulta aplicable de manera general a todos los puestos dentro de una entidad. De esta manera, existen conocimientos cuya aplicación se limita a funciones específicas y con un grado de intensidad determinada. Se entiende que dichas competencias incluyen conocimientos teóricos, técnicos y/o altamente especializados, indispensables para la ejecución eficaz de determinadas funciones o tareas en el entorno laboral. Estas competencias técnicas pueden variar en función del cargo o responsabilidad desempeñada, dado que cada uno exige un conjunto particular de conocimientos, habilidades y destrezas y permiten identificar múltiples saberes necesarios para el adecuado desempeño de los colaboradores, reconociendo la intensidad y relevancia de dichos conocimientos y que esta difiere entre los distintos puestos. Además, se reconoce que ciertos conocimientos son pertinentes únicamente para un número

limitado de funciones específicas (Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio, et al., 2014).

2.3.2 METODOLOGÍA DESARROLLADAS POR OTROS INVESTIGADORES O EXPERTOS

Las metodologías que se utilizaron como estrategias en los diferentes estudios consultados son variadas, dependiendo de los objetivos de estas, encontrando de tipo cualitativa, cuantitativa y mixtas:

Se realizó estudio para implementar una estructura organizacional y Manual de puestos en la Comercial Equivetsa, definiendo previamente que el enfoque debía ser cualitativo por la naturaleza de la investigación, integrándola con el método deductivo, utilizando como técnica de investigación la entrevista y como instrumento el cuestionario, aplicados a los 19 colaboradores de manera presencial en las oficinas administrativas para implementar una estructura organizacional. La segunda etapa es en la que se coteja los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario y la entrevista a cada uno de los colaboradores y gerente para comparar la percepción del superior en este caso el gerente con respecto a las actividades del subalterno, posteriormente se realiza el comparativo. La tercera etapa de la metodología que se aplicó mediante el descriptor de puestos ayudó a establecer las condiciones suficientes y necesarias para que la organización obtuviera y elaborara el manual de puestos. La recopilación de información para la elaboración de los descriptores se llevó a cabo mediante la aplicación de encuestas y cuestionarios físicos para conocer las funciones de cada colaborador y de esa manera establecer la congruencia entre el puesto y las funciones y a su vez detalló cada una de las áreas de la organización mediante: Un diagnóstico de la situación actual, comparación de funciones, descriptor de puestos, propuesta de la estructura organizacional y manual de puestos. Según resultados de la aplicación de la entrevista y cuestionario se puede observar que no ha existido una estructura ni funciones de puesto que oriente y delimiten lo que cada colaborador debe realizar, estas se han adquirido de forma empírica y poco formal por parte de los trabajadores, por lo cual los autores han recomendado la implementación del contenido del informe. Bardales Domínguez, J. N., & Espinoza Matute, M. Y. (julio 2024). Estructura organizacional y Manual de puestos en

la Comercial Equivetsa. Universidad Tecnológica Centroamericana, UNITEC, Tegucigalpa, Francisco Morazán, Honduras, C.A.

Según el estudio realizado de la metodología otros investigadores desarrollada para Farmacenter en Comayagüela para realizar la propuesta de estructura organizacional y manual de puestos y salarios está se realizó mediante la recopilación de datos a través de la técnica de encuesta y utilizando como instrumento el cuestionario, estos aplicados al personal de la empresa con la distribución de 2 jefes y 9 operarios para un total de 11 participantes que forman el censo del 100% de la población objetivo. La recopilación de información para la elaboración de los descriptores se llevó a cabo mediante la aplicación de encuestas y cuestionarios digitales a través de Google Forms para conocer las funciones de cada colaborador y de esa manera establecer la congruencia entre el puesto y las funciones Y a su vez detalló cada una de las áreas de la organización.

Posteriormente se procedió al cotejo de los resultados obtenidos para los 11 colaboradores, a los cuales se aplicaron las encuestas, cuestionarios y descriptores de puestos, cabe mencionar que este último ayudó a establecer las condiciones suficientes y necesarias para que la organización obtuviera y elaborara el manual de puestos. El estudio concluyó que una estructura organizacional adecuada y un manual de puestos y salarios son fundamentales para el éxito de la farmacia Farmacenter en Comayagüela. Propuesta De Estructura Organizacional Y Manual De Puestos Y Salarios Para Farmacenter En Comayagüela. Rodríguez Casco A.F., y Murillo Flores, U. (Enero 2025).

2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

A continuación, se describen los instrumentos utilizados en la elaboración de una propuesta para la implementación de una estructura organizacional y manual de puestos desarrollada en la en la Comercial Equivetsa.

La primera etapa de la metodología incluyó el análisis de la situación actual de la empresa, el cual se realizó mediante cuestionarios con los colaboradores y el gerente. Para ello se debió realizar y validar los instrumentos para la aplicación, recolección de datos en la Comercial Equivetsa. La siguiente fase se cotejó, las percepciones de responsabilidades entre colaboradores

y gerente. El diseño del instrumento se realizó por los investigadores considerando diversas fuentes de investigación relacionadas con el tema: libros encontrados de Administración de recursos humanos, diseños y descriptores de puestos, así como artículos académicos universitarios.

En la investigación de la Comercial Equivetsa se utilizó el cuestionario como instrumento, en la cual se consideró el 100% de la población representando 19 colaboradores para la recolección de la información, análisis y tabulación de datos, al igual que en esta “Propuesta Estrategia Organizacional y Manual de Funciones y Perfiles de Puesto para COMESIPEL” se realizará con la totalidad de los colaboradores de la empresa que son doce (12). Bardales Domínguez, J. N., & Espinoza Matute, M. Y. (julio 2024). Estructura organizacional y Manual de puestos en la Comercial Equivetsa. Universidad Tecnológica Centroamericana, UNITEC, Tegucigalpa, Francisco Morazán, Honduras, C.A.

A continuación, se describen los instrumentos utilizados en la elaboración de la Propuesta de estructura organizacional y manual de puestos y salarios para Farmacenter en Comayagüela. La metodología incluyó el análisis de la situación actual de la empresa, realizado mediante cuestionarios aplicados a jefes y colaboradores (11 personas en total: 2 jefes y 9 operarios).

Para la recolección de datos, se compararon las percepciones sobre responsabilidades entre ambos jefes y operarios. El diseño del instrumento fue elaborado por los investigadores, con base en la revisión de literatura especializada en recursos humanos, diseño de puestos y descriptores de funciones y artículos académicos. Se utilizaron dos instrumentos principales: cuestionarios y descriptores de puestos, aplicados al 100 % del censo de la empresa. Los cuestionarios fueron diferenciados por perfil: el dirigido a jefes incluyó 16 preguntas, mientras que el de operarios constó de 18 preguntas.

En cuanto a los descriptores de puestos, se aplicaron a los ocho cargos existentes: gerente, administrador, regente, dos encargados de tienda, dos auxiliares de caja, técnico de aseo, técnico de mantenimiento y vigilante. Estos descriptores permiten a la empresa definir con claridad las expectativas y responsabilidades de cada puesto, facilitar los procesos de selección y capacitación, y promover la equidad salarial y la transparencia organizacional. Propuesta de estructura organizacional y manual de puestos y salarios para Farmacenter en Comayagüela. Rodríguez

Casco, A.F. y Murillo Flores, U. (Enero 2025). Universidad Tecnológica Centroamericana, UNITEC, Tegucigalpa, Francisco Morazán, Honduras, C.A.

2.4 MARCO LEGAL

La estrategia organizacional incluyendo su estructura, así como el manual de puestos y perfiles se encuentra muy ligado a la gestión de recursos humanos de la organización y a su vez está se encuentran reguladas por las leyes nacionales del código de trabajo de Honduras, así como los reglamentos internos de cada organización.

Para la cooperativa es de gran importancia esta normativa ya que garantiza el cumplimiento legal en el entorno laboral, considerando que en esta se establece los deberes y derechos tanto de empleadores como trabajadores.

Si bien, la COMESIPEL no tiene ninguna restricción de manera directa en la aplicación de su estrategia organizacional incluyendo su estructura organizacional y manuales de puesto, debe de considerar ciertos lineamientos en la definición de su gobierno corporativo y la asignación de funciones como por ejemplo el acuerdo D.E. No. 003-03-09-2015 el cual establece las Normas de Gobierno Cooperativo para las Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC) en Honduras, con el objetivo de fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas y la eficiencia institucional. Este marco normativo exige que las cooperativas cuenten con una estructura organizacional clara, respaldada por un manual de organización y funciones que defina responsabilidades, jerarquías y procesos. Asimismo, se requiere la implementación de una estrategia organizacional formal, que incluya un plan estratégico, operativo y presupuestario, acompañado de indicadores de desempeño.

Adicionalmente también debe de considerar las disposiciones expresadas en el acuerdo D.E. 002-03-09-2015 donde se establece las normas para la selección y contratación del Gerente General en las Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC) de Honduras para cuando la cooperativa consideré realizar su contratación. Esta disposición busca orientar la estrategia organizacional, fortalecer la gobernanza y la gestión basada en riesgos. Donde se puede percibir que el Gerente General dependerá funcionalmente de la Junta Directiva, pero tendrá la independencia suficiente para cumplir sus funciones administrativas. El manual de funciones describe las responsabilidades

como la ejecución de acuerdos, presentación de información financiera, implementación de planes estratégicos y cumplimiento normativo aplicable.

Además, se establecen perfiles de puesto las competencias académicas, experiencia y solvencia moral, diferenciados según la magnitud de la cooperativa. También se incluyen las restricciones para ocupar el cargo, mecanismos de un plan de sucesión, y obligaciones de confidencialidad e inscripción en el Registro Nacional de Cooperativas. Este acuerdo busca asegurar una administración eficiente, transparente y alineada con los principios cooperativos. Cabe mencionar que solo existen lineamientos regulatorios específicos para este puesto en concreto los demás se regirán por los lineamientos internos impuestos por la cooperativa.

En conjunto, estas disposiciones son las que la cooperativa debe de considerar para operar bajo los lineamientos de este acuerdo, emitido por el ente regulador en Honduras CONSUCOOP.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En esta sección se presenta la matriz de consistencia metodológica que sintetiza los objetivos, preguntas de investigación y categorías de análisis. Además, se expone la implementación de las categorías, la metodología, el diseño de la investigación, la población objetivo y la creación de los instrumentos de recolección, además de su validez.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

La matriz metodológica presenta de manera resumida los aspectos principales de la investigación, describiendo el título, objetivos generales y específicos, preguntas de la investigación y las variables a investigar. se presenta en la siguiente página en la tabla 1.

Tabla 1. Matriz metodológica

Tema	Objetivos de Investigación		Variables
	General	Específicos	
Propuesta Estrategia Organizacional y Manual de Funciones y Perfiles de Puestos para la COMESIPEL	Proponer una estrategia organizacional y manual de funciones y perfiles de puestos, mediante el análisis y estudios de datos e información recolectada, para brindar un orden y dirección que favorezca el crecimiento de la COMESIPEL.	Describir la forma en que la Cooperativa organiza las funciones y responsabilidades de sus directivos y define su estrategia organizacional.	Estrategia Organizacional
		Establecer un método como un manual de puestos, a través de la aplicación de descriptores de puestos en la COMESIPEL a fin de asegurar que cada directivo comprenda sus funciones y objetivos a cumplir.	Descriptor de Puestos
		Diseñar un documento formal que defina la estrategia organizacional, las funciones y perfiles de puestos de los directivos que se esfuercen por el desarrollo, fortalecimiento y crecimiento sostenido.	

Fuente: Elaboración propia.

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

Las variables que se eligieron para el estudio incluyen la estrategia organizacional y los descriptores de puesto, cada una en consonancia con sus propios identificadores.

En la figura número 5 refleja las variables que se eligieron para el estudio, incluyendo la estrategia organizacional y los descriptores de puesto, cada una en consonancia con sus propios identificadores.

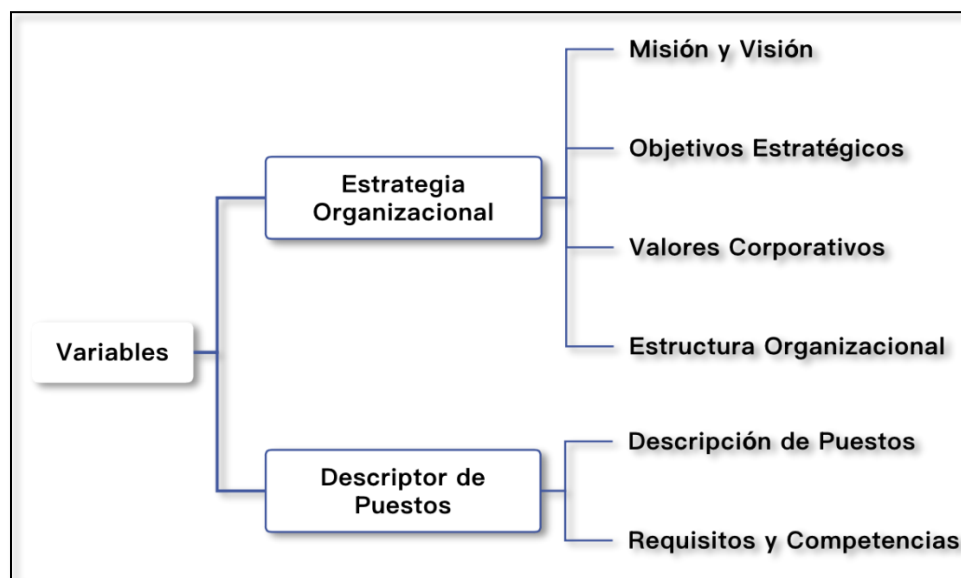


Figura 5. Esquema de variables.

Fuente: Elaboración propia.

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

La tabla 2 detalla de manera clara, precisa, concisa, conceptual y operativa cada una de las variables de estudio que se requiere conocer, además de definir los indicadores e identificadores que se utilizarán para su evaluación. Asimismo, se presentan las preguntas vinculadas directamente a los indicadores, lo que permite la obtención de respuestas abiertas a fin de que los entrevistados proporcionen más información, utilizando los instrumentos para la recopilación de datos.

Tabla 2. Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores
Estrategia Organizacional	<p>La estrategia organizacional define la misión, la visión y los valores de la empresa u organización integrando las fortalezas para coordinar esfuerzo y lograr resultados, si la estrategia no es clara, es imposible lograr resultados esperados y los objetivos que se han marcado, por ende, es importante siempre mantener la dirección y el enfoque (Alejandra Sánchez Yagüe, 2021).</p> <p>Asimismo, el análisis de la organización detecta y analiza las fortalezas y debilidades a fin de potenciar o mejorar el crecimiento de la organización (Ansoff como Kenneth Andrews).</p> <p>Según Chiavenato el funcionamiento de las organizaciones también depende de la estructura organizacional, del estilo de administración de sus ejecutivos, de las características del negocio, misión, visión y de un sin número de variables importantes, además es una herramienta clave y un componente fundamental para que la estrategia organizacional logre el éxito.</p>	<p>Conjunto de lineamientos, decisiones y acciones intencionadas que la Cooperativa diseña e implementa para alcanzar sus objetivos a mediano y largo plazo. Es evaluada mediante el análisis de documentos, tales como el plan estratégico e informes de gestión. Los cuales incluyen la definición de Misión, Visión, Objetivos en coherencia con la práctica de la organización desde una perspectiva integral.</p>	<p>Misión</p> <p>Visión</p> <p>Valores</p> <p>Objetivos</p> <p>Estructura</p>	<p>Propósito de la empresa</p> <p>Futuro de la empresa actuar o comportamiento de la empresa</p> <p>Actuar de la empresa</p> <p>Metas establecidas</p> <p>Jerarquía</p>
Descriptor de puestos	<p>El manual de descripción de puestos es una herramienta que aporta una información detallada sobre la empresa y la organización funcional, referente a la importancia de cada puesto para la consecución de los objetivos de la organización.</p> <p>Según (Loutffat, 2010) Los elementos del diseño de puestos son: Análisis de puesto, Diseño del puesto, descripción del puesto, Evaluación de puesto y Especificación de puesto.</p>	<p>Es un documento o conjunto de directrices que especifican con exactitud el perfil del puesto y contenido del cargo, es decir; las responsabilidades, tareas, habilidades, conocimientos, competencias y condiciones laborales necesarias para ejercer una función determinada en una organización.</p>	<p>Perfil del puesto</p> <p>Contenido del cargo</p>	<p>Requisitos y competencias del puesto</p> <p>Funciones</p>

Fuente: Elaboración propia.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

A continuación, se presenta un diagrama que sintetiza los elementos involucrados en el estudio, a fin de comprender y analizar de inmediato los mismos.

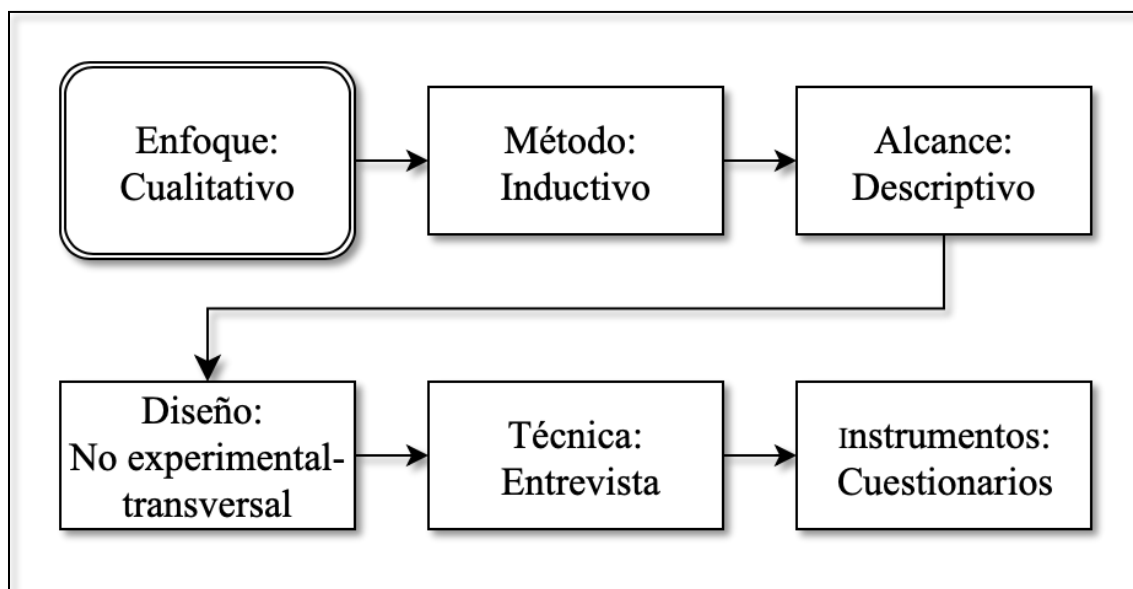


Figura 6. Diagrama de elementos de la investigación.

Fuente: Elaboración propia.

Por su naturaleza esta investigación se ha desarrollado bajo un enfoque cualitativo, debido a que una de sus metas de investigación es detallar, entender e interpretar los fenómenos mediante las propias percepciones que se originan por los participantes entrevistados de COMESIPPEL. Es oportuno mencionar que este enfoque mide las características del objeto en estudio, es decir características o elementos de la estrategia, estructura organizacional y manual de funciones y perfiles de puestos para determinar a ciencia cierta el conocimiento que los directivos tienen de la estrategia y estructura organizacional a cuál pertenecen.

Para el desarrollo de esta investigación cualitativa y descriptiva, se aplicó el método inductivo. Este método permite partir de observaciones específicas para identificar patrones, establecer categorías o variables y, finalmente, generar conclusiones generales que serán aplicadas para la determinación de la estrategia estructura organizacional, y manual de funciones y perfiles

de puestos. Considerando que el estudio busca comprender fenómenos desde la perspectiva de los participantes y describir sus características sin manipular variables, el método inductivo resulta adecuado para captar la riqueza de los datos cualitativos y construir conocimiento a partir de la experiencia empírica.

La investigación tuvo un alcance descriptivo debido a que busca la información a detalle de los involucrados en el proceso de estudio, a fin de obtener las funciones y datos relacionados al instrumento del análisis de puestos, y así poder realizar el manual de descripción de puestos y la información necesaria para crear la estrategia y estructura organizacional.

El diseño de la investigación es de tipo no experimental-transversal debido a que la recolección de información y datos se realiza en un único momento con los directivos de la COMESIPEL.

Para la recolección de información se utilizó la técnica de la entrevista, aplicada a través de un cuestionario semiestructurado a los 12 directivos y un cuestionario no estructurado al presidente de la Junta Directiva y Junta de Vigilancia, a fin de proceder con la respectiva revisión y análisis.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 POBLACIÓN

En esta investigación la población consiste en la totalidad de 12 directivos que se desempeñan en áreas directivas, administrativas y de vigilancia en la COMESIPEL, y que ya han pasado a ser un grupo de estudio en esta investigación, de los cuales se requiere información fundamental para la estrategia organizacional, estructura y manual de funciones y perfiles de puestos. El total de este estudio con respecto a los puestos son 12.

3.3.2 MUESTRA

Para esta investigación no se realizó el cálculo de la muestra dado que la población que se consideró fue el 100% y por esa razón, no requiere seleccionar una muestra debido a que se realizará a través de un censo por sus características numéricas, al ser únicamente 12 directivos los involucrados en el proceso, cubriendo 12 puestos de trabajo.

Según la decisión tomada en el apartado anterior, no se realiza ninguna técnica de muestreo, debido a que se considera todos los elementos de la población, por ende, se está aplicando un censo a esta población finita.

Censo de los directivos de la COMESIPEL:

- Junta Directiva - Órgano de dirección
- Junta de Vigilancia – Órgano de control interno

Tabla 3. Censo de directivos de la COMESIPEL

Lugar	Participantes Junta Directiva	Participantes – Junta de Vigilancia
Cooperativa Mixta de Empleados del Sistema Penitenciario LTDA (COMESIPEL)	1. Presidente	1. Presidente
	2. Vicepresidente	2. Secretaria
	3. Tesorero	3. Vocal
	4. Secretaria	4. Suplente
	5. Vocal I	
	6. Vocal II	
	7. Vocal III	
	8. Suplente	

Fuente: Elaboración propia

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

La técnica aplicada para el desarrollo de la investigación consistió en la entrevista semiestructurada, dirigida a los doce (12) directivos que integran la Junta Directiva y la Junta de Vigilancia. Esta técnica aseguró la elaboración flexible de las preguntas, fue fácil de comprender y resultó beneficiosa debido a ser una entrevista pequeña, brindó una comprensión profunda a través de información rica y detallada.

Se utilizó con la finalidad de obtener, a detalle, cuáles eran las funciones y perfiles de cada puesto en la cooperativa, de tal forma que se inició con el análisis de la información obtenida, continuar con el proceso de investigación y proceder con la elaboración de los descriptores de puestos, considerando la estructura sugerida, de acuerdo con la dimensión y magnitud de la cooperativa. Esta técnica es clave por el enfoque cualitativo y el tipo de organización, es una de las más utilizadas por los autores en los antecedentes revisados en la región.

El objetivo de la entrevista fue comprender, desde la perspectiva de los presidentes, los elementos clave que integran la estrategia organizacional, los objetivos institucionales y las competencias requeridas para su gestión. Considerando que el enfoque del estudio es cualitativo y se sigue un método inductivo, la recolección de información directa permite identificar tendencias, percepciones y experiencias que emergen de la realidad y experiencias vividas por los líderes, aportando valor a nuestro posterior análisis.

3.4.2 INSTRUMENTOS ELABORADOS

La recolección de información se realizó mediante la aplicación de un cuestionario no estructurado con las características más adecuadas, está compuesto por tres secciones: la primera para recopilar información de la estrategia organizacional, la segunda sección para identificar los objetivos SMART y la tercera para seleccionar las competencias genéricas y técnicas que debe tener el personal según el cargo que desempeña, contiene diecisiete (17) preguntas. Dirigido para los presidentes de la Junta Directiva y Junta de Vigilancia de la COMESIPPEL. Este cuestionario se aplicó a través de la herramienta de Google Forms en fecha 5 de septiembre de 2025. De la cual se realizó la extracción de la información para respectivo análisis (Ver Anexo 1).

3.4.3 PROCEDIMIENTOS

De acuerdo con la adecuación de esta investigación, la aplicabilidad de este cuestionario se desarrolló de manera virtual a través de la herramienta de Google Forms, enviando un mensaje vía WhatsApp al presidente de la Junta Directiva y de la Junta de Vigilancia de la COMESIPPEL, tomando en consideración todos los detalles y cuidados para obtener los datos sin involucrar la subjetividad y el control sobre los presidentes antes mencionados, fue necesario detallar al inicio del cuestionario las instrucciones requeridas por si existiese duda al respecto, con el objetivo de anticipar posibles errores por parte de los presidentes ante la ausencia de un abordaje apropiado, la cooperativa otorgó el tiempo necesario para contestar el cuestionario, una vez finalizado con la recolección virtual se verificó que los dos presidentes enviaron el cuestionario para su pronto análisis y vaciado en los instrumentos que correspondan. Ver Anexo 1 y 3.

La entrevista se aplicó a los doce (12) directivos de la COMESIPPEL, y está ayudó a obtener la información requerida para la realización de un manual de funciones y perfiles de puestos que la Cooperativa tiene la necesidad de implementar. La recopilación de información para los descriptores de puestos se llevó a cabo en fecha 05 de septiembre de 2025 para los 12 directivos y puestos existentes, en las instalaciones del Instituto Nacional Penitenciario (INP), Tegucigalpa. Posterior a la realización de las entrevistas, se procedió a la transcripción de éstas, para la creación de fichas de análisis de puestos con la información brindada por parte de los directivos. Esto ayudó a crear un manual de funciones y perfiles de puestos con mayor profundidad, riqueza de detalles e información necesaria para analizar y completar los descriptores de puesto, asegurando con claridad las responsabilidades de cada puesto, facilitando el proceso de selección y capacitación de estos puestos (Ver Anexo 1 y 3).

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para este estudio se tomó diferentes fuentes de información, tanto de estudios anteriores como también información de diferentes fuentes educativas.

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS.

Esta investigación ha tenido como fuente primaria los cuestionarios desarrollados y aplicados a los directivos de COMESIPEL, con el único fin de recopilar información efectiva para la aplicación y solución de la estrategia organizacional incluyendo la estructura y el manual de funciones y perfiles de puestos.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

En el estudio se utilizaron y validaron diferentes fuentes de información secundarias, con el objetivo de poder sustentar teóricamente este proceso, a continuación, se detallan las siguientes:

- Libros relacionados a la administración, gestión del personal, estrategia y estructura organizacional, metodología de la investigación.
- Tesis nacionales e internacionales con información sobre el tema de investigación, CRAI, UNITEC.
- Casos de estudio, revistas científicas, artículos y publicaciones de la literatura académica (Google académico) y páginas en Internet (SciELO).
- Códigos y Legislación aplicable al marco de Cooperativas a nivel nacional (CONSUCOOP).

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se presenta los resultados de la investigación, en base a la opinión de cada uno de los presidentes de la Junta Directiva y Presidente de Junta de Vigilancia de la COMESIPPEL, para la elaboración de la estrategia organizacional, así mismo la información que se recolectó de los demás directivos, ayudó a la creación de los descriptores de puestos para la elaboración del Manual de Funciones y Perfiles de Puestos.

Estos resultados fueron recabados por medio de los siguientes instrumentos: la entrevista semiestructurada que se aplicó a los directivos y el cuestionario semiestructurado a los dos (2) presidentes de la COMESIPPEL.

4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Según el número de participantes que se seleccionaron para este estudio se obtuvo una tasa de participación del 100% debido a que todos se encontraron en disposición de participar en el estudio y brindar las respuestas a las preguntas planteadas en los instrumentos.

Durante la fase de recolección de datos, se siguió un enfoque metódico y coherente para garantizar la validez y confiabilidad de la información obtenida. Se aplicaron entrevistas a los 12 directivos y cuestionarios a los dos presidentes, los cuales están bajo el cargo de representantes legales de la COMESIPPEL, lo que permitió captar una amplia variedad de perspectivas y opiniones importantes.

El cuestionario abordó tres secciones clave: la primera para recopilación de información de la estrategia organizacional y estructura, la segunda identificar los objetivos SMART y la tercera para seleccionar las competencias genéricas y técnicas de cada puesto. La administración se llevó a cabo en momentos convenientes, previamente acordados con el presidente de la Junta Directiva y presidente de la Junta de Vigilancia de la COMESIPPEL. El cuestionario se proporcionó a los mismos en turnos diurnos y también se desarrolló de manera virtual a través de la herramienta de Google Forms.

En cuanto a las entrevistas, por medio de llamada telefónica se tuvo contacto con los presidentes de la Junta Directiva y Junta de Vigilancia para determinar la fecha, hora y lugar de las entrevistas de manera conveniente para los demás directivos de la cooperativa, con el objetivo de recopilar información desde diferentes perspectivas cualitativas detalladas referente a la información general del puesto, funciones principales que desempeñan y responsabilidades. Estas se llevaron a cabo de forma individual en un espacio privado dentro de las instalaciones del Instituto Nacional Penitenciario donde no hubiese presencia de otras personas, a fin de garantizar la confidencialidad de la información. De esta manera se facilitaron las conversaciones verbales detalladas y enriquecedoras lo cual fue fundamental y de mucha utilidad para profundizar en las percepciones, experiencias y opiniones de los diferentes directivos.

Se utilizó la elaboración de fichas, nube de palabras y transcripción de instrumentos: se recopiló la información, se realizó la transcripción del cuestionario aplicado a través de las entrevistas para la creación de fichas de análisis de puestos con la información brindada por parte de los directivos, se descargó el programa Atlas. Ti para subir la información de los cuestionarios y poder tener la nube de palabras que indicó las palabras más frecuentes de las respuestas.

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS.

En este apartado se menciona de manera general cada uno de los resultados obtenidos; el instrumento correspondiente al cuestionario y la técnica a la entrevista, considerando cada uno de los indicadores plasmados en la matriz de operacionalización de variables para la realización del respectivo análisis que se presenta a continuación:

4.2.1 RESULTADOS Y ANÁLISIS DEL INSTRUMENTO CORRESPONDIENTE AL CUESTIONARIO APLICADO AL PRESIDENTE DE JUNTA DIRECTIVA Y JUNTA DE VIGILANCIA

Datos demográficos de los presidentes de la Junta Directiva y de la Junta de Vigilancia se presentan a continuación:

En la tabla 4 se puede evidenciar los datos demográficos proporcionados por cada uno de los presidentes de la cooperativa, mismos que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 4. Datos demográficos

Presidente	Género	Nivel Académico
Junta Directiva	Masculino	Nivel medio
Junta de Vigilancia	Masculino	Licenciatura

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presentan los resultados de un cuestionario aplicado a los presidentes de la Junta Directiva y Junta de Vigilancia para la recolección de información de importancia relacionada a los indicadores. con el objetivo de comprender a profundidad la razón de ser de la COMESPEL, se realizaron entrevistas presidentes por ser directivos claves de la estructura organizacional. Las respuestas obtenidas permiten identificar los elementos torales que definen su propósito de la organización.

Tabla 5. Propósito de la cooperativa

Pregunta	Respuesta del Presidente	
	Junta Directiva	Junta de Vigilancia
¿A qué se dedica la COMESPEL y cuál es el propósito de la misma?	La Cooperativa se dedica a la prestación de Servicios Financieros (Crédito y Ahorro) además tenemos partidas de proyección social para el beneficio de nuestros afiliados que son empleados del Instituto Nacional Penitenciario. La COMESPEL tiene como propósito solventar las dificultades o necesidades económicas de los afiliados a nivel nacional, es satisfacer las distintas necesidades económicas de nuestros afiliados fundamentados en uno de los principales objetivos del cooperativismo que es la responsabilidad social, buscamos mejorar las condiciones de vida de cada uno de nuestros aportantes o afiliados, tomando en consideración una participación activa de cada uno de ellos.	Es una cooperativa que se encarga de prestar servicios financieros, como ser diferentes tipos de préstamos, ahorros y proyección social, para los empleados del Instituto Nacional Penitenciario. Su propósito es satisfacer las distintas necesidades económicas de nuestros afiliados para mejorar sus condiciones de vida, ya que uno de los pilares fundamentales del cooperativismo es la responsabilidad social, participativa y equitativa de todos nuestros afiliados a nivel nacional.

Pregunta	Respuesta del Presidente	
	Junta Directiva	Junta de Vigilancia
¿Qué los hace ser diferente a la competencia?	<p>Nos diferenciamos por ser una cooperativa exclusiva para los empleados del Instituto Nacional Penitenciario, lo cual facilita la deducción por planilla. Esto nos permite ofrecer diferentes tipos de préstamos, tales como: automáticos, fiduciarios y personales, con tasas de interés bajas y competitivas.</p> <p>También brindamos el servicio de ahorro con una tasa de interés atractiva para todos nuestros afiliados. Como parte de nuestra función sin fines de lucro, realizamos proyección social, lo que nos permite reforzar nuestra reputación y credibilidad ante nuestros afiliados.</p>	<p>Deducción por planilla. Ofrecemos préstamos automáticos, fiduciarios y personales; servicio financiero.</p> <p>Brindamos la oportunidad de ahorro con tasa de interés al 7%, capitalizable trimestralmente. Ahorro navideño, el cual se acredita en el mes de diciembre con sus respectivos intereses ganados en el año. Tenemos programa de ayuda social en beneficio de nuestros afiliados y la sociedad, y ofrecemos nuestros servicios financieros a todos los empleados del Instituto Nacional Penitenciario en todo Honduras.</p>

Fuente: elaboración propia.

La COOMESPEL como se muestra en la tabla 5 es una cooperativa que tiene un enfoque exclusivo a los empleados del Instituto Nacional Penitenciario que tiene como propósito principal es satisfacer las necesidades económicas de sus miembros a través de servicios financieros, como préstamos automáticos, fiduciarios, personales, así como opciones de ahorro con tasas de interés competitivas. Esto permite resaltar los aspectos que contribuyen a definir la misión de la empresa.

En adición al propósito de la cooperativa, también es relevante comprender la visión que tienen los presidentes de los órganos de dirección y control de la cooperativa, como se muestran a continuación:

Tabla 6. Visión de la cooperativa

Pregunta	Respuesta del Presidente	
	Junta Directiva	Junta de Vigilancia
¿Cómo visión de la Cooperativa que desean lograr en el futuro?	<p>A futuro, nos visualizamos como una cooperativa sólida, con una cartera de afiliados más amplia y con mayor presencia a nivel nacional mediante nuevas sucursales.</p> <p>Esto nos permitirá brindar servicios financieros de mejor calidad y accesibilidad, en beneficio del crecimiento económico de nuestros afiliados, y contribuir al fortalecimiento del sistema financiero de la COMESPEL.</p>	<p>Tener sucursales en las ciudades más importantes del país permite incrementar la cantidad de afiliados y, con ello, lograr un crecimiento significativo en activos, cartera de crédito y patrimonio, generando mayores utilidades al cierre de cada año fiscal.</p>

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 6 se puede evidenciar una tendencia existente en las respuestas de los presidentes, ya que se centran en la expansión y apertura de nuevas filiales, es decir, un crecimiento estructural y financiero impulsado por un proceso de mejora continua a los servicios financieros, con el propósito de incrementar la cantidad de miembros de la cooperativa.

Para alcanzar los propósitos y objetivos futuros, es fundamental comprender el comportamiento de la cooperativa, ya que este orientará las acciones dentro del curso natural de sus operaciones. En la siguiente tabla, se presentan los valores principales que, según los presidentes, representan a la institución:

Tabla 7. Comportamiento de la cooperativa

Pregunta	Respuesta del Presidente	
	Junta Directiva	Junta de Vigilancia
En el listado que se le presenta a continuación, favor seleccione los principales (4) valores organizacionales que usted considera representan a la COMESIPEL:	<ul style="list-style-type: none"> • Igualdad de Derechos • Solidaridad • Transparencia • Responsabilidad Social 	<ul style="list-style-type: none"> • Igualdad de Derechos • Solidaridad • Transparencia • Responsabilidad Social

Fuente: elaboración propia.

Se puede observar enlistado en la tabla 7 que ambos presidentes coinciden en los valores en que se enmarca la cooperativa, demostrando una tendencia solida en la igualdad de derechos y solidaridad en línea con los principios y fundamentos del cooperativismo, de igual manera resaltan la importancia de actuar con transparencia para crear confianza en los afiliados y la responsabilidad social.

Como parte de los objetivos y metas que visualizan los presidentes se puede observar la siguiente:

Tabla 8. Metas establecidas

Pregunta	Respuesta del Presidente	
	Junta Directiva	Junta de Vigilancia
Objetivo definido bajo la metodología SMART	<p>Posicionarnos como la cooperativa de ahorro y crédito de confianza para los empleados del Instituto Nacional Penitenciario. Para lograrlo, nos proponemos aumentar en un 50 % el número de afiliados lo cual corresponde a 250 personas, fortalecer la satisfacción de nuestros socios actuales y abrir al menos dos nuevas sucursales en las principales ciudades del país en un plazo de tres años. Estas acciones nos permitirán aumentar nuestra cobertura, ofrecer una atención más ágil y cercana, y consolidar la solidez financiera de nuestra cooperativa, reiterando el compromiso con el bienestar de nuestros afiliados</p>	<p>Incrementar anualmente, de forma sostenida, al menos en un 15 % el número de afiliados. Asimismo, expandir nuestra cobertura hacia las principales ciudades de Honduras, con el objetivo de consolidar nuestra presencia a nivel nacional y reafirmar el compromiso con el bienestar de nuestros socios o afiliados.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

Como se describe en la tabla 8, los presidentes tienden a definir a los objetivos en función del crecimiento sostenido y constante de los afiliados, así como la expansión, de manera puntual, quieren obtener un incremento del 50% de la cantidad de afiliados en un plazo de 3 años por medio de la apertura de nuevas filiales en las principales ciudades del país. Esto sugiere que la cooperativa quiere realizar una mayor penetración en el mercado nacional, con énfasis en mejorar la atención y confianza de los afiliados.

En virtud de lo anterior, se puede concluir que la cooperativa está comprometida con una estrategia de expansión y fortalecimiento institucional, sustentada en metas claras y medibles. Esta visión compartida entre sus presidentes representa una base sólida y fundamental para el desarrollo de la cooperativa, así como la consolidación de esta entidad como una cooperativa confiable y sostenible en el sector de ahorro y crédito.

Sin embargo, a pesar tener una tendencia alineada con relación a las metas de la cooperativa, Ambos presidentes reconocen que no poseen una estructura documentada de manera forma, como se muestra en la siguiente figura:

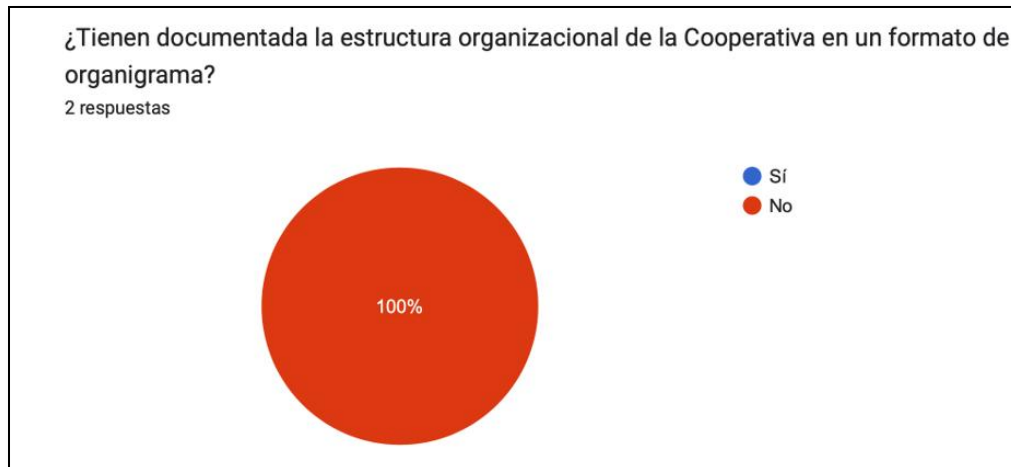


Figura 7. Conocimiento de una estructura organizacional.

Fuente: Elaboración Propia.

La ausencia de una estructura organizativa visual debidamente documentada que establezca de manera clara los roles, las jerarquías y líneas de comunicación interna. Esta situación refleja una debilidad significativa debido a que representa una barrera para el fortalecimiento institucional y la mejora continua de la cooperativa y esta dificulta el análisis de responsabilidades, flujos de trabajo y toma de decisiones.

Esta carencia limita la claridad en la asignación de funciones y responsabilidades, lo que puede generar duplicidad de tareas, conflictos internos y dificultades en la rendición de cuentas, por esta razón, en el capítulo VI se realizará una propuesta de estrategia organizacional que incluya una estructura organizacional en función de la magnitud de la cooperativa.

La nube de palabras es una herramienta de análisis del programa Atlas. Ti que representa las palabras que más se repiten, sirve de guía para interpretar los aspectos claves de las respuestas de los instrumentos efectuados por los directivos de COMESIPEL.

En la figura No. 8 se representan las palabras más relevantes con respecto a las respuestas que se obtuvieron por parte de los presidentes de la Junta Directiva y Presidente de Junta de Vigilancia en el instrumento aplicado.

Es importante mencionar que la palabra sucursal resalta, dado que los directivos están considerando la posibilidad de la apertura de nuevas sucursales en las ciudades más relevantes del País, debido a que solamente cuentan con la principal ubicada en Tegucigalpa, lo que hace que los afiliados tengan que movilizarle de otras ciudades del país para poder llevar a cabo un trámite, ya que los mismos se efectúan de forma personal y presencial.

Según información reflejada en la nube de letras, podemos reafirmar como una debilidad, la ausencia de elementos relacionados con la estructura de la organización, lo antes descrito es debido a que los directivos fueron sinceros en indicar que no tienen la estructura organizacional representada en un organigrama, por ende es fundamental proponer el diseño de la estructura organizacional ya que ofrece dirección clara a las áreas o departamentos que componen a la COMESIPEL hacia los mismos objetivos, así mismo facilita la coordinación, el orden y el entendimiento de cómo funciona la cadena de mando mediante los niveles jerárquicos, especifica la asignación de puestos de trabajo detallando las tareas y obligaciones de cada directivo al igual que determina una comunicación efectiva y activa entre los niveles y departamentos de la empresa

En virtud de lo anterior, se puede concluir que los presidentes promueven un modelo de liderazgo alineado entre sus órganos de dirección y control, fortaleciendo la integración institucional y facilitando la implementación de estrategias comunes orientadas al crecimiento y al cumplimiento de sus objetivos.

Las principales competencias generales que según los presidentes deben de contar todos los integrantes de Junta Directiva y Junta de Vigilancia se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 9. Competencias genericas que deben de tener los directivos de las dos Juntas.

Pregunta	Respuesta del Presidente	
	Junta Directiva	Junta de Vigilancia
En el listado que se le presenta a continuación, favor seleccione las cuatro (4) principales competencias genéricas que usted considera deben tener todos los directivos de COMESIPEL.	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo y gestión de equipos • Comunicación efectiva • Orientación al afiliado • Ética y responsabilidad social 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo y gestión de equipos • Comunicación efectiva • Orientación al afiliado • Ética y responsabilidad social

Fuente: Elaboración Propia.

Como se presenta en la tabla 9, ambos presidentes coinciden en las principales cuatro competencias seleccionadas: liderazgo y gestión de equipos, comunicación efectiva, orientación al afiliado, y ética y responsabilidad social, lo cual indica que la visualización de los presidentes de la organización considera estas competencias como pilares fundamentales para el desempeño directivo, independientemente del órgano al que se pertenezca. Este patrón revela una tendencia hacia la consistencia de los criterios de selección y evaluación de competencias, lo que sugiere una cultura organizacional centrada en valores compartidos y habilidades transversales. En consecuencia, se concluye que la COMESIPPEL promueve un modelo de liderazgo coherente y alineado entre sus órganos de gobierno y control, lo que fortalece la integración institucional y facilita la implementación de estrategias comunes en beneficio del crecimiento y cumplimiento de objetivos.

Relacionado a las competencias específicas/técnicas los presidentes presentan una tendencia uniforme con pequeñas variaciones en algunos puestos en particular, los resultados sintetizados son presentados en la siguiente tabla:

Tabla 10. Mapa de calor de competencias específicas por puesto

Competencias / Puestos	Presidentes	Vice-presidente	Secretario	Tesorero	Vocales	Suplentes	
Capacidad para trabajo en equipo	-	-	-	-	-	2	Alto
Capacidades administrativas y organizativas	-	-	-	-	-	1	Medio
Conocimiento de la ley de cooperativas, su reglamento y estatutos	2	2	2	2	2	2	Bajo
Conocimiento de los procedimientos internos de la cooperativa	-	-	-	-	-	2	
Conocimiento de los procesos y control de auditoría	-	-	1	-	-	-	
Cumplimiento de regulaciones fiscales	-	-	-	2	-	-	
Disponibilidad y capacidad de sustitución	-	-	-	-	-	1	
Ética y responsabilidad	-	-	-	2	-	-	
Gestión financiera	-	-	-	2	-	-	
Gestión y redacción de actas	-	-	2	-	-	-	
Imparcialidad y ética	-	-	-	-	2	-	
Liderazgo estratégico	2	2	-	-	-	-	
Manejo del tiempo	-	-	1	-	-	-	
Proactividad laboral	-	-	-	-	2	-	
Saber leer y escribir	-	-	2	-	-	-	
Toma de decisiones	2	2	-	-	-	-	
Trabajo en equipo	2	2	-	-	2	-	

Fuente: Elaboración Propia.

La Tabla 10 fue elaborada a partir de las respuestas proporcionadas por los presidentes de la Junta Directiva y de la Junta de Vigilancia, quienes se consideran los directivos con mayor conocimiento sobre la información, gestión interna, dirección y control de la cooperativa. Este mapa de calor tiene como objetivo mostrar la concentración y alineación de las competencias específicas que, según ambos presidentes, deben poseer los distintos puestos existentes en la cooperativa hasta la fecha. Cabe destacar que actualmente la cooperativa no cuenta con empleados ni con una estructura administrativa formal, lo cual hace que esta visualización sea aún más relevante para orientar futuras decisiones organizativas.

En virtud de lo anterior, los resultados presentados en la tabla 10, las competencias técnicas o específicas asociadas a los distintos puestos descritos en la tabla, se concentra una alta coincidencia en competencias clave como liderazgo estratégico, conocimiento de la ley de cooperativas incluyendo sus reglamentos y estatutos, ética y responsabilidad, y toma de decisiones, lo cual evidencia una orientación institucional hacia la gobernanza sólida y el cumplimiento normativo. Esta convergencia sugiere una tendencia organizacional a distribuir responsabilidades críticas entre varios cargos, promoviendo así una estructura colaborativa y resiliente. En consecuencia, se concluye que el diseño de los perfiles de puesto responde a una lógica de complementariedad funcional fundamentada en los requisitos legales que rigen las cooperativas en el país, donde la polivalencia de competencias fortalece la capacidad operativa y estratégica de la organización, elemento clave para la cooperativa.

4.2.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA TÉCNICA (ENTREVISTA) APLICADA A LOS DOCE (12) DIRECTIVOS DE LA COMESIPEL

En esta sección se muestran los resultados de la entrevista que se aplicó a los 12 directivos de la COMESIPEL, tomando como base los indicadores formulados en la matriz de operacionalización de variables en el capítulo III.

La información recolectada durante las entrevistas ha sido vaciada de manera ordenada y lógica en las fichas técnicas correspondientes, las cuales contienen datos clave sobre cada puesto, tales como objetivos, funciones, requisitos académicos, experiencia requerida y relaciones jerárquicas. Estas fichas constituyen la base documental que será utilizada posteriormente para la elaboración del manual de funciones y perfiles de puestos, con el fin de fortalecer la estructura organizacional y facilitar una gestión más eficiente del talento humano. A continuación, presentamos un ejemplo de la información recolectada a través de la entrevista al presidente de la junta directiva, las demás fichas pueden verse como parte de los anexos de esta investigación.

Tabla 11. Ficha técnica para análisis de puestos aplicada a los directivos de COMESIPEL

FICHA TÉCNICA PARA ANÁLISIS DE PUESTOS APLICADA A LOS DIRECTIVOS DE COMESIPEL				
Nombre de la empresa	Cooperativa Mixta de Empleados del Sistema Penitenciario LTDA, (COMESIPEL)			
Nombre del puesto	Presidente de Junta Directiva	Objetivos del puesto: Ser el representante legal de la cooperativa ante organismos externos, además de liderar y coordinar la junta directiva para cumplir y hacer cumplir los acuerdos, resoluciones y disposiciones de la Asamblea General.		
Horario del puesto	8:00 am - 4:00 pm			
Nombre del ocupante del puesto	Carlos Gustavo Cruz Mendoza			
Número de personas que ocupan el puesto	1			
Grado académico o especialidad que requiere su puesto	La ley no especifica, pero se recomienda Perito Mercantil y Contador Público o Licenciaturas en áreas administrativas o áreas legales.			
Nombre y puesto del jefe inmediato	Asamblea General			
Fecha elaboración/ actualización	05 septiembre 2025			
Años de experiencia que requiere el puesto	1 año y haber aprobado curso de cooperativismo básico			
Supervisa otros puestos	Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	Nombre de los puestos que supervisa: Junta Directiva
Funciones principales del puesto		Con que frecuencia se realizan		
		Diario	Mensual	Ocasional
a) Convocar y presidir las sesiones de Asamblea General y Junta Directiva en la forma reglamentaria			x	
b) Elaborar en conjunto con la secretaria el proyecto de agenda			x	
c) Autorizar con el Secretario las Actas de las sesiones antes mencionadas			x	
d) Suscribir los informes que la Junta Directiva someta a las Asambleas Generales ordinarias, o extraordinarias y otros que designe los entes de integración y regulación			x	
e) Representar judicial o extra - judicialmente a la Cooperativa, teniendo plenas facultades para nombrar o delegar su representación. Para el ejercicio de la representación judicial, el Presidente conferirá poder a un miembro del Colegio de Abogados de Honduras			x	
f) Integrarse responsablemente en las diferentes actividades que desarrolle y participe la cooperativa; y			x	
g) Autorizar la expedición de Títulos Valores y Retiros de fondos juntamente con el Tesorero o Gerente.			x	
Responsabilidades		Si		No
¿Cuándo recibe instrucciones generales, tiene la libertad de decidir cómo hacer las cosas?		x		
¿Cuándo recibe instrucciones específicas, le dicen que hacer y cómo hacerlo?		Si		No

FICHA TÉCNICA PARA ANÁLISIS DE PUESTOS APLICADA A LOS DIRECTIVOS DE COMESIPEL

										x	
¿Cuándo no recibe instrucciones, usted se guía por las responsabilidades diarias del puesto?										Si	No
										x	
¿El puesto requiere esfuerzo mental?					¿El puesto requiere esfuerzo físico?						
Si	x	No	Nivel			Si	x	No	Nivel		
			Alto	Medio	Bajo				Alto	Medio	Bajo
			x								x
¿El puesto implica manejo de información confidencial?										Si	No
										x	
¿Corre algún tipo de riesgo o accidente en el puesto de trabajo?										Si	No
											x

Fuente: Elaboración Propia.

El análisis de esta sección responde las siguientes dos preguntas de investigación ¿Cuáles son las funciones y perfiles de los directivos de la COMESIPEL? y ¿Cuáles son las competencias genéricas y técnicas que ayudaran a fortalecer los puestos?, esta última fue respondida por los presidentes de la Junta Directiva y Junta de Vigilancia en el cuestionario, considerando que en este caso los presidentes de las juntas directivas son quienes conocen más a fondo que tipos de competencias deben tener los directivos para desempeñar un puesto en la cooperativa.

4.2.2.1 INDICADOR: REQUISITOS DEL PUESTO

Según las respuestas reflejadas en la ficha técnica para análisis de puestos, se puede evidenciar que, con respecto a los requisitos del puesto, el 100% de los directivos indican que la ley no especifica que se necesita nivel académico para ejercer el cargo de presidente de la Junta Directiva, Vicepresidente, Tesorero, Secretaria, Vocal I, II, III y de Suplemente, lo mismo aplica para la Junta de Vigilancia que está compuesta por un Presidente, Secretario, Vocal y un Suplente, no obstante se recomienda la profesión de Perito Mercantil y Contador Público, Licenciaturas en áreas administrativas o áreas legales, con respecto al tiempo de experiencia en años, en base a ley se solicita 1 año y haber aprobado el curso de cooperativismo básico el cual aplica para los directivos de la Junta Directiva y Junta de Vigilancia.

Es importante mencionar que dentro de los requisitos del puesto no se encuentra la edad o género, debido a que no hay discriminación con relación a estos temas, no existe preferencia para

que los puestos sean ocupados por hombres o mujeres, esta elección la hacen cada año cuando se lleva a cabo la Asamblea General.

4.2.2.2 INDICADOR: FUNCIONES

Las funciones de cada puesto de la COMESIPPEL fueron recabadas según la entrevista de forma cara a cara, se logró constatar que, aunque no existen descriptores o manuales de funciones o perfiles de puestos que les indiquen cuales son las actividades, los directivos conocen lo que hacen debido a que se apoyan con los estatutos internos y la ley de cooperativas, aunque inviertan más tiempo, lo que es una desventaja para los mismos.

Al momento de la entrevista el 100% de los directivos fueron capaces de describir las funciones más relevantes de su puesto, así como también la frecuencia con la que las llevan a cabo, es decir: diario, mensual y ocasional.

Este último indicador es fundamental, debido que da a conocer cuáles son las competencias más importantes de cada puesto, según las respuestas del presidente de la Junta Directiva y presidente de Junta de Vigilancia de COMESIPPEL, las competencias genéricas que todos los puestos deben tener son: compromiso con la calidad del trabajo, orientación al cliente, iniciativa y trabajo en equipo.

En la investigación realizada a la COMESIPPEL referente a propuesta de una estrategia organizacional y manual de funciones y perfiles de puesto, se logró obtener la información necesaria y autentica para desarrollar cada uno de los indicadores, utilizando los instrumentos para la recolección de información, en el caso de la estrategia organizacional se utilizó el cuestionario para analizar las respuestas de los presidentes y para el análisis de puestos se realizó por medio de la entrevista aplicada a todos los directivos.

A continuación, se describen los hallazgos más relevantes sobre los análisis realizados respecto a los resultados obtenidos de la aplicación de la entrevista desarrolladas a través de los cuestionarios diferenciados y no estructurados:

En base a la investigación que se realizó en la COMESIPPEL, en los hallazgos identificados referente a la estrategia organizacional y el manual de descriptores de puestos, se pudo evidenciar que contribuyen a ordenar y proporcionar la dirección adecuada para cumplir el objetivo de la cooperativa, donde ambos presidentes coincidieron en que uno de los objetivos más relevantes para el crecimiento financiero y estructural, lo cual se alinea con la meta de aumentar sostenidamente el número de afiliados de manera anual y constante. Además, hicieron énfasis en la importancia de crear nuevas filiales en las principales ciudades del país. Estas acciones buscan no solo consolidar la presencia a nivel nacional, sino también fortalecer la cercanía con los afiliados y reafirmar el compromiso con su bienestar.

La cooperativa no cuenta con un manual de funciones y perfiles de puestos, ni descriptores; no obstante, cada directivo conoce muy bien sus funciones y responsabilidades que se tienen que cumplir, lo antes descrito es debido a que la cooperativa es pequeña, no tiene empleados y cada uno de los 12 puestos está ocupado por un único directivo, es decir, hay una persona asignada por puesto.

Es importante mencionar que, durante la entrevista presencial se logró evidenciar que los directivos de COMESIPPEL están asumiendo simultáneamente funciones administrativas y operativas, ejercen funciones que debería realizar otro tipo de personal. Esta dualidad en el ejercicio de roles sugiere una sobrecarga de responsabilidades que, lejos de ser estratégica, parece ser una respuesta improvisada ante una carencia estructural más profunda. La ausencia de una estructura organizacional definida, la cual apunta a una debilidad en el diseño institucional que impide la distribución eficiente de tareas, la especialización funcional y la delegación adecuada. Por lo antes descrito, es necesario proponer una estructura organizacional formal que les permita distribuir responsabilidades de manera adecuada o estratégica, que ilustre la departamentalización o áreas coherentes, optimizar los recursos y fortalecer los órganos directivos y de control a lo interno de la cooperativa.

En el anexo 4 se visualiza la percepción informal de la estructura organizacional actual de COMESIPPEL, elaborada a mano por parte de los presidentes de la Junta Directiva y Junta de vigilancia, con la aprobación de los demás directivos de la cooperativa.

Es importante mencionar que una estructura organizacional funciona como un mapa que orienta el funcionamiento a lo interno de una organización, debido a que especifica los niveles jerárquicos, áreas o departamentalización en una organización, lo que es fundamental ya que ayuda a los directivos y colaboradores a ser más eficientes y eficaces, no solo define funciones y jerarquías también proporciona dirección estratégica, es decir además conocen con claridad adonde están y hacia dónde quieren ir, lo que les ayudaría a lograr los objetivos y metas establecidas.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. De acuerdo con el estudio realizado a los directivos de la cooperativa, se ha podido evidenciar que, no cuenta con una estructura organizacional formalmente documentada; sin embargo, existe una comprensión compartida entre sus directivos sobre el rol que deben desempeñar. Los resultados permiten concluir que la Cooperativa organiza sus funciones y responsabilidades directivas de forma empírica, sustentado en competencias genéricas como el liderazgo, la comunicación efectiva, la orientación al afiliado y la ética; así como en competencias específicas que incluyen el conocimiento de leyes laborales y estatutos internos, liderazgo estratégico, trabajo en equipo y dominio de los procedimientos internos. Esta dualidad de competencias revela una visión integral del perfil directivo, que orienta la toma de decisiones estratégicas y la ejecución de la estrategia organizacional, aunque no esté formalizada en documentos, sí está arraigada en la práctica de las operaciones naturales de la entidad.
2. En la Cooperativa es requerido definir y documentar claramente un manual de funciones y perfiles de puestos, cabe mencionar que con las entrevistas realizadas los directivos reconocen las tareas a desempeñar, refleja un nivel de alineación funcional dentro de la organización. A través del vaciado de la información recopilada, se logró establecer las principales responsabilidades y visualizar las competencias generales y específicas que cada cargo requiere para asegurar no solo la comprensión de los directivos sobre sus responsabilidades, sino también el propósito estratégico que guía su labor dentro de la institución.
3. Según los análisis realizados se debe desarrollar un documento formal de la estrategia organizacional, acompañado de un manual de funciones y perfiles de puestos coherentes entre sí. Lo antes mencionado permitirá cimentar las bases de una estrategia organizacional más sólida, orientada a la eficiencia y el cumplimiento de objetivos y metas institucionales. Dicho documento da respuesta a una necesidad de estrategia y estructura dentro de la organización y se fundamenta en la recopilación de información, lo que garantiza su adecuación, aplicabilidad e impulsa el crecimiento organizacional de manera ordenada y sostenida.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Elaborar y formalizar la estrategia y estructura organizacional e implementar a través de un proceso de socialización con sus directivos, mediante la elaboración de un documento que defina claramente los elementos principales del Plan Estratégico, a su vez elaborar y formalizar un documento formal que incluya las funciones, responsabilidades y competencias requeridas para cada puesto directivo.
2. Documentar las funciones y perfiles recopilados durante el proceso de entrevistas, asegurando que cada miembro de la Junta Directiva y Junta de Vigilancia conozca con claridad Este documento debe incluir de manera clara las responsabilidades, competencias generales y específicas de cada cargo y como estos se alinean con el cumplimiento de los objetivos institucionales. Esta acción contribuirá a mejorar la eficiencia organizacional, facilitar la toma de decisiones. Este documento que debe convertirse en una herramienta, como referencia administrativa para fortalecer el liderazgo interno y en un futuro que sea guía para la administración del talento humano.
3. Oficializar el documento formal que define la estrategia organizacional, junto con el manual de funciones y perfiles de puestos de la cooperativa, como una herramienta de gestión clave para el desarrollo, fortalecimiento y crecimiento sostenido de la COMESIPEL. Este documento debe mantenerse actualizado y socializado entre todos los niveles directivos, asegurando su comprensión y aplicación efectiva. También, se sugiere establecer mecanismos de seguimiento y evaluación periódica que permitan verificar la alineación entre las funciones desempeñadas y los objetivos estratégicos definidos, así como la elaboración de indicadores de desempeño para cada uno de los puestos propuestos, promoviendo así una cultura organizacional orientada a la mejora continua, la eficiencia operativa y el cumplimiento de metas institucionales.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y UN MANUAL DE PUESTOS PARA LA COOPERATIVA MIXTA DE EMPLEADOS DEL SISTEMA PENITENCIARIO LTDA. (COMESIPEL).

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La presente propuesta surge de la importancia de implementar una estrategia organizacional y un manual de puestos para los niveles directivos, de vigilancia, administrativos y operativos, con el fin de fortalecer la gestión institucional de la COMESIPEL. Los resultados evidencian deficiencias en la definición de la misión, visión y objetivos estratégicos, así como la ausencia de políticas escritas que orienten el desempeño de los distintos niveles jerárquicos. Esta carencia provoca duplicidad de esfuerzos, dificultades en la toma de decisiones y limita la sostenibilidad futura de la organización.

Pero también la falta de un marco normativo que establezca funciones y responsabilidades ha hecho que los procesos se desarrollen de manera empírica, en gran medida de acuerdo a la experiencia personal de quienes integran los órganos de dirección, administración y vigilancia. Por lo cual, se identificó la necesidad de establecer un marco regulatorio para homogeneizar los criterios de actuación, reducir la discrecionalidad y aumentar la transparencia en la gestión institucional.

La propuesta se justifica además en lo que puede contribuir a la cohesión interna y la eficiencia de la organización. Al codificar la estrategia y tener un manual de funciones, se facilita la coordinación entre los órganos de dirección, administración y vigilancia, se promueve la rendición de cuentas y se establecen mecanismos de medición del desempeño. Estos componentes refuerzan la gobernanza institucional y crean confianza en los afiliados y otras partes interesadas.

Finalmente, esta propuesta da respuesta a la necesidad social y educativa de aplicar los

resultados del diagnóstico. Estrategia organizacional y Manual de puestos que no sólo superen las deficiencias encontradas, sino que aseguren la consolidación de una cultura organizacional basada en la planificación, la rendición de cuentas y la mejora continua. De esta manera, la propuesta se convierte en una herramienta para fortalecer la capacidad administrativa de la Cooperativa Mixta Empleados del Sistema Penitenciario LTDA. (COMESIPPEL) y asegurar su proyección en el tiempo.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

La propuesta tiene como alcance el diseño, validación e implementación de una estrategia organizacional acompañada de un manual de puestos para la COMESIPPEL, actualmente la cooperativa solamente funciona con la Junta Directiva y Junta de Vigilancia, es por ende, que según los resultados de la investigación se consideró la incorporación de los puestos gerenciales, administrativos y operativos. Con ello se pretende dotar a la institución de instrumentos normativos y prácticos que guíen la gestión de los órganos de dirección, administración y vigilancia, establezcan roles y responsabilidades claras, y promuevan una cultura de planificación y mejora continua. Su aplicación abarcará a todos estos órganos en un horizonte inicial de seis meses, con proyección a consolidarse en el mediano plazo.

Objetivos específicos de la propuesta:

1. Contribuir al fortalecimiento institucional de la COMESIPPEL mediante el diseño de una estrategia organizacional que integre misión, visión y objetivos estratégicos e incluya la estructura organizacional, garantizando la alineación de los niveles directivos, administrativos y de vigilancia con las metas organizacionales.

2. Optimizar la eficiencia operativa de la cooperativa a través de la elaboración de un manual de puestos que defina de forma clara las responsabilidades y atribuciones, reduciendo la duplicidad de funciones y mejorando la toma de decisiones.

3. Asegurar la sostenibilidad y el crecimiento ordenado de la organización mediante la implementación de la estrategia organizacional y del manual de puestos, acompañada de procesos de capacitación, validación participativa e indicadores de seguimiento que permitan medir su

impacto y asegurar la mejora continua.

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA

La elaboración de la estrategia organizacional y el Manual de Puestos de la COMESIPEL es una respuesta a las debilidades detectadas en el diagnóstico institucional. Los resultados del capítulo IV y V mostraron la falta de lineamientos estratégicos comunes y la falta de un marco legal que defina la responsabilidad de los órganos de dirección, administración y control. En ese sentido, el proyecto busca transformar esas debilidades en fortalezas institucionales, en un proceso que alinee la planificación estratégica con la definición de funciones y responsabilidades de la junta directiva y vigilancia.

Elaborar la propuesta es todo un proceso que abarca desde la elaboración del documento estratégico hasta la socialización e implementación del Manual de Puestos. Cada una de estas etapas implica unas acciones concretas de diseño, validación, capacitación e implementación para garantizar la apropiación de los instrumentos por los actores institucionales. Garantizar de esta manera la elaboración no sólo de documentos protocolarios, sino la instauración de una cultura de gestión planificada, transparente y orientada a resultados en la COMESIPEL.

6.4.1 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

El diseño de la estrategia organizacional consistirá en la construcción de un documento rector que integre misión, visión, objetivos estratégicos, análisis del entorno interno y externo de la situación actual de la COMESIPEL. Para ello se aplicará un proceso de análisis de la información recabada en los capítulos anteriores, sumado a sesiones participativas con los directivos. Dicho enfoque permitirá asegurar que el planteamiento estratégico responda de manera real a las necesidades institucionales y al contexto en que se desarrolla la organización.

Esta fase también contemplará la validación de los enunciados estratégicos mediante consultas a los actores clave de la institución. Con ello se busca garantizar que el contenido no solo tenga coherencia técnica, sino también aceptación y legitimidad entre quienes deberán aplicarlo. El resultado esperado es un documento estratégico consensuado, práctico y aplicable,

que sirva de guía para la planificación a mediano y largo plazo.

6.4.1.1 ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PUESTOS

La elaboración del manual de funciones directivas estará orientada a definir con precisión las atribuciones, responsabilidades y mecanismos de control aplicables a la junta directiva y la junta de vigilancia. El proceso partirá de la información obtenida en entrevistas y cuestionarios, así como del análisis de puestos, con el fin de estructurar perfiles claros que delimiten las funciones de cada cargo y reduzcan la duplicidad de esfuerzos.

Es importante mencionar que, si bien los descriptores de puestos incluidos en el manual de puestos desarrollado están alineados con las exigencias sobre el nivel académico establecidas en los estatutos de la COMESIPPEL, los cuales son autorizados por el ente regulador y Consejo Nacional Supervisor de Cooperativas (CONSUCCOOP), se considera apropiado elevar el perfil académico deseado para los cargos de la Junta Directiva y la Junta de Vigilancia. Esto con el objetivo de contar con cuerpos directivos y de vigilancia más robustos, capaces de combinar habilidades técnicas, liderazgo y experiencia en el ámbito cooperativo. Por lo tanto, se sugiere que para futuros periodos se revise y fortalezca el perfil o nivel académico requerido para ocupar dichos puestos.

Este manual también incluirá procedimientos básicos para la rendición de cuentas. De esa manera, el documento no se limitará a describir funciones, sino que se convertirá en una herramienta integral para garantizar transparencia, uniformidad en la gestión y mayor eficacia en la toma de decisiones. El producto final será un manual oficial que regule el actuar de los órganos directivos y sirva como referencia permanente en la gestión institucional.

6.4.1.2 IMPLEMENTACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA

La implementación y socialización de la propuesta comprenderá la puesta en práctica de la estrategia organizacional y del Manual de puestos, mediante jornadas de capacitación dirigidas a los miembros de los órganos de dirección, administración y vigilancia. Estas actividades estarán orientadas a difundir el contenido de las herramientas, fortalecer capacidades y generar un sentido

de apropiación entre los actores institucionales.

Posteriormente, se establecerán mecanismos de seguimiento y control a través de indicadores que permitan medir la eficacia de la implementación. Esto asegurará que tanto la estrategia organizacional como el Manual de puestos no queden en el plano formal, sino que se traduzcan en prácticas concretas de gestión. La socialización y aplicación efectiva consolidarán la propuesta como un proceso de cambio institucional orientado a resultados y a la sostenibilidad organizacional de la COMESIPPEL.

6.4.2 DESARROLLO DE TODOS LOS ELEMENTOS NECESARIOS

Comprende la elaboración integral de los insumos que conformarán la propuesta, incluyendo el documento de estrategia organizacional y el Manual de puestos, ambos construidos con base en los hallazgos de la investigación y en las necesidades institucionales detectadas. En este proceso se definirán misión, visión, objetivos estratégicos y competencias genéricas y específicas de los directivos y personal, así como las atribuciones, responsabilidades y mecanismos de evaluación de los órganos de dirección, administración y vigilancia, acompañados de procedimientos de validación, socialización y capacitación que garanticen su apropiación. De esta manera, los resultados trascenderán del plano teórico al práctico y se convertirán en herramientas viables, aplicables y sostenibles para la gestión y crecimiento de la COMESIPPEL.

6.4.2.1. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

El diseño de la estrategia organizacional constituye un eje fundamental de la propuesta, al sentar las bases para orientar la planificación y el accionar de la COMESIPPEL en el mediano y largo plazo. En este apartado se introduce la importancia de contar con un documento oficial que traduzca los resultados diagnósticos en lineamientos claros y coherentes, garantizando así una gestión más ordenada y sostenible.

Este punto tiene un carácter introductorio, ya que el desarrollo detallado de la estrategia se presentará en el documento específico correspondiente, asegurando que exista consistencia con los hallazgos de los capítulos IV y V.

Estrategia Organizacional de la COMESIPPEL



I. Introducción

El presente documento presenta la Estrategia Organizacional de la Cooperativa Mixta de Empleados del Sistema Penitenciario LTDA. (COMESIPPEL), elaborada como producto del proceso de diagnóstico institucional y del análisis desarrollado en la investigación. Se concibe como una guía integral que orientará la planificación, la toma de decisiones y el ejercicio de las funciones directivas, administrativas y de vigilancia en la organización. Su contenido integra elementos esenciales de identidad institucional, tales como la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos, los cuales se estructuran en coherencia con las necesidades actuales y las proyecciones de la organización.

La Estrategia Organizacional no se limita a ser un documento de referencia, sino que constituye una herramienta práctica diseñada para ser aplicada en el quehacer cotidiano de la cooperativa. En ella se establecen los lineamientos fundamentales para el fortalecimiento de la gobernanza, la coordinación interna y la eficiencia operativa, asegurando que las acciones de la COMESIPPEL se desarrollen de manera planificada, transparente y orientada a resultados.

II. Justificación y propósito

La elaboración de este documento responde a la necesidad de superar las debilidades identificadas en el diagnóstico institucional, entre ellas la ausencia de lineamientos estratégicos claros y de un marco formal que regule las responsabilidades internas. Al consolidar una estrategia organizacional, la COMESIPPEL podrá contar con un marco común que oriente sus esfuerzos hacia el cumplimiento de objetivos colectivos, evite la duplicidad de funciones y fomente la rendición de cuentas.

El propósito central de este instrumento es ofrecer a la institución una base sólida para la construcción de su futuro, estableciendo parámetros que permitan definir prioridades, optimizar recursos y fortalecer la cohesión interna. De esta forma, la Estrategia Organizacional busca no solo atender las necesidades actuales, sino también proyectar a la COMESIPPEL hacia un desarrollo sostenible, asegurando su permanencia y relevancia en el tiempo como una organización eficiente, confiable y comprometida con sus afiliados.

III. Identidad Institucional

3.1. Misión

Somos una cooperativa mixta de ahorro y crédito, orientada en brindar productos y servicios financieros, con el propósito de solventar las necesidades económicas para mejorar las condiciones de vida de los empleados afiliados del Sistema Penitenciario Nacional, garantizando atención de calidad fundamentada en la transparencia y responsabilidad social.

3.2. Visión

Para el 2028 seremos una cooperativa de ahorro y crédito con una proyección sólida, confiable, innovadora y socialmente responsable, expandiendo cobertura hacia las principales ciudades a nivel nacional, a fin de brindar soluciones ágiles y oportunas a nuestros afiliados a través de la prestación de productos y servicios financieros.

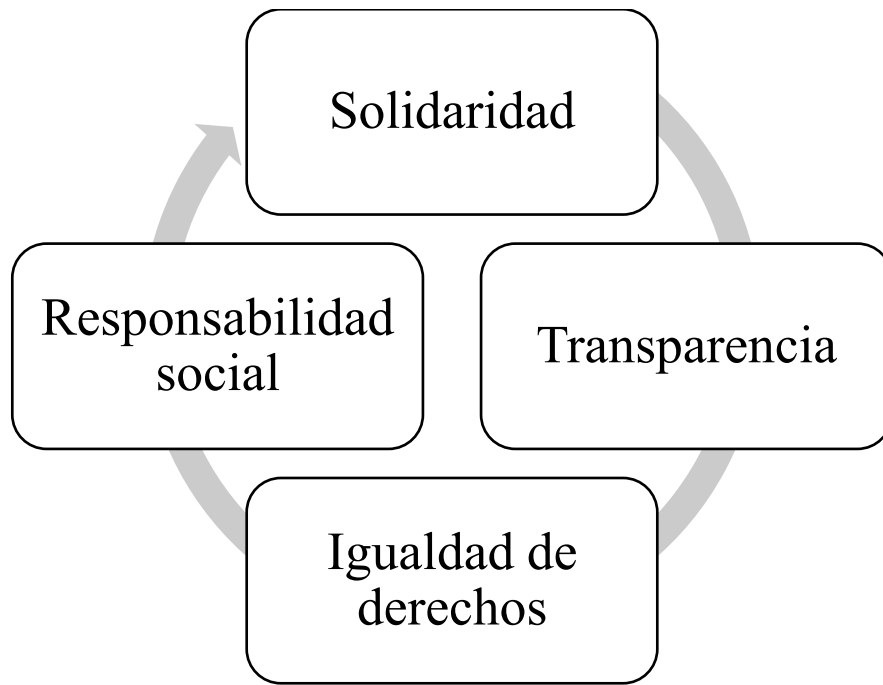
3.3. Valores organizacionales

Solidaridad: Apoyar, cooperar en la solución de problemas de los afiliados(as), la familia y la comunidad. También promueve los valores éticos de la honestidad, transparencia, responsabilidad social y compromiso con los demás.

Transparencia: En una cooperativa hay “transparencia” cuando la información es administrada entre las y los afiliados y dirigentes de manera clara, veraz y oportuna.

Igualdad de derechos: Las Cooperativas deben aceptar igual posibilidad de ingreso y reconocer idénticos derechos y obligaciones a todos los afiliados(as).

Responsabilidad Social: Es la presencia activa de las cooperativas y sus afiliados(as) en las comunidades donde actúan, con el fin de contribuir a su mejoramiento integral y/o desarrollo sostenible.



Valores organizacionales

IV. Análisis Estratégico

4.1. Diagnóstico interno y externo

Fortalezas

La COMESIPEL tiene una feligresía afiliada y muy apegada a la organización. Además, cuenta con la trayectoria como cooperativa y eso le ha dado confianza en el mercado. La presencia de un capital social consolidado y la disponibilidad de órganos de dirección, gerenciales y de vigilancia con experiencia en gestión fortalecen su sostenibilidad y capacidad de crecimiento.

Oportunidades

El ambiente externo le abre las puertas a la cooperativa para expandirse. La necesidad de servicios financieros en comunidades asociadas al sistema penitenciario es una oportunidad para expandir los productos y servicios. Además, el marco legal favorece el modelo cooperativo, pudiendo establecer alianzas con organismos públicos y privados que favorezcan la proyección de la COMESIPEL.










Debilidades

Entre las principales debilidades internas se encuentra la falta de directrices estratégicas escritas para la planificación a largo plazo. Esto ha causado duplicidad de funciones y problemas de coordinación. A esto se añade la poca formación de algunos directivos en gestión moderna, que limita la capacidad de respuesta institucional ante los retos actuales.

Amenazas

El ambiente externo crea amenazas que pueden desestabilizar la cooperativa. Entre ellas tenemos la creciente competencia de instituciones financieras tradicionales y cooperativas más grandes y las restricciones económicas de algunos socios. Además, la incertidumbre social y política nacional puede afectar la confianza y la sostenibilidad futura de los proyectos de la COMESIPEL.

Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> Base de afiliados comprometidos y con sentido de pertenencia. Trayectoria consolidada y confianza institucional. Capital social estable. Experiencia en los organos directivos, administrativos y de vigilancia.	<ul style="list-style-type: none"> Creciente demanda de servicios financieros accesibles.Marco normativo favorable al cooperativismo. Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> Ausencia de lineamientos estratégicos formales.Limitada capacitación de algunos directivos en gestión moderna.Duplicidad de tareas y baja coordinación.	<ul style="list-style-type: none"> Competencia de instituciones financieras y cooperativas de mayor tamaño. Inestaciones económicas de los afiliados.Riesgos de pérdida de confianza

Fuente: Elaboración Propia.

4.2. Principales desafíos identificados

El análisis anterior permite identificar tres grandes desafíos para la COMESIPEL. En primer lugar, la necesidad de consolidar un marco estratégico formal que asegure la coherencia en la gestión institucional y proyecte el crecimiento a mediano plazo. En segundo lugar, el reto de fortalecer las capacidades mediante procesos de capacitación y actualización continua, que garanticen eficiencia en la toma de decisiones. Finalmente, se plantea el desafío de ampliar y diversificar los servicios ofrecidos, respondiendo a las demandas emergentes del entorno, pero sin perder de vista la sostenibilidad y la confianza de los afiliados.

V. Plan de Implementación

5.1. Ámbitos de aplicación

La propuesta de Estrategia Organizacional se aplicará principalmente en los órganos de dirección, administración y vigilancia de la COMESIPÉL. En la junta directiva y de administración, el documento servirá como guía para definir y distribuir responsabilidades, tomar decisiones de manera más estructurada y asegurar que las acciones institucionales respondan a los lineamientos estratégicos. En el órgano de vigilancia, su aplicación permitirá supervisar la correcta ejecución de las decisiones, verificar la rendición de cuentas y garantizar la transparencia de los procesos. De manera indirecta, la estrategia también impactará en los afiliados, al generar mayor confianza y eficiencia en la gestión cooperativa.

5.2. Responsables institucionales

La implementación de la propuesta estará a cargo de la junta directiva, como órgano rector de la cooperativa, en coordinación estrecha con la junta de vigilancia, que velará por el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos. La dirección general del proceso recaerá en la presidencia de la junta directiva, que deberá convocar y coordinar las sesiones de aprobación, socialización y seguimiento. La junta de vigilancia será la encargada de supervisar y emitir informes sobre la correcta aplicación de los lineamientos de la estrategia organizacional. Adicionalmente, se contará con el apoyo de asesores externos o técnicos especializados en temas de gobernanza y gestión cooperativa, quienes brindarán acompañamiento durante la fase de validación y capacitación.

VI. Seguimiento y Evaluación

6.1. Indicadores de logro

Para asegurar la efectividad de la estrategia organizacional, se establecerán indicadores que permitan medir su nivel de implementación y los resultados alcanzados. Entre los principales se destacan:

- Porcentaje de avance en la aprobación y adopción de la estrategia organizacional.
- Nivel de participación de los órganos de dirección, administración y vigilancia en las jornadas de capacitación y socialización.
- Número de sesiones de seguimiento realizadas y reportes emitidos por los órganos de vigilancia sobre el cumplimiento de los lineamientos establecidos.
- Grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos, medido a través de metas anuales y resultados obtenidos.
- **6.2. Mecanismos de control y retroalimentación**

El control del proceso se llevará a cabo a través de informes semestrales elaborados por la junta de vigilancia, en los que se evaluará el cumplimiento de la estrategia organizacional. Estos informes serán presentados a la junta directiva y a la asamblea general de afiliados, lo que garantizará la rendición de cuentas y la transparencia en la gestión. Asimismo, se implementará un sistema de retroalimentación que incluya espacios de consulta y participación de los afiliados, permitiendo recoger sugerencias y recomendaciones que fortalezcan el proceso.

La retroalimentación se complementará con la aplicación de encuestas internas y la organización de reuniones de evaluación al final de cada período de gestión, en las que se analizarán avances, dificultades y propuestas de mejora. De esta manera, el seguimiento y la evaluación no se limitarán a la verificación de cumplimiento, sino que se convertirán en mecanismos dinámicos de aprendizaje institucional, asegurando la sostenibilidad y la mejora continua en la COMESIPEL.

VII. Conclusiones y Recomendaciones

7.1. Conclusiones

1. La elaboración de la Estrategia Organizacional responde a la necesidad de superar las debilidades institucionales detectadas, en particular la falta de lineamientos estratégicos claros y de un marco normativo que regule la gestión de los órganos de dirección, administración y vigilancia.

2. La definición de misión, visión, valores y objetivos estratégicos permite consolidar una identidad institucional más sólida, al mismo tiempo que establece un horizonte común de acción que fortalece la cohesión interna y la sostenibilidad de la cooperativa.

3. La estrategia constituye un aporte clave para delimitar responsabilidades, evitar duplicidad de tareas y garantizar procesos de toma de decisiones más transparentes, eficientes y orientados a resultados.

4. La implementación de la propuesta, acompañada de un plan de capacitación, seguimiento y evaluación, asegura que la estrategia no se convierta en un documento estático, sino en una herramienta dinámica de gestión que promueva la mejora continua de la COMESIPEL.

7.2. Recomendaciones

1. Aprobar formalmente la Estrategia Organizacional en asamblea general, asegurando su legitimidad y obligatoriedad para los órganos de dirección, administración y vigilancia.

2. Realizar procesos periódicos de capacitación para los órganos de dirección, administración y vigilancia, con el fin de garantizar la apropiación y aplicación efectiva de los lineamientos estratégicos.

3. Establecer un sistema de seguimiento basado en indicadores de gestión, que permita medir avances y detectar áreas de mejora de manera continua.

4. Promover espacios de participación y retroalimentación con los afiliados, fortaleciendo la transparencia, la rendición de cuentas y la confianza en la gestión institucional.

6.4.2.2. ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PUESTOS

La elaboración del Manual de Puestos se concibe como un complemento de la Estrategia Organizacional, orientado a fortalecer la claridad en los roles, atribuciones y responsabilidades dentro de la COMESIPPEL. Este documento se articulará con los lineamientos estratégicos para asegurar coherencia entre la gestión operativa y la planificación institucional.

De manera introductoria, el manual se plantea como un marco de referencia que contribuirá a ordenar funciones, facilitar la toma de decisiones y promover una gestión más transparente y eficiente. Su diseño responde a la necesidad de contar con un instrumento práctico que acompañe el desarrollo organizacional y fortalezca la confianza de los afiliados en la administración de la cooperativa.



MANUAL DE PUESTOS

Cooperativa Mixta Empleados del Sistema
Penitenciario LTDA . (COMESIPTEL)

ÍNDICE DE CONTENIDO

N°	Sección	Página
01	Presentación	1
02	Objetivos del Manual	2
03	Marco Institucional	3
04	Alcance y Aplicación	4
05	Estructura Organizativa de la COMESIPPEL	5 - 8
06	Descriptores de Puestos	9 - 64

Presentación

El presente Manual de la COMESIPEL tiene como propósito servir de guía normativa y operativa para la junta directiva y la junta de vigilancia, estableciendo de manera clara las atribuciones, responsabilidades y competencias de cada cargo. Su elaboración busca garantizar que los procesos de gestión institucional se realicen de forma organizada, transparente y orientada a resultados, reduciendo la discrecionalidad en la toma de decisiones y fortaleciendo la gobernanza cooperativa. Este documento constituye, además, una herramienta de referencia permanente para la administración y el control interno, asegurando que toda la junta directiva, junta de vigilancia y demás personal conozcan con precisión sus funciones y límites de actuación.

La construcción de este manual surge como resultado del proceso de diagnóstico institucional realizado en el marco de la investigación sobre la COMESIPEL, cuyos hallazgos evidenciaron la ausencia de un instrumento formal que delimite las funciones de los órganos de gobierno. La falta de lineamientos claros había generado duplicidad de esfuerzos, dificultades en la coordinación y vacíos en la rendición de cuentas. En este contexto, el manual se diseña como un producto complementario a la Estrategia Organizacional, con el objetivo de traducir los resultados de la investigación en un documento práctico que oriente el accionar de la cooperativa. Su elaboración responde a la necesidad de dotar a COMESIPEL de herramientas modernas de gestión, alineadas con los principios del movimiento cooperativo y con las demandas actuales de eficiencia y sostenibilidad institucional.

Objetivos del Manual

Objetivo general

1. Definir de manera explícita y ordenada las funciones, responsabilidades y competencias de los órganos de dirección, administración y control de la COMESIPPEL, para fortalecer la gestión institucional, asegurar la transparencia en la toma de decisiones y tener una administración eficiente y sustentable.

Objetivos específicos

1. Especificar claramente las funciones y responsabilidades de cada órgano, evitando superposiciones y definiendo claramente la línea de mando.

2. Fortalecer la coordinación, la rendición de cuentas y la transparencia institucional a través de mecanismos precisos de supervisión y control.

3. Establecer un marco de referencia vivo y de fácil acceso que sirva de guía para el accionar de los órganos de dirección, administración y vigilancia, asegurando eficiencia y sostenibilidad en la gestión.

Marco Institucional

Referencia a la Estrategia Organizacional

El Manual de Puestos se enmarca en la Estrategia Organizacional de la COMESIPEL, elaborada como un instrumento rector que orienta la planificación y la toma de decisiones de la cooperativa. La estrategia constituye la base sobre la cual se diseñan los lineamientos de este manual, asegurando coherencia entre los objetivos de largo plazo de la organización y las funciones asignadas a sus órganos de gobierno. De este modo, el manual se convierte en el complemento operativo que facilita la aplicación práctica de la estrategia, garantizando que las disposiciones estratégicas se traduzcan en acciones concretas dentro de los órganos de dirección, administración y vigilancia.

Relación con la misión, visión y valores

La misión, visión y valores de la COMESIPEL son los pilares que sustentan este manual. Cada función se define en concordancia con la misión institucional de promover el bienestar de los afiliados mediante servicios eficientes y responsables; con la visión de consolidarse como una organización sólida, innovadora y socialmente comprometida; y con valores como la solidaridad, transparencia, compromiso, equidad y responsabilidad social. En este sentido, el manual no solo regula las funciones de los órganos de gobierno, sino que también orienta el comportamiento ético y profesional de los directivos, asegurando que sus decisiones y acciones reflejen la identidad y los principios fundamentales de la cooperativa.

Alcance y Aplicación

Órganos a los que está dirigido

El presente manual está dirigido de manera específica a los órganos de dirección, administración y vigilancia de la COMESIPEL. Su aplicación será obligatoria para todos los miembros que integran dichos órganos, quienes deberán regirse por las disposiciones aquí establecidas al momento de ejercer sus funciones. De igual manera, este documento podrá servir como referencia para los afiliados, al brindar claridad sobre las responsabilidades, atribuciones y competencias de sus representantes, fortaleciendo así la confianza y la transparencia institucional.

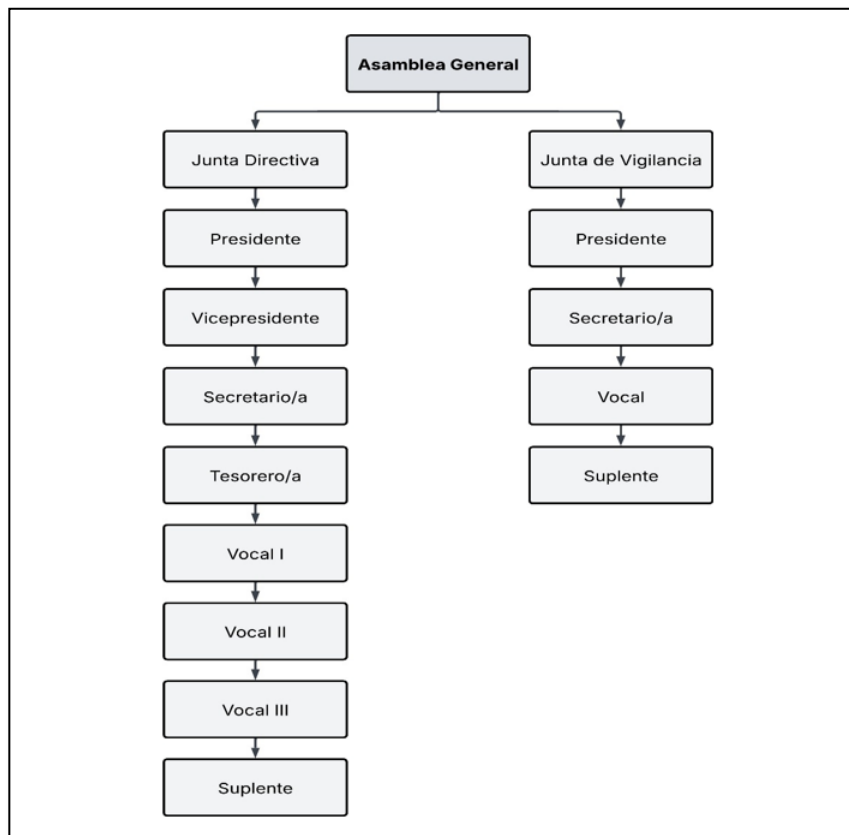
Vigencia del manual

El manual tendrá vigencia a partir de su aprobación en asamblea general, momento en el cual se convertirá en un documento oficial de cumplimiento obligatorio. Su actualización deberá realizarse cada tres años, o antes si las circunstancias institucionales, normativas o contextuales lo requieren, con el fin de garantizar su pertinencia y coherencia con la Estrategia Organizacional y con las necesidades emergentes de la cooperativa. Cualquier modificación deberá ser avalada por los órganos competentes, asegurando la legitimidad y la validez de los cambios incorporados.

Estructura Organizativa de la COMESIPPEL

Percepción del organigrama actual

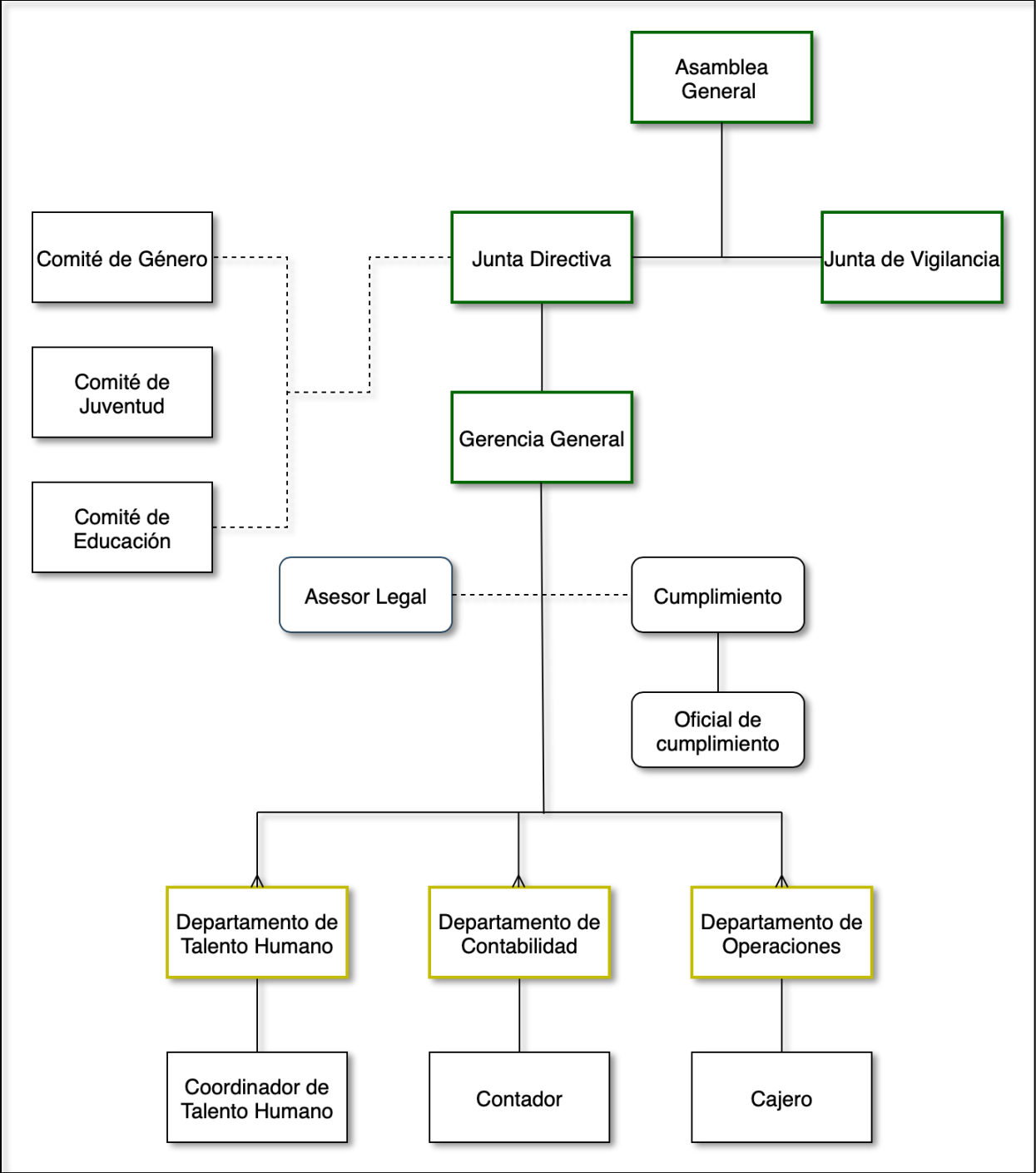
En la siguiente imagen se muestra el organigrama institucional extraído del anexo 4, relatado y dibujado a mano alzada por los directivos de la COMESIPPEL, y con el que actualmente se ha estado operando empíricamente, se puede apreciar así mismo de no tenerlo estructurado en un documento formal, no existe un orden jerárquico claro, ni departamental.



Propuesta de organigrama institucional

El organigrama institucional de la COMESIPPEL refleja la manera en que se distribuyen las responsabilidades y se jerarquizan las funciones dentro de la cooperativa. Su diseño ofrece una representación clara de la relación entre la Asamblea General, como máxima autoridad institucional, la Junta Directiva y la Junta de Vigilancia como órganos responsables de la dirección,

gestión y supervisión, respectivamente. Asimismo, incorpora la Gerencia General, de la cual dependen departamentos clave como Asesor Legal, Cumplimiento, Talento Humano, Contabilidad y Operaciones, ajustadas a la magnitud de una cooperativa local. De esta forma, el organigrama facilita la comprensión de la estructura organizativa horizontal, el flujo de decisiones y la coordinación de responsabilidades, garantizando orden y transparencia en la gestión.



La Dirección, Administración, Vigilancia y fiscalización Interna de las Cooperativas se guiará bajo los principios de buen Gobierno Cooperativo y estará a cargo de:

- a) La Asamblea General;
- b) Junta Directiva;
- c) Junta de Vigilancia; y
- d) Gerencia General o administrador, contador

Asamblea General

Es la autoridad suprema de la Cooperativa, y expresa la voluntad colectiva de la misma.

Junta Directiva

Está conformada por 7 miembros más uno en calidad de suplente, los cuales son electos por la Asamblea General que se lleva a cabo cada año, a fin de dirigir y administrar de forma eficiente y eficaz a COMESIPEL, los miembros deben ser parte de los afiliados a la cooperativa, según a lo establecido en la Ley y Reglamento de Cooperativas de Honduras, los Estatutos y Reglamentos de la cooperativa, y los acuerdos y disposiciones tomados por la Asamblea General.

Actualmente la Junta Directiva está integrada por:

- a) Un Presidente
- b) Un Vice-Presidente
- c) Un Secretario
- d) Un Tesorero
- e) Tres Vocales
- f) Un miembro más que tiene el carácter de Suplente

Junta de Vigilancia

Es la responsable de realizar las labores de auditoría interna, conformada por:

- a) Un Presidente

- b) Secretario
- c) Un Vocal
- d) Un miembro más que tiene el carácter de Suplente

Comités de Apoyo

En una cooperativa de ahorro y crédito, los comités son fundamentales para mejorar la administración, fomentar el involucramiento y promover la transparencia, asegurando que las acciones se lleven a cabo en conformidad con los valores cooperativos y atiendan los requerimientos de los socios.

1. Comité de Genero
2. Comité de Juventud
3. Comité de Educación
4. Otros comités que por normativas del CONSUCOOP sean creados

Descriptores de Puestos

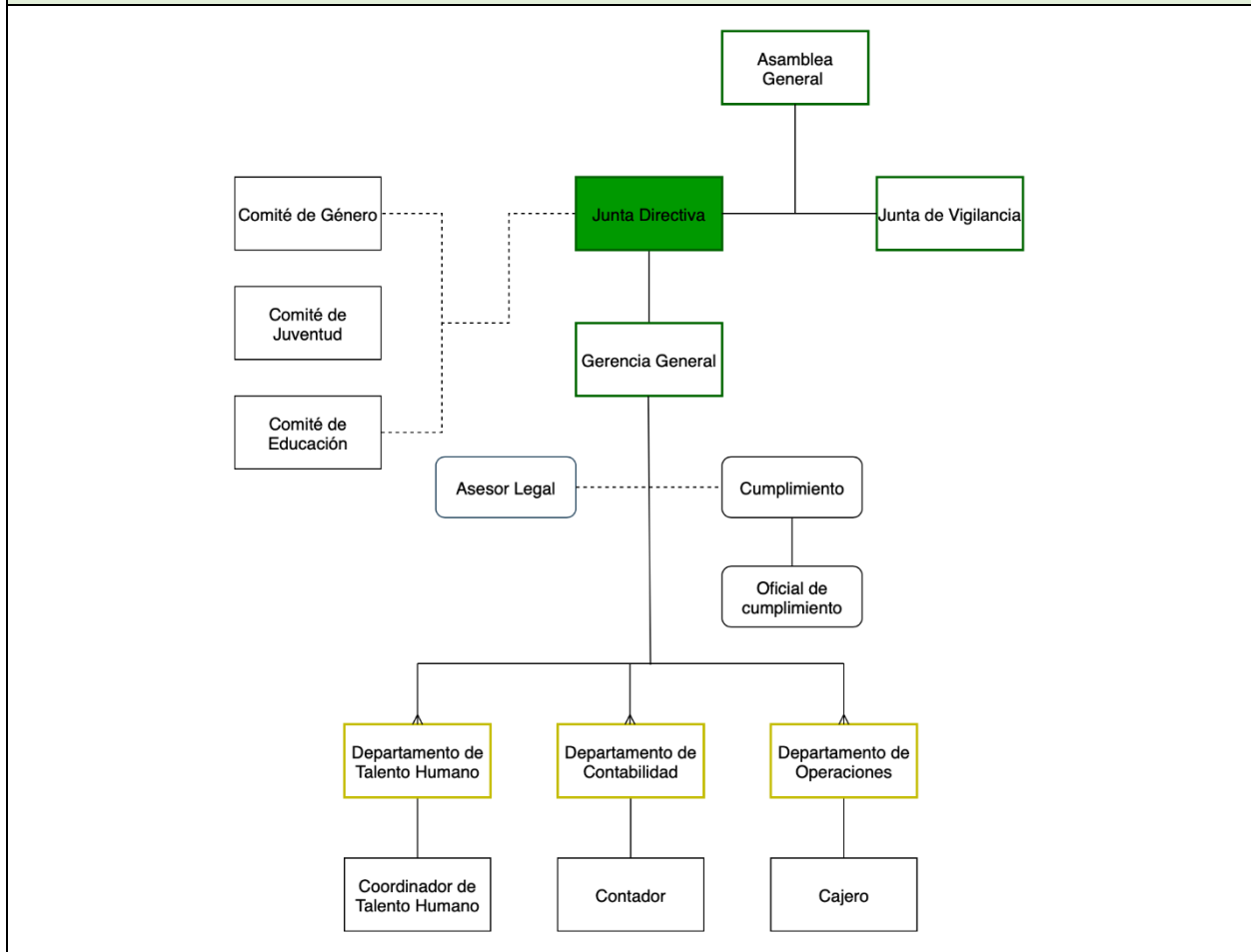
Junta Directiva

	DESCRIPTOR DE PUESTOS	JD - 01
---	------------------------------	----------------

1. Identificación del Puesto

Nombre del puesto	Presidente
Jefe Inmediato	Asamblea General
Supervisa a	Junta Directiva
Objetivo del puesto	Ser el representante legal de la cooperativa ante organismos externos, además de liderar y coordinar la Junta Directiva para cumplir y hacer cumplir los acuerdos, resoluciones y disposiciones de la Asamblea General

Estructura



2. Funciones	Frecuencia			
	Ocasional	Diario	Semanal	Mensual
a) Convocar y presidir las sesiones de Asamblea General y Junta Directiva en la forma reglamentaria				X
b) Elaborar en conjunto con la Secretaria el proyecto de agenda				X
c) Autorizar con el Secretario las Actas de las sesiones antes mencionadas.				X
d) Suscribir los informes que la Junta Directiva someta a las Asambleas Generales ordinarias o extraordinarias, y otros que designe entes de integración y regulación.				X
e) Representar judicial o extrajudicialmente a la cooperativa, teniendo facultades para nombrar o delegar su representación.				X
f) Integrarse responsablemente en las diferentes actividades que desarrolle o participe la cooperativa.				X
g) Autorizar la expedición de Títulos Valores y Retiros de fondos juntamente con el Tesorero o Gerente.				X
3. Grado de libertad	Si	No	No Aplica	
Recibe instrucciones generales, pero tiene la libertad de decidir cómo hacer las cosas	X			
Recibe instrucciones específicas (qué hacer y cómo hacerlo)	X			
No recibe instrucciones, se enmarca en las responsabilidades diarias del puesto	X			
4. Supervisión				
Frecuente: Recibe acompañamiento de la Asamblea General en la conducción de sus funciones más relevantes.				
Ocasional: Es supervisado cuando presenta informes y resultados en las Asambleas Ordinarias o Extraordinarias.				
Poca: Goza de autonomía en la gestión directiva, salvo en decisiones de mayor trascendencia que requieren aprobación de la Asamblea.				X

5. Condiciones de trabajo			
Horario	Lunes a Viernes (8:00 am – 4:00 pm)		
Riesgo de Accidente	No		
Esfuerzo Físico	Bajo		
Esfuerzo Mental	Medio		
Manejo de Información Confidencial	Sí		
6. Perfil de Puesto			
Nivel Académico	La ley no especifica, pero se recomienda Perito Mercantil y Contador Público o Licenciaturas en áreas administrativas o áreas legales.		
Tiempo de experiencia	1 año y haber aprobado curso de cooperativismo básico.		
7. Competencia		Nivel Requerido	
Genéricas		Bajo	Medio
Liderazgo y toma de decisiones			X
Comunicación efectiva			X
Ética y responsabilidad			X
Trabajo en equipo		X	
Técnicas		Bajo	Medio
Conocimiento en legislación cooperativa y normativa nacional			X
Elaboración y revisión de actas y documentos oficiales			X
Representación institucional y negociación		X	
8. Aprobaciones			
Elaboro: Sonia Meza y Ricardo Cruz		Reviso:	Aprobó:
Fecha:		Fecha:	Fecha:

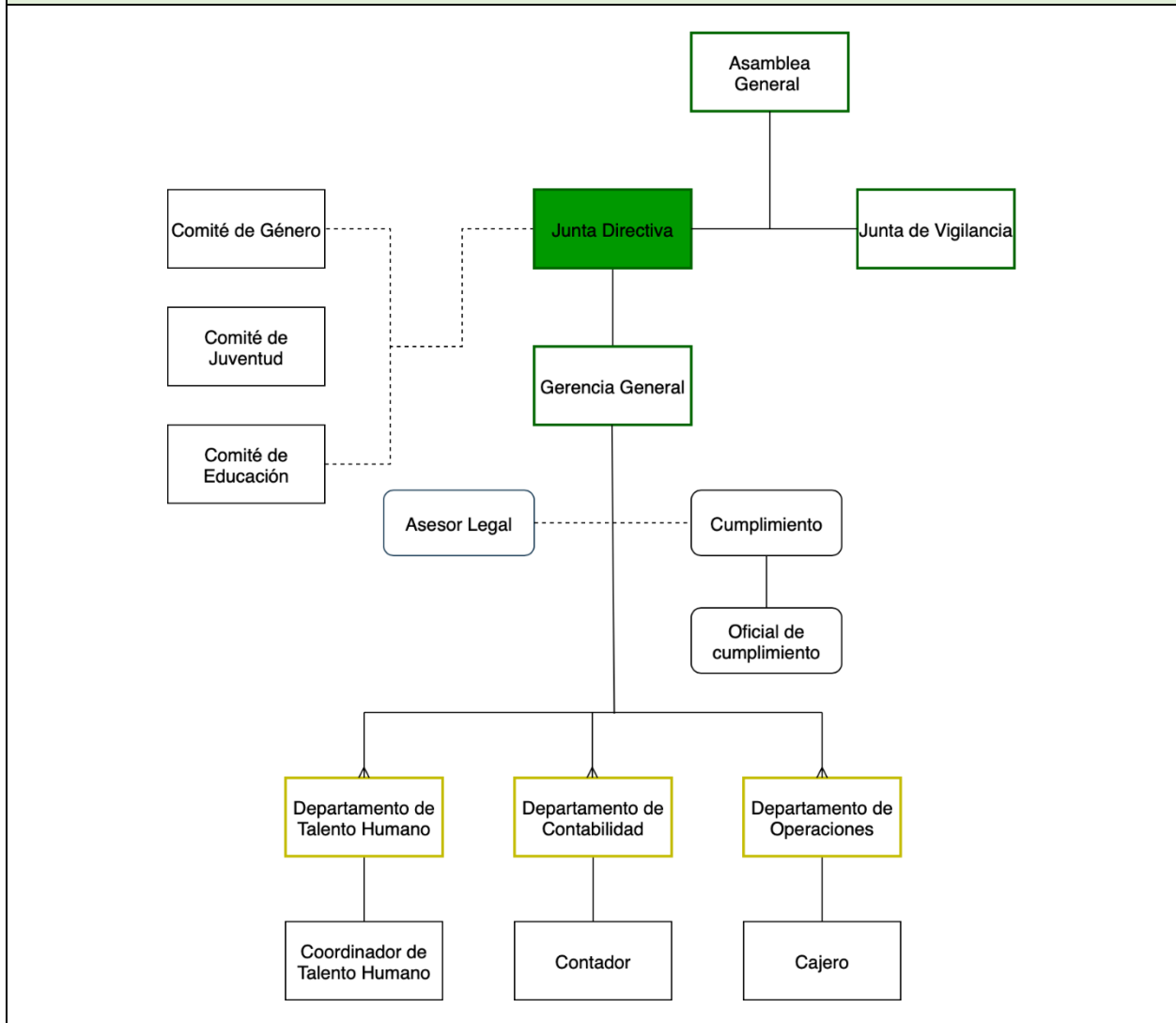
Junta Directiva

	DESCRIPTOR DE PUESTOS	JD - 02
---	------------------------------	----------------

1. Identificación del Puesto

Nombre del puesto	Vice-Presidente
Jefe Inmediato	Presidente de Junta Directiva
Supervisa a	Junta Directiva en ausencia del Presidente
Objetivo del puesto	Sustituir al Presidente en sus funciones cuando este se ausente, apoyarlo en la coordinación de las actividades de la Junta Directiva y contribuir al cumplimiento de los acuerdos, resoluciones y disposiciones de la Asamblea General

Estructura



2. Funciones		Frecuencia			
		Ocasional	Diario	Semanal	Mensual
Sustituir en ausencia al Presidente o complementar las funciones del mismo en la gestión de la Cooperativa; y		X			
Presidir el Comité de Educación		X			
3. Grado de libertad		Si	No	No Aplica	
Recibe instrucciones generales, pero tiene la libertad de decidir cómo hacer las cosas		X			
Recibe instrucciones específicas (qué hacer y cómo hacerlo)		X			
No recibe instrucciones, se enmarca en las responsabilidades diarias del puesto		X			
4. Supervisión					
Frecuente: Coordinación con el Presidente de la Junta Directiva en sus funciones.					
Ocasional: Supervisión por parte de la Asamblea General en informes y actividades relevantes.					
Poca: Actúa con autonomía en ausencia del Presidente, siempre enmarcado en los estatutos de la cooperativa.					X
5. Condiciones de trabajo					
Horario	Lunes a Viernes (8:00 am – 4:00 pm)				
Riesgo de Accidente	No				
Esfuerzo Físico	Bajo				
Esfuerzo Mental	Alto				
Manejo de Información Confidencial	Sí				
6. Perfil de Puesto					
Nivel Académico	La ley no especifica, pero se recomienda Perito Mercantil y Contador Público o Licenciatura en áreas administrativas o legales.				
Tiempo de experiencia	1 año y haber aprobado curso de cooperativismo básico.				
7. Competencia		Nivel Requerido			
Genéricas		Bajo	Medio	Alto	
Liderazgo y capacidad de sustitución				X	
Comunicación efectiva				X	
Ética y responsabilidad				X	
Trabajo en equipo			X		
Técnicas		Bajo	Medio	Alto	
Conocimiento en normativa cooperativa				X	
Habilidad para coordinar sesiones y acuerdos				X	
Representación institucional en ausencia del Presidente			X		

8. Aprobaciones

Elaboró: Sonia Meza y Ricardo Cruz	Revisó:	Aprobó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

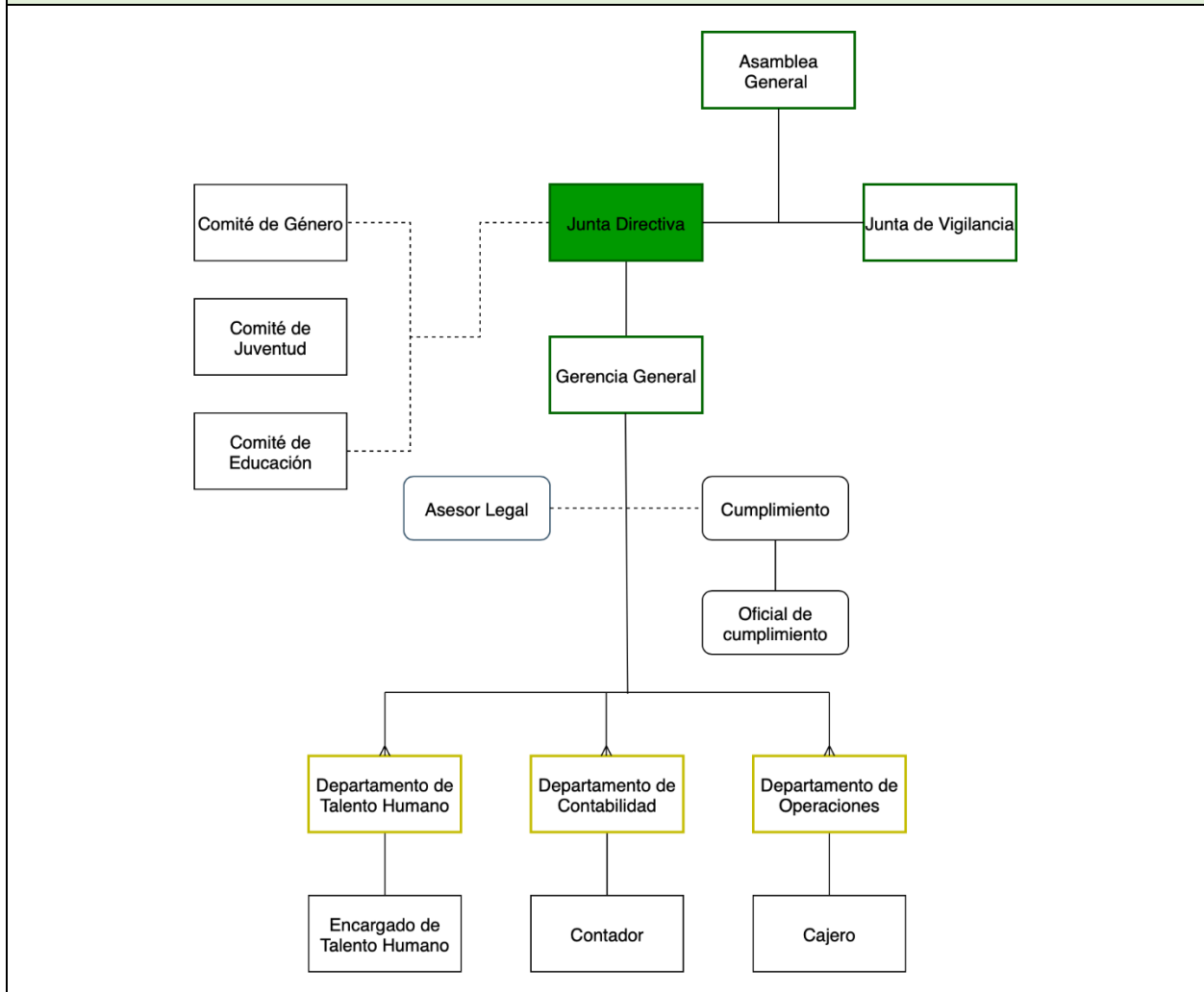
Junta Directiva

	DESCRIPTOR DE PUESTOS	JD - 03
---	------------------------------	----------------

1. Identificación del Puesto

Nombre del puesto	Tesorero de Junta Directiva
Jefe Inmediato	Presidente de Junta Directiva
Supervisa a	No aplica
Objetivo del puesto	Administrar de manera eficiente, transparente y responsable todos los recursos financieros de la cooperativa y dar fe de que se están utilizando de forma adecuada, tomar las medidas pertinentes necesarias para salvaguardar los intereses económicos de la misma.

Estructura



2. Funciones	Frecuencia			
	Ocasional	Diario	Semanal	Mensual
a) Velar por que se recauden los fondos de la Cooperativa;		X		
b) Autorizar con su firma los Títulos Valores que de modo general obliguen a la Cooperativa. Cuando tales títulos consistan en cheques, el Tesorero podrá, si así lo estima conveniente, suscribirlos solo en defecto del Gerente, pero en todo caso, juntamente con el Presidente;		X		
c) Llevar al día y con claridad el registro y control de las operaciones de Tesorería de la Cooperativa		X		
d) Informar mensualmente a la Junta Directiva y a la Junta de Vigilancia sobre el movimiento económico y financiero de la Cooperativa;		X		
e) Depositar o cuidar que se depositen los fondos y valores de la Cooperativa en la institución que designe la Junta Directiva;		X		
f) Dar a los Cooperativistas las explicaciones que soliciten de sus cuentas personales;		X		
g) Verificar que se lleve al día con nitidez y en libros autorizados el registro y control de las operaciones de la Cooperativa; y		X		
h) Desempeñar cualquier otra que usualmente se atribuye a la Tesorería.		X		
3. Grado de libertad	Si		No	No Aplica
Recibe instrucciones generales, pero tiene la libertad de decidir cómo hacer las cosas	X			
Recibe instrucciones específicas (qué hacer y cómo hacerlo)	X			
Cuando no recibe instrucciones, se enmarca en las responsabilidades diarias del puesto	X			

4. Supervisión			
Frecuente: Coordinación con el Presidente y la Junta Directiva para decisiones financieras.			
Ocasional: Supervisión por parte de la Asamblea General en informes y balances.			
Poca: Goza de autonomía en las validaciones y controles financieros, siempre bajo los lineamientos estatutarios y normativos.		X	
5. Condiciones de trabajo			
Horario	Lunes a Viernes (8:00 am – 4:00 pm)		
Riesgo de Accidente	Bajo (manejo de efectivo y documentos financieros).		
Esfuerzo Físico	Bajo		
Esfuerzo Mental	Medio (precisión y análisis financiero).		
Manejo de Información Confidencial	Sí		
6. Perfil de Puesto			
Nivel Académico	La ley no especifica, pero se recomienda Perito Mercantil y Contador Público o Licenciaturas en áreas administrativas o áreas legales.		
Tiempo de experiencia	1 año de experiencia en manejo financiero y curso de cooperativismo básico.		
7. Competencia		Nivel Requerido	
Genéricas		Bajo	Medio
Responsabilidad y honestidad			X
Comunicación efectiva		X	
Ética profesional			X
Organización y orden en el trabajo			X
Técnicas		Bajo	Medio
Manejo de informes y estados financieros			X
Control y supervisión de ingresos y egresos			X
Conocimiento básico de auditoría y presupuesto		X	
8. Aprobaciones			
Elaboró: Sonia Meza y Ricardo Cruz		Revisó:	Aprobó:
Fecha:		Fecha:	Fecha:

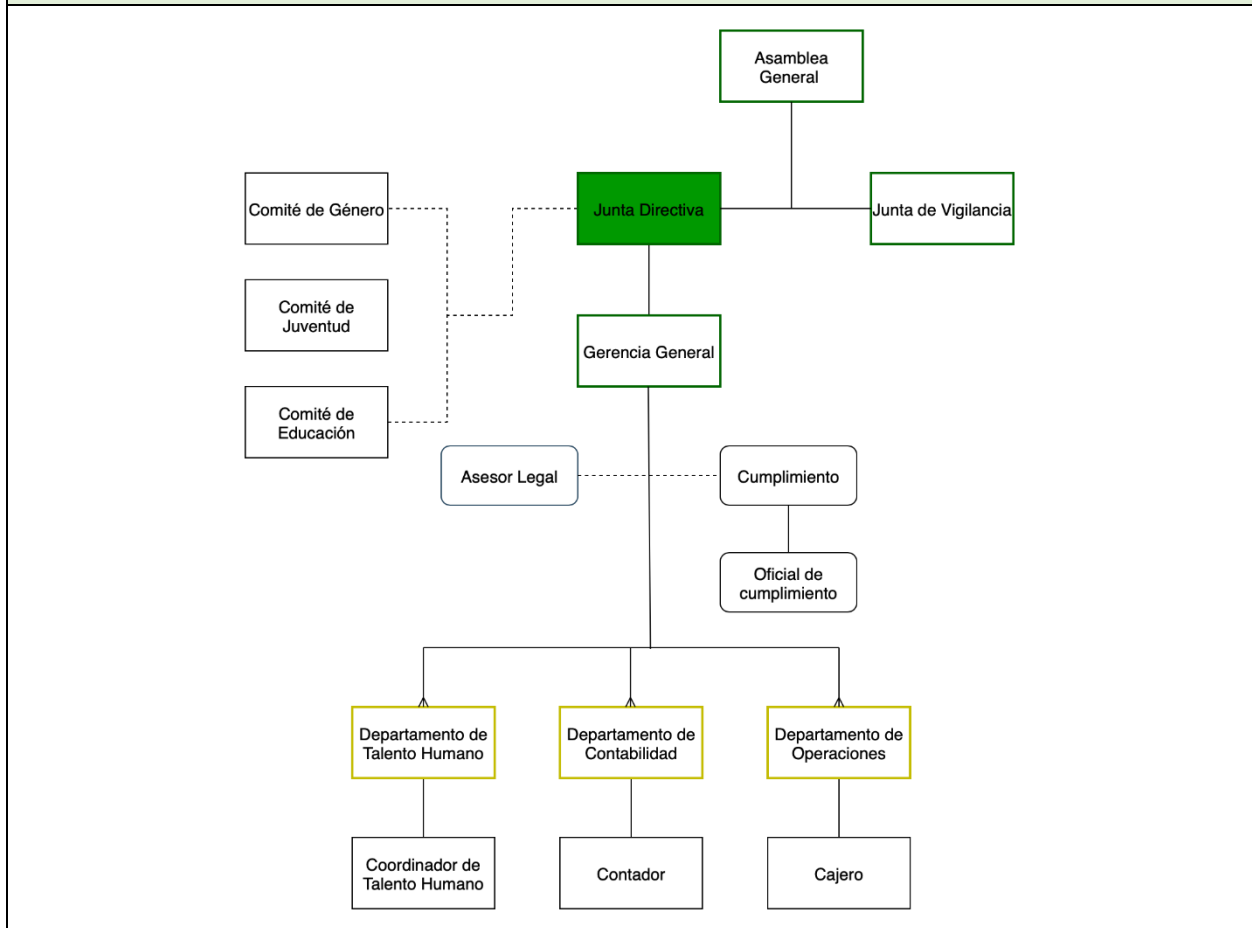
Junta Directiva

	DESCRIPTOR DE PUESTOS	JD - 04
---	------------------------------	----------------

1. Identificación del Puesto

Nombre del puesto	Secretario/a de Junta Directiva
Jefe Inmediato	Presidente de Junta Directiva
Supervisa a	Personal de apoyo administrativo cuando se le asigne
Objetivo del puesto	Asegurar por escrito que todos los acuerdos y decisiones acordadas por la junta directiva estén aseguradas en registros de actas que den legalidad ante órganos internos y externos, y actuar como enlace de recepción de documentación.

Estructura



2. Funciones		Frecuencia			
		Ocasional	Diario	Semanal	Mensual
a)	Llevar los libros de Actas de la Asamblea General, Junta Directiva, anotando las resoluciones que se tomen;				X
b)	Colaborar con la presidencia la elaboración del proyecto de agenda;				X
c)	Autorizar con su firma y con la del Presidente las Actas de las sesiones de Asamblea General y Junta Directiva;				X
d)	Correcta administración de la correspondencia de conformidad a lo acordado por la Junta Directiva;				X
e)	Emitir y firmar las convocatorias propuestas por la presidencia;				X
f)	Cualquier otra actividad a fin a la naturaleza de sus funciones				X
3. Grado de libertad		Si		No	No Aplica
Recibe instrucciones generales, pero tiene la libertad de decidir cómo hacer las cosas		X			
Recibe instrucciones específicas (qué hacer y cómo hacerlo)		X			
No recibe instrucciones, se enmarca en las responsabilidades diarias del puesto		X			
4. Supervisión					
Frecuente: Revisión de documentos y actas por parte del Presidente de la Junta Directiva.					
Ocasional: Supervisión por la Asamblea General respecto a la legalidad y exactitud de registros.					
Poca: Posee autonomía en la elaboración y custodia de actas y documentos oficiales, de acuerdo con los estatutos.					X
5. Condiciones de trabajo					
Horario	Lunes a Viernes (8:00 am – 4:00 pm)				
Riesgo de Accidente	Bajo (manejo de efectivo y documentos financieros).				
Esfuerzo Físico	Bajo				
Esfuerzo Mental	Medio (atención al detalle y redacción precisa).				
Manejo de Información Confidencial	Sí				

6. Perfil de Puesto			
Nivel Académico	La ley no especifica, pero se recomienda Perito Mercantil y Contador Público o Licenciaturas en áreas administrativas o áreas legales.		
Tiempo de experiencia	1 año en cargos administrativos y curso de cooperativismo básico.		
7. Competencia		Nivel Requerido	
Genéricas	Bajo	Medio	Alto
Comunicación efectiva escrita y oral			X
Responsabilidad y ética profesional		X	
Organización y orden en el trabajo			X
Trabajo en equipo			X
Técnicas	Bajo	Medio	Alto
Redacción de actas y documentos oficiales			X
Custodia y manejo de archivos oficiales			X
Conocimiento de normativas estatutarias y legales		X	
8. Aprobaciones			
Elaboró: Sonia Meza y Ricardo Cruz	Revisó:	Aprobó:	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

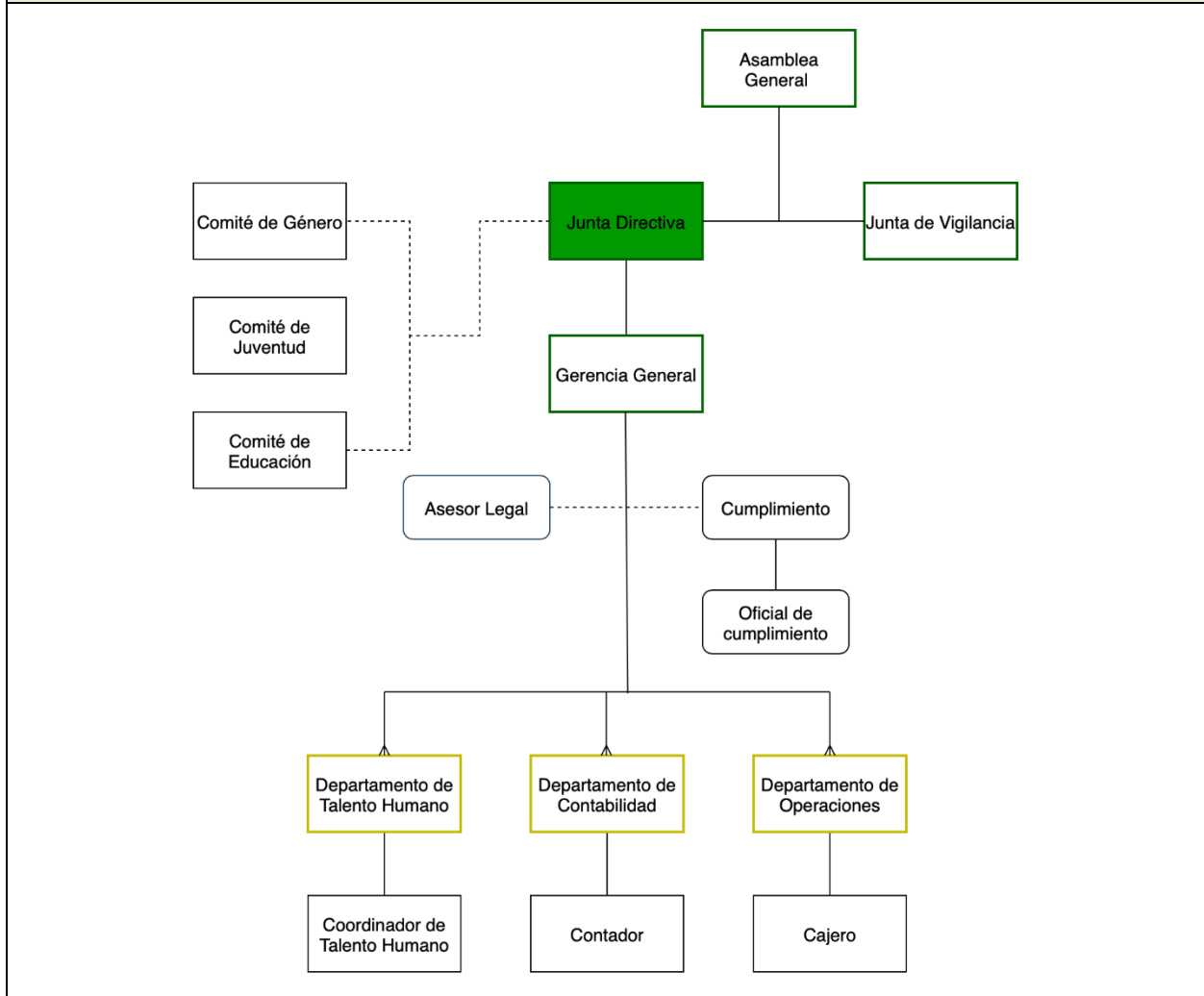
Junta Directiva

	DESCRIPTOR DE PUESTOS	JD - 05
---	------------------------------	----------------

1. Identificación del Puesto

Nombre del puesto	Vocal I de la Junta Directiva
Jefe Inmediato	Presidente de Junta Directiva
Supervisa a	Junta Directiva
Objetivo del puesto	Ser un apoyo complementario y con participación en la toma de decisiones de la Junta Directiva para llegar acuerdos y poder velar por los intereses de la cooperativa en general.

Estructura



2. Funciones		Frecuencia			
		Ocasional	Diario	Semanal	Mensual
a) Sustituir por su orden a los demás miembros de la Junta Directiva en ausencia de éstos					X
b) Integrar los diferentes comités para los cuales fuese designado por la Junta Directiva					X
c) Desempeñar cualquier otra actividad que les fuera encomendada por la Junta Directiva					X
d) Sustituir por su orden a los demás miembros de la Junta Directiva en ausencia de éstos					X
3. Grado de libertad		Si	No	No Aplica	
Recibe instrucciones generales, pero tiene la libertad de decidir cómo hacer las cosas		X			
Recibe instrucciones específicas (qué hacer y cómo hacerlo)		X			
No recibe instrucciones, se enmarca en las responsabilidades diarias del puesto		X			
4. Supervisión					
Frecuente: Recibe acompañamiento del Presidente en las tareas encomendadas.					
Ocasional: Supervisión de la Asamblea General en las sesiones y en el cumplimiento de acuerdos.					
Poca: Actúa con autonomía limitada, según los estatutos y las decisiones de la Junta Directiva.					X
5. Condiciones de trabajo					
Horario	Lunes a Viernes (8:00 am – 4:00 pm)				
Riesgo de Accidente	No				
Esfuerzo Físico	Bajo				
Esfuerzo Mental	Medio				
Manejo de información confidencial	Sí				

6. Perfil de Puesto			
Nivel Académico	La ley no especifica, pero se recomienda Perito Mercantil y Contador Público o Licenciaturas en áreas administrativas o áreas legales.		
Tiempo de experiencia	1 año y haber aprobado curso de cooperativismo básico		
7. Competencia		Nivel Requerido	
Genéricas	Bajo	Medio	Alto
Compromiso institucional			X
Trabajo en equipo		X	
Ética y responsabilidad			X
Ética y responsabilidad			X
Técnicas	Bajo	Medio	Alto
Conocimiento de estatutos y normativa cooperativa			X
Apoyo en la ejecución de acuerdos			X
Participación en comisiones y actividades institucionales		X	
8. Aprobaciones			
Elaboró: Sonia Meza y Ricardo Cruz		Revisó:	Aprobó:
Fecha:		Fecha:	Fecha:

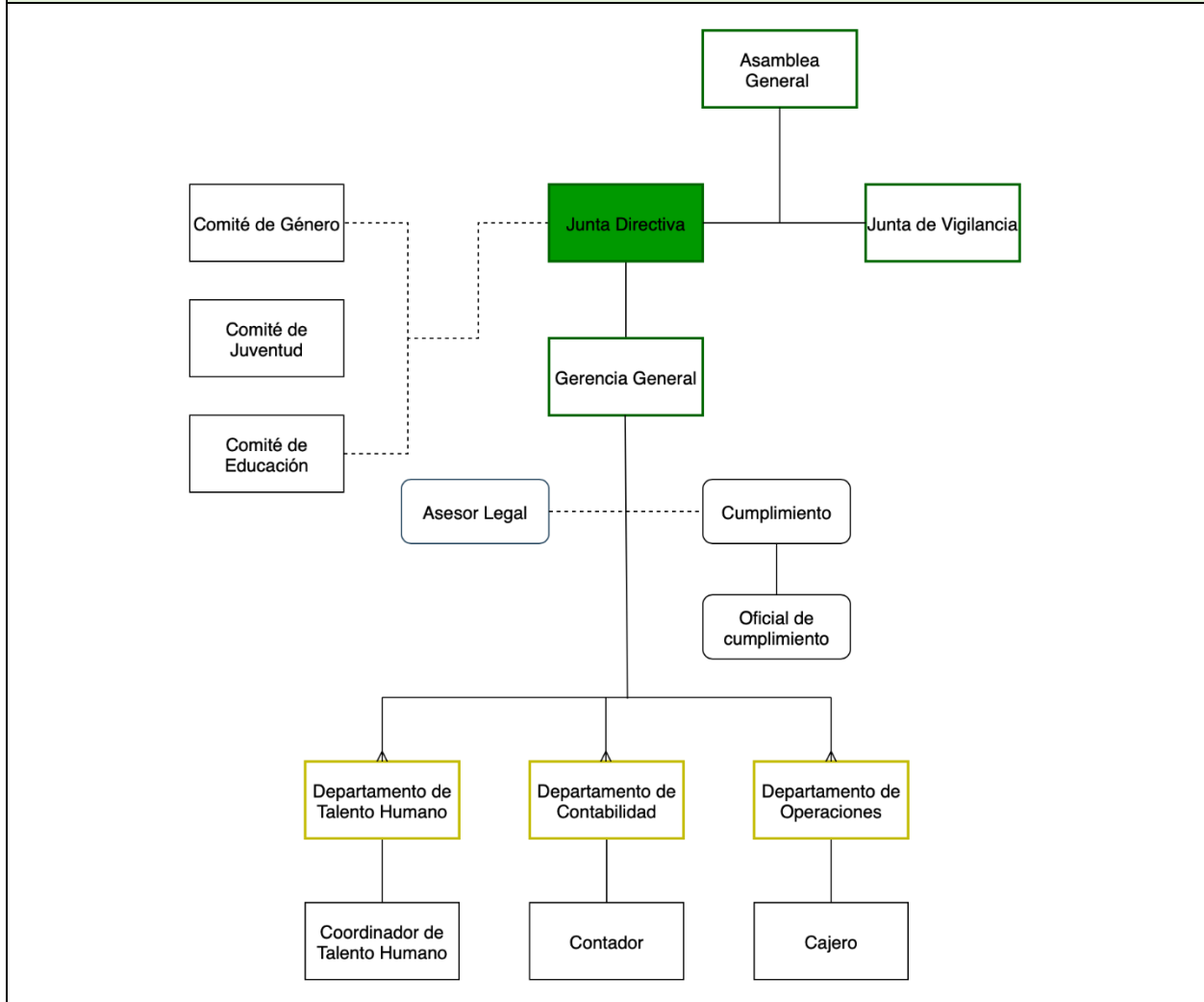
Junta Directiva

	DESCRIPTOR DE PUESTOS	JD - 06
---	------------------------------	----------------

1. Identificación del Puesto

Nombre del puesto	Vocal II
Jefe Inmediato	Presidente de Junta Directiva
Supervisa a	Junta Directiva
Objetivo del puesto	Servir de apoyo complementario y participar de manera activa en la toma de decisiones de la Junta Directiva con derecho a voto para llegar acuerdos y poder velar por los intereses de la cooperativa.

Estructura



2. Funciones		Frecuencia			
		Ocasional	Diario	Semanal	Mensual
a) Sustituir por su orden a los demás miembros de la Junta Directiva en ausencia de éstos					X
b) Integrar los diferentes comités para los cuales fuese designado por la Junta Directiva.					X
c) Desempeñar cualquier otra actividad que les fuera encomendada por la Junta Directiva					X
3. Grado de libertad		Si		No	No Aplica
Recibe instrucciones generales, pero tiene la libertad de decidir cómo hacer las cosas		X			
Recibe instrucciones específicas (qué hacer y cómo hacerlo)		X			
No recibe instrucciones, se enmarca en las responsabilidades diarias del puesto		X			
4. Supervisión					
Frecuente: Recibe orientación del Presidente de la Junta Directiva.					
Ocasional: Supervisión de la Asamblea General en cumplimiento de acuerdos.					
Poca: Actúa con autonomía relativa en las funciones encomendadas, conforme a los estatutos de la cooperativa.					X
5. Condiciones de trabajo					
Horario	Lunes a Viernes (8:00 am – 4:00 pm)				
Riesgo de Accidente	No				
Esfuerzo Físico	Bajo				
Esfuerzo Mental	Medio				
Manejo de información confidencial	Sí				

6. Perfil de Puesto			
Nivel Académico	La ley no especifica, pero se recomienda Perito Mercantil y Contador Público o Licenciaturas en áreas administrativas o áreas legales.		
Tiempo de experiencia	1 año en funciones comunitarias o administrativas y curso de cooperativismo básico.		
7. Competencia		Nivel Requerido	
Genéricas		Bajo	Medio
Compromiso institucional			X
Trabajo en equipo			X
Ética y responsabilidad		X	
Comunicación efectiva			X
Técnicas		Bajo	Medio
Conocimiento de estatutos y normativa cooperativa			X
Apoyo en la ejecución de acuerdos			X
Participación en comisiones y actividades de la Junta		X	
8. Aprobaciones			
Elaboro: Sonia Meza y Ricardo Cruz		Reviso:	Aprobó:
Fecha:		Fecha:	Fecha:

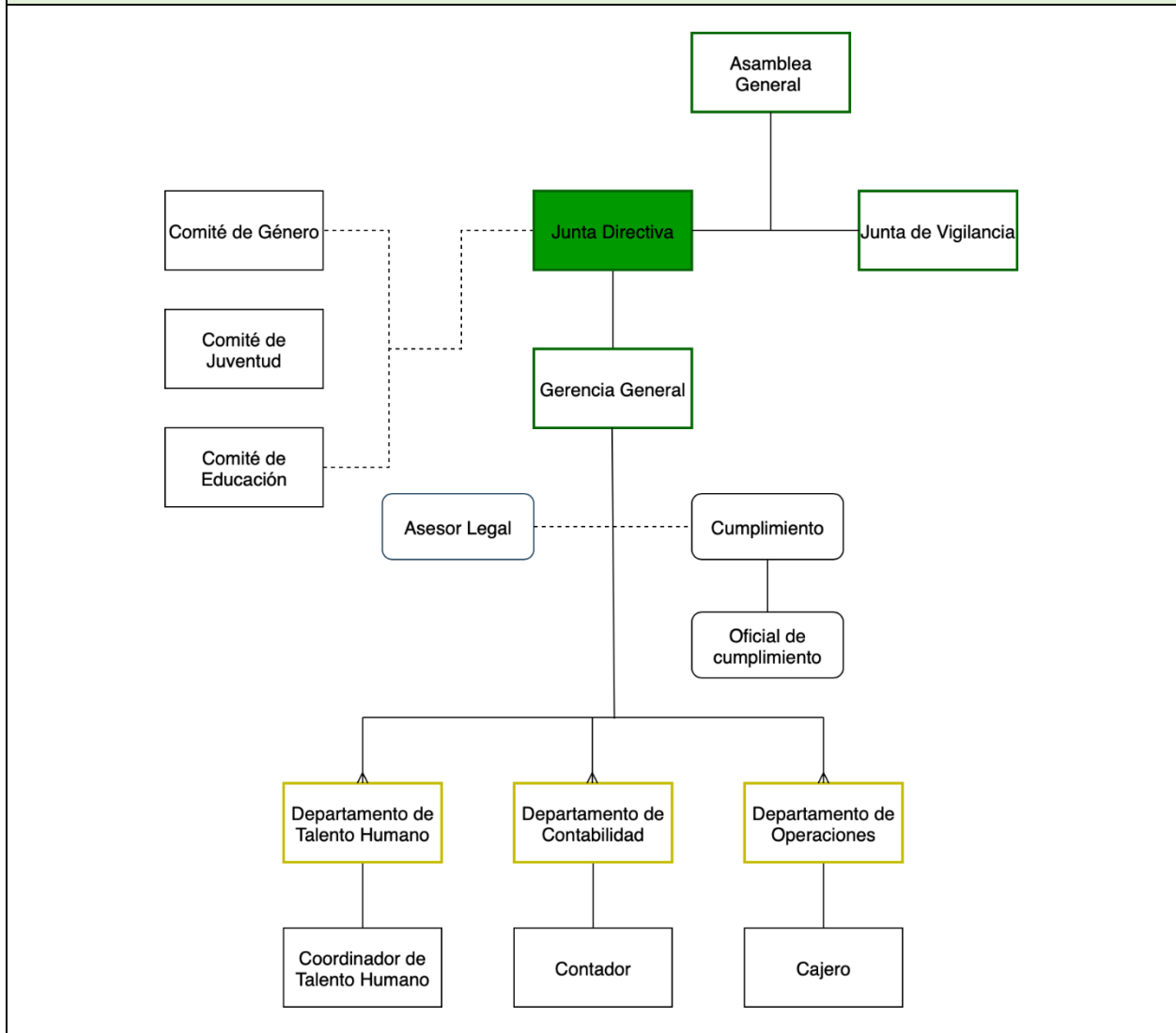
Junta Directiva

	DESCRIPTOR DE PUESTOS	JD - 07
---	------------------------------	----------------

1. Identificación del Puesto

Nombre del puesto	Vocal III
Jefe Inmediato	Presidente de Junta Directiva
Supervisa a	Junta Directiva
Objetivo del puesto	Participar en las reuniones que sea convocada y brindar apoyo en todas las decisiones de la Junta Directiva.

Estructura



2. Funciones		Frecuencia			
		Ocasional	Diario	Semanal	Mensual
a) Sustituir por su orden a los demás miembros de la Junta Directiva en ausencia de éstos.					X
b) Integrar los diferentes comités para los cuales fuese designado por la Junta Directiva.					X
c) Desempeñar cualquier otra actividad que les fuera encomendada por la Junta Directiva.					X
3. Grado de libertad		Si	No	No Aplica	
Recibe instrucciones generales, pero tiene la libertad de decidir cómo hacer las cosas		X			
Recibe instrucciones específicas (qué hacer y cómo hacerlo)		X			
No recibe instrucciones, se enmarca en las responsabilidades diarias del puesto		X			
4. Supervisión					
Frecuente: Recibe orientación del Presidente de la Junta Directiva.					
Ocasional: Supervisión de la Asamblea General en cumplimiento de acuerdos.					
Poca: Actúa con autonomía relativa en las funciones encomendadas, conforme a los estatutos de la cooperativa.					X
5. Condiciones de trabajo					
Horario	Lunes a Viernes (8:00 am – 4:00 pm)				
Riesgo de Accidente	No				
Esfuerzo Físico	Bajo				
Esfuerzo Mental	Medio				
Manejo de información confidencial	Sí				

6. Perfil de Puesto			
Nivel Académico	La ley no especifica, pero se recomienda Perito Mercantil y Contador Público o Licenciaturas en áreas administrativas o áreas legales.		
Tiempo de experiencia	1 año en funciones comunitarias o administrativas y curso de cooperativismo básico		
7. Competencia		Nivel Requerido	
Genéricas		Bajo	Medio
Compromiso institucional			X
Trabajo en equipo			X
Ética y responsabilidad		X	
Comunicación efectiva			X
Técnicas		Bajo	Medio
Conocimiento de estatutos y normativa cooperativa			X
Apoyo en la ejecución de acuerdos			X
Participación en comisiones y actividades de la Junta		X	
8. Aprobaciones			
Elaboro: Sonia Meza y Ricardo Cruz		Revisó:	Aprobó:
Fecha:		Fecha:	Fecha:

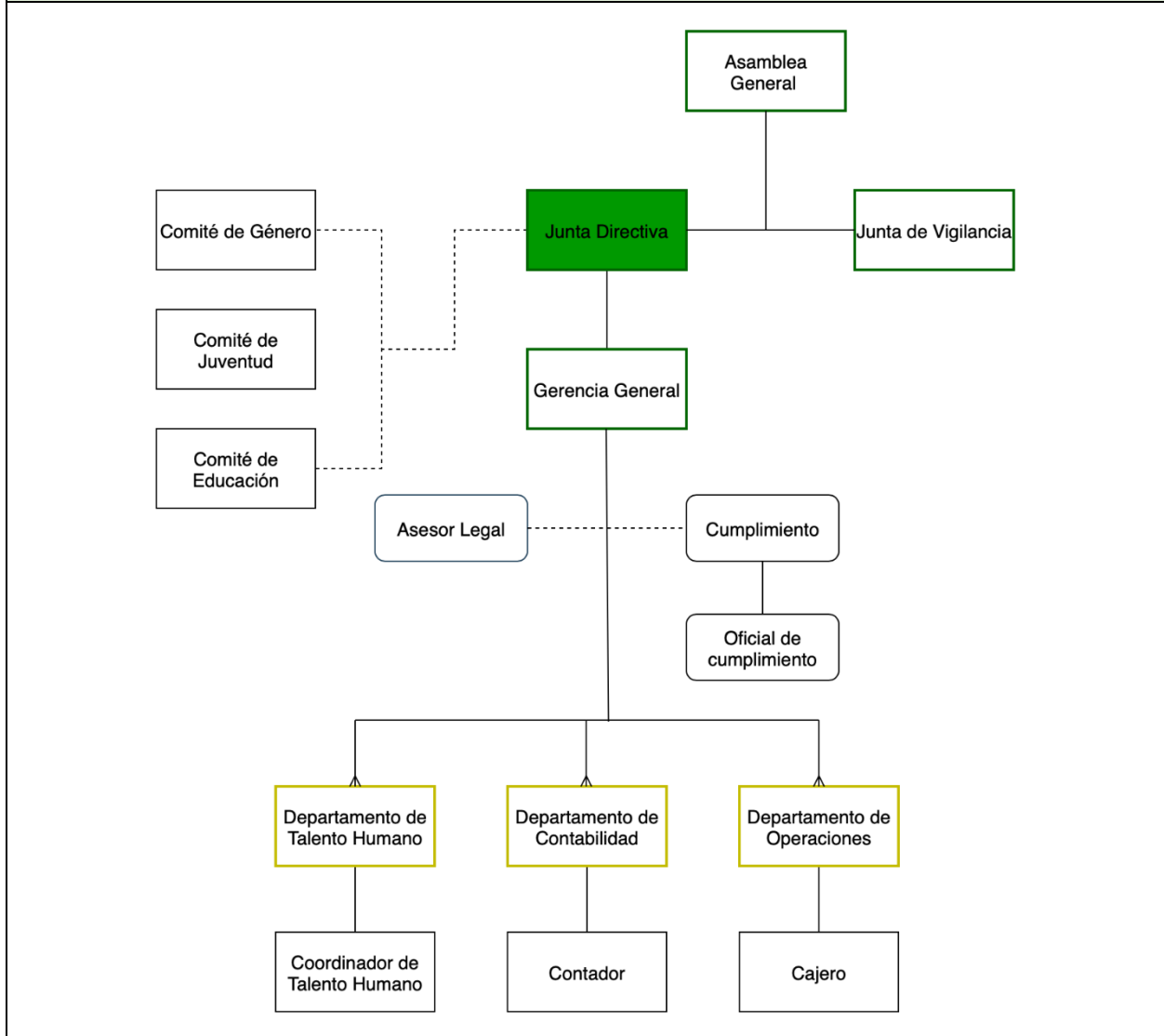
Junta Directiva

	DESCRIPTOR DE PUESTOS	JD - 08
---	------------------------------	----------------

1. Identificación del Puesto

Nombre del puesto	Suplente de la Junta Directiva
Jefe Inmediato	Presidente de Junta Directiva
Supervisa a	Junta Directiva
Objetivo del puesto	Sustituir de forma temporal en el caso de que un miembro de la Junta directiva no pueda participar en las reuniones convocadas, también participar en todas las reuniones con voz, pero sin voto.

Estructura



2. Funciones		Frecuencia			
		Ocasional	Diario	Semanal	Mensual
a) Integrarse en las sesiones de Junta Directiva o Vigilancia, para formar el quórum de instalación y/o resolución, participar en las reuniones con voz, pero sin voto.		X			
b) Podrá sustituir temporalmente la última posición en el orden jerárquico cuando no exista quórum de instalación y/o resolución.		X			
3. Grado de libertad		Si	No	No Aplica	
Recibe instrucciones generales, pero tiene la libertad de decidir cómo hacer las cosas		X			
Recibe instrucciones específicas (qué hacer y cómo hacerlo)		X			
No recibe instrucciones, se enmarca en las responsabilidades diarias del puesto		X			
4. Supervisión					
Frecuente: Recibe orientación directa del Presidente de la Junta Directiva.					
Ocasional: Puede recibir indicaciones específicas de la Asamblea General durante procesos de sustitución.					
Poca: Desempeña funciones con autonomía limitada y en casos puntuales.					X
5. Condiciones de trabajo					
Horario	Lunes a Viernes (8:00 am – 4:00 pm)				
Riesgo de Accidente	No				
Esfuerzo Físico	Bajo				
Esfuerzo Mental	Medio				
Manejo de información confidencial	Sí				

6. Perfil de Puesto			
Nivel Académico	La ley no especifica, pero se recomienda Perito Mercantil y Contador Público o Licenciaturas en áreas administrativas o áreas legales		
Tiempo de experiencia	1 año en funciones administrativas o comunitarias y curso básico de cooperativismo.		
7. Competencia		Nivel Requerido	
Genéricas		Bajo	Medio
Compromiso institucional			X
Ética y responsabilidad		X	
Trabajo en equipo			X
Comunicación efectiva		X	
Técnicas		Bajo	Medio
Conocimiento de estatutos cooperativos			X
Capacidad de sustitución en funciones directivas			X
Participación en sesiones de órganos de gobierno			X
8. Aprobaciones			
Elaboro: Sonia Meza y Ricardo Cruz		Revisó:	Aprobó:
Fecha:		Fecha:	Fecha:

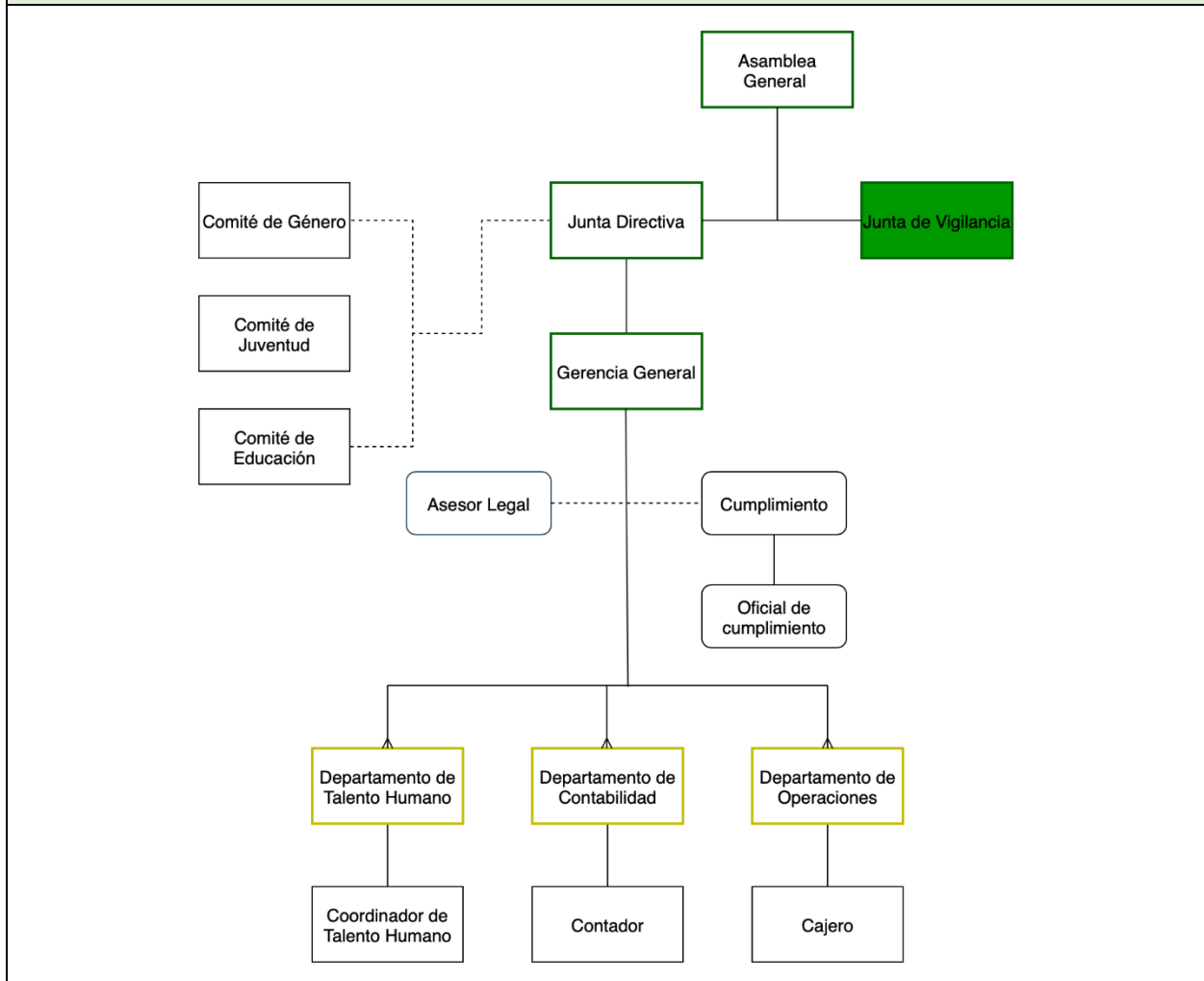
Junta de Vigilancia

	DESCRIPTOR DE PUESTOS	JV - 01
---	------------------------------	----------------

1. Identificación del Puesto

Nombre del puesto	Presidente de la Junta de Vigilancia
Jefe Inmediato	Asamblea General
Supervisa a	Junta Directiva
Objetivo del puesto	Coordinar la fiscalización, revisión de procedimientos administrativos y contables e investigar por sí o en forma delegada, cualquier irregularidad de orden legal, financiero o económico administrativo que se le denuncie o detectare, y los órganos administrativos de la cooperativa estarán obligados a facilitarle al efecto, el conocimiento de todos los libros y documentos que el Órgano de Vigilancia estime necesarios.

Estructura



2. Funciones		Frecuencia			
		Ocasional	Diario	Semanal	Mensual
a)	Convocar y presidir las sesiones de la Junta de Vigilancia				X
b)	Elaborar juntamente con la secretaria el proyecto de agenda				X
c)	Autorizar con la secretaria, las Actas de las sesiones antes mencionadas;				X
d)	Coordinar las reuniones con áreas internas y organismos externos en el tema de fiscalización;				X
e)	Suscribir los informes que la Junta de Vigilancia someta a la Junta Directiva, Asambleas Generales Ordinarias y otros que designe los entes de integración y regulación.				X
3. Grado de libertad		Si		No	No Aplica
Recibe instrucciones generales, pero tiene la libertad de decidir cómo hacer las cosas		X			
Recibe instrucciones específicas (qué hacer y cómo hacerlo)				X	
No recibe instrucciones, se enmarca en las responsabilidades diarias del puesto		X			
4. Supervisión					
Frecuente: La Asamblea General supervisa la rendición de cuentas del puesto.					
Ocasional: Coordinación con la Junta Directiva en acciones conjuntas.					
Poca: Alta autonomía en la conducción de la Junta de Vigilancia, dentro de los marcos estatutarios.					X
5. Condiciones de trabajo					
Horario		Lunes a Viernes (8:00 am – 4:00 pm)			
Riesgo de Accidente		No			
Esfuerzo Físico		Bajo			
Esfuerzo Mental		Alto			
Manejo de información confidencial		Sí			

6. Perfil de Puesto			
Nivel Académico	La ley no especifica, pero se recomienda Perito Mercantil y Contador Público o Licenciaturas en áreas administrativas o áreas legales		
Tiempo de experiencia	1 año en funciones administrativas o comunitarias y curso básico de cooperativismo		
7. Competencia		Nivel Requerido	
Genéricas	Bajo	Medio	Alto
Liderazgo y dirección			X
Ética y responsabilidad			X
Compromiso institucional			X
Comunicación efectiva		X	
Técnicas	Bajo	Medio	Alto
Conocimiento de estatutos y normativa cooperativa			X
Elaboración de informes de supervisión			X
Evaluación de cumplimiento y control interno		X	
8. Aprobaciones			
Elaboró: Sonia Meza y Ricardo Cruz	Revisó:	Aprobó:	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

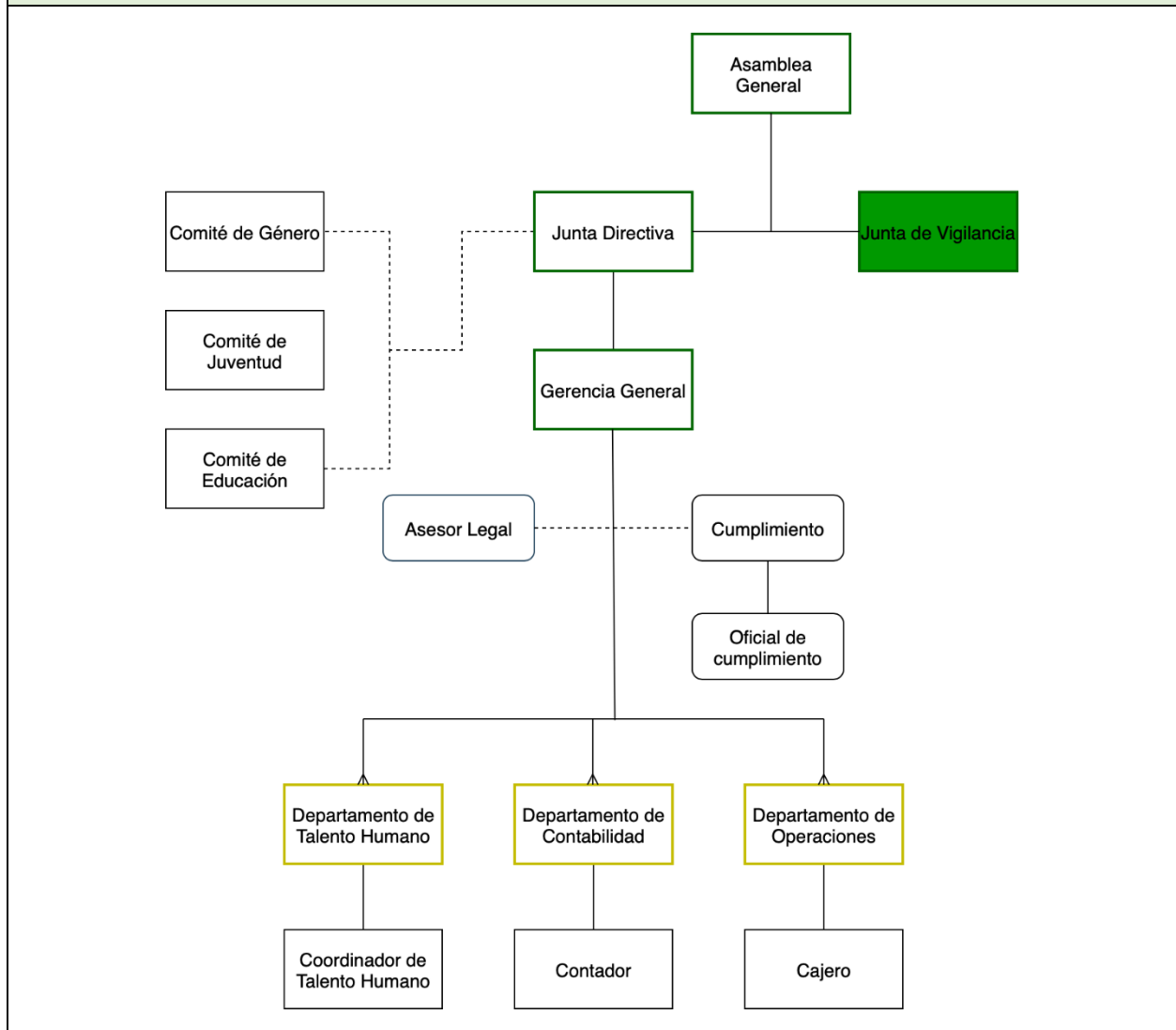
Junta de Vigilancia

	DESCRIPTOR DE PUESTOS	JV - 02
---	------------------------------	----------------

1. Identificación del Puesto

Nombre del puesto	Secretario de la Junta de Vigilancia
Jefe Inmediato	Presidente de la Junta de Vigilancia
Supervisa a	Junta Directiva
Objetivo del puesto	Ser el garante de plasmar en documentos la comunicación y seguimiento de las decisiones y todas las actividades de la junta de vigilancia para transparentar y eficientar de forma clara los procesos de control interno de la cooperativa.

Estructura



2. Funciones	Frecuencia			
	Ocasional	Diario	Semanal	Mensual
a) Llevar el libro de actas de las reuniones de la Junta de Vigilancia.		X		
b) Colaborar con la presidencia en la elaboración del proyecto de agenda.		X		
c) Autorizar, junto con la presidencia, las actas de reuniones de la Junta de Vigilancia.			X	
d) Administrar correctamente la correspondencia conforme a lo acordado por la Junta de Vigilancia.	X			
e) Emitir y firmar las convocatorias propuestas por la presidencia.				X
f) Cumplir cualquier otra actividad afín a la naturaleza de sus funciones.	X			
3. Grado de libertad	Si		No	No Aplica
Recibe instrucciones generales, pero tiene la libertad de decidir cómo hacer las cosas	X			
Recibe instrucciones específicas (qué hacer y cómo hacerlo)	X			
No recibe instrucciones, se enmarca en las responsabilidades diarias del puesto	X			
4. Supervisión				
Frecuente: Coordinación y validación con el Presidente de la Junta de Vigilancia.				
Ocasional: Seguimiento por la Asamblea General mediante revisión de informes.				
Poca: Autonomía relativa en la organización documental y manejo de la correspondencia.				X
5. Condiciones de trabajo				
Horario	Lunes a Viernes (8:00 am – 4:00 pm)			
Riesgo de Accidente	No			
Esfuerzo Físico	Bajo			
Esfuerzo Mental	Medio			
Manejo de información confidencial	Sí			

6. Perfil de Puesto			
Nivel Académico	Recomendado Perito Mercantil y Contador Público o Licenciatura en áreas administrativas o legales.		
Tiempo de experiencia	1 año y curso básico de cooperativismo		
7. Competencia		Nivel Requerido	
Genéricas	Bajo	Medio	Alto
Ética y responsabilidad			X
Compromiso institucional			X
Comunicación efectiva		X	
Trabajo en equipo			X
Técnicas	Bajo	Medio	Alto
Redacción y gestión de actas			X
Organización documental y archivo			X
Conocimiento de normativa cooperativa		X	
8. Aprobaciones			
Elaboró: Sonia Meza y Ricardo Cruz	Revisó:	Aprobó:	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

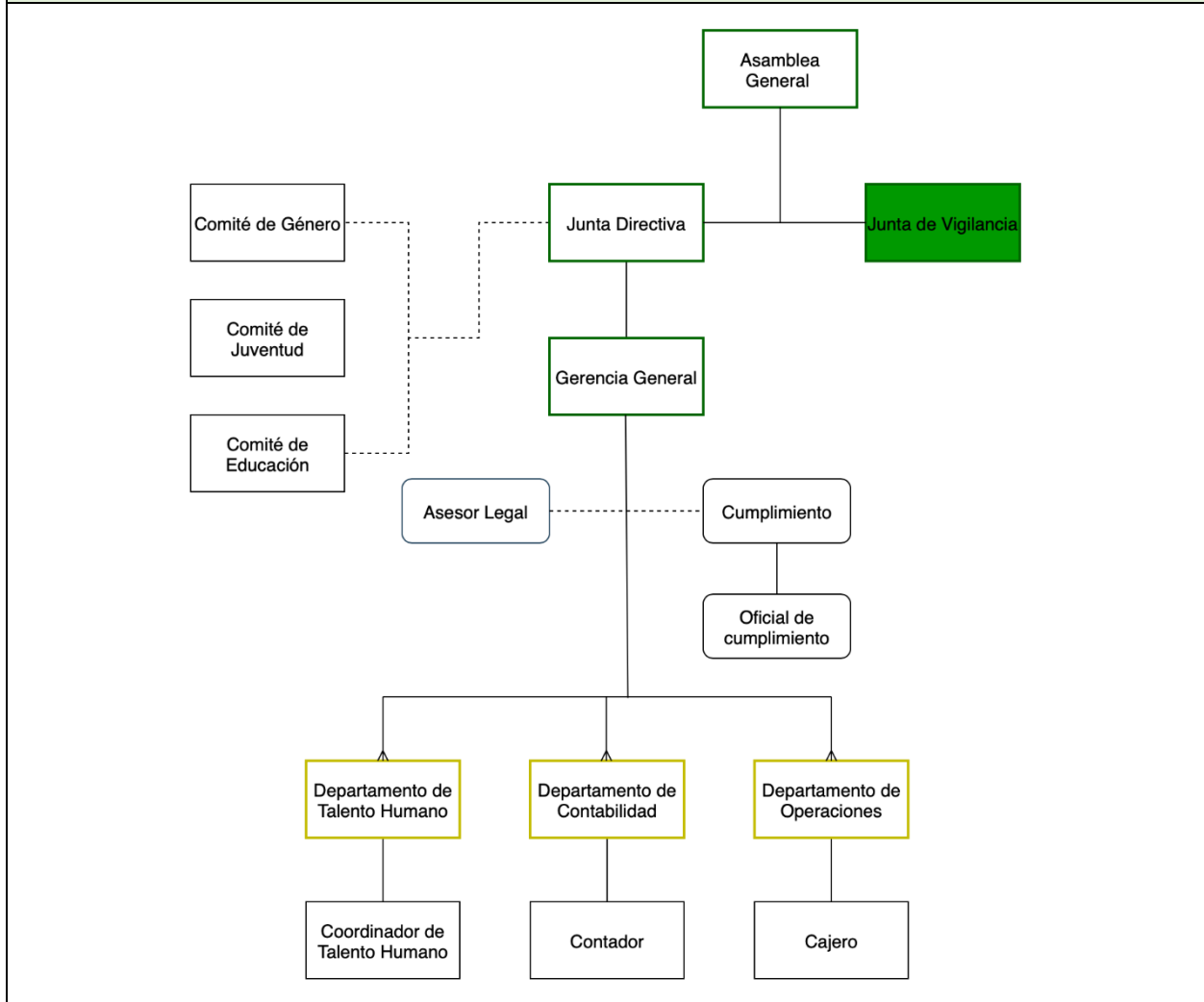
Junta de Vigilancia

	DESCRIPTOR DE PUESTOS	JV - 03
---	------------------------------	----------------

1. Identificación del Puesto

Nombre del puesto	Vocal de la Junta de Vigilancia
Jefe Inmediato	Presidente de la Junta de Vigilancia
Supervisa a	Junta Directiva
Objetivo del puesto	Participar activamente en todas las reuniones que fuere convocado con el objetivo de apoyar en la toma de decisiones de la junta de vigilancia en la realización de actividades de fiscalización.

Estructura



2. Funciones		Frecuencia			
		Ocasional	Diario	Semanal	Mensual
a) Sustituir por su orden a los demás miembros de la Junta Directiva en ausencia de éstos		X			
b) Integrar los diferentes comités para los cuales fuese designado por la Junta Directiva; y		X			
c) Desempeñar cualquier otra actividad que les fuera encomendada por la Junta Directiva.		X			
3. Grado de libertad		Si	No	No Aplica	
Recibe instrucciones generales, pero tiene la libertad de decidir cómo hacer las cosas		X			
Recibe instrucciones específicas (qué hacer y cómo hacerlo)		X			
No recibe instrucciones, se enmarca en las responsabilidades diarias del puesto		X			
4. Supervisión					
Frecuente: Orientación del Presidente de la Junta de Vigilancia.					
Ocasional: Retroalimentación de la Asamblea General mediante informes.					
Poca: Autonomía relativa en las tareas asignadas.				X	
5. Condiciones de trabajo					
Horario	Lunes a Viernes (8:00 am – 4:00 pm)				
Riesgo de Accidente	No				
Esfuerzo Físico	Bajo				
Esfuerzo Mental	Medio				
Manejo de información confidencial	Sí				

6. Perfil de Puesto			
Nivel Académico	La ley no especifica, pero se recomienda Perito Mercantil y Contador Público o Licenciaturas en áreas administrativas o áreas legales		
Tiempo de experiencia	1 año y curso básico de cooperativismo		
7. Competencia		Nivel Requerido	
Genéricas		Bajo	Medio
Compromiso institucional			X
Ética y responsabilidad			X
Trabajo en equipo			X
Comunicación efectiva		X	
Técnicas		Bajo	Medio
Conocimiento de estatutos y reglamentos			X
Apoyo en informes de control interno			X
Seguimiento de acuerdos		X	
8. Aprobaciones			
Elaboro: Sonia Meza y Ricardo Cruz		Reviso:	Aprobó:
Fecha:		Fecha:	Fecha:

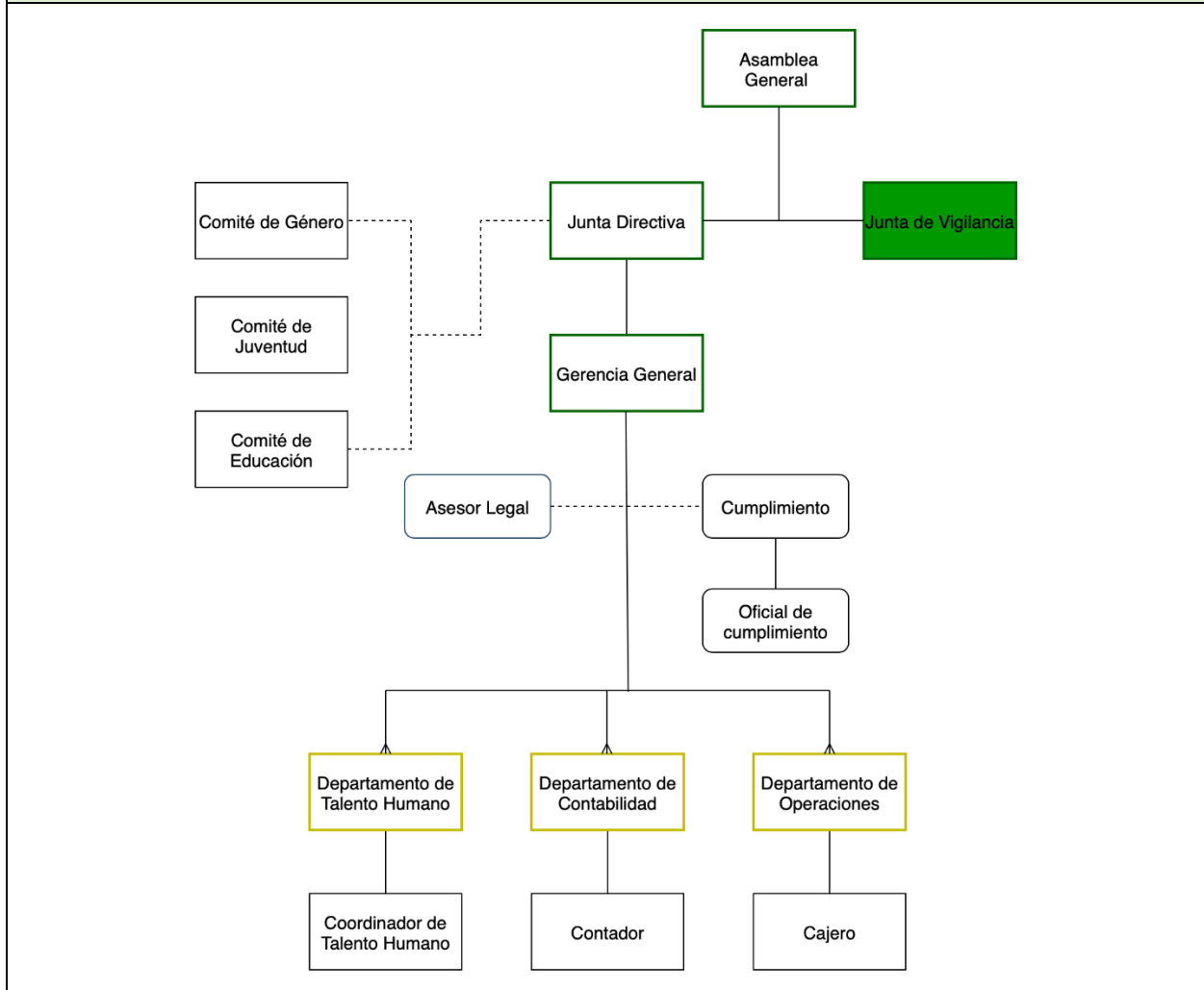
Junta de Vigilancia

	DESCRIPTOR DE PUESTOS	JV - 04
---	------------------------------	----------------

1. Identificación del Puesto

Nombre del puesto	Suplente de la Junta de Vigilancia
Jefe Inmediato	Presidente de la Junta de Vigilancia
Supervisa a	Junta Directiva
Objetivo del puesto	Asumir las responsabilidades cuando uno de los miembros propietarios de la Junta de vigilancia no este y respaldar con voto las decisiones que tome en posesión del cargo.

Estructura



2. Funciones		Frecuencia			
		Ocasional	Diario	Semanal	Mensual
a) Participar en las reuniones de la Junta de Vigilancia con voz, pero sin voto		X			
b) Podrá sustituir de forma temporal la última posición en el orden jerárquico cuando no exista quorum de instalación y resolución;		X			
c) En ausencia definitiva por cualquier causa de un miembro Directivo o de Vigilancia, asumirá la última vocalía corriendo los cargos en su orden jerárquico o prelación, durante el tiempo que faltare para concluir el periodo correspondiente;		X			
d) Desempeñar cualquier otra actividad que les fuera encomendada por la Junta de Vigilancia.		X			
3. Grado de libertad		Si	No	No Aplica	
Recibe instrucciones generales, pero tiene la libertad de decidir cómo hacer las cosas		X			
Recibe instrucciones específicas (qué hacer y cómo hacerlo)		X			
No recibe instrucciones, se enmarca en las responsabilidades diarias del puesto		X			
4. Supervisión					
Frecuente: Coordinación con el Presidente de la Junta de Vigilancia.					
Ocasional: Supervisión de la Asamblea General en procesos de sustitución.					
Poca: Actúa con autonomía limitada en casos específicos.					X
5. Condiciones de trabajo					
Horario	Lunes a Viernes (8:00 am – 4:00 pm)				
Riesgo de Accidente	No				
Esfuerzo Físico	Bajo				
Esfuerzo Mental	Bajo				
Manejo de Información Confidencial	Sí				

6. Perfil de Puesto			
Nivel Académico	La ley no especifica, pero se recomienda Perito Mercantil y Contador Público o Licenciaturas en áreas administrativas o áreas legales		
Tiempo de experiencia	1 año y curso básico de cooperativismo		
7. Competencia		Nivel Requerido	
Genéricas		Bajo	Medio
Compromiso institucional			X
Compromiso institucional			X
Comunicación efectiva			X
Trabajo en equipo		X	
Técnicas		Bajo	Medio
Conocimiento en normativa cooperativa			X
Apoyo en funciones de control interno			X
Capacidad de sustitución en funciones directivas			X
8. Aprobaciones			
Elaboro: Sonia Meza y Ricardo Cruz		Reviso:	Aprobó:
Fecha:		Fecha:	Fecha:



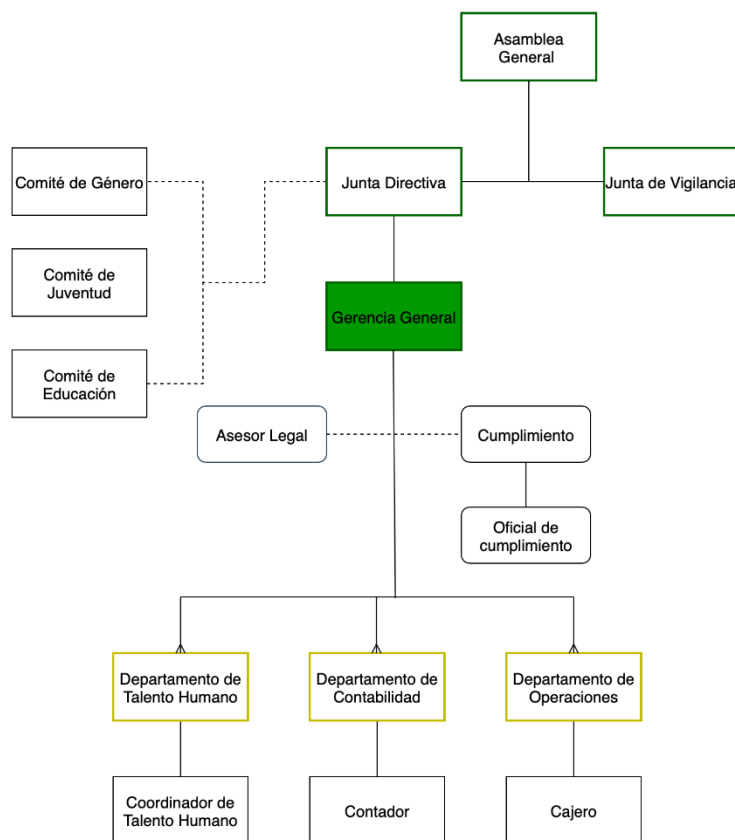
DESCRIPTOR DE PUESTOS

CM - 01

1. Identificación del Puesto

Nombre del puesto	Gerente General
Jefe Inmediato	Junta Directiva
Supervisa a	De manera directa: Departamento de Talento Humano, Departamento de Contabilidad, Departamento de Operaciones y de manera indirecta a Asesor Legal y Cumplimiento.
Objetivo del puesto	Dirigir y supervisar la gestión administrativa, financiera y operativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Empleados del Sistema Penitenciario Nacional, asegurando el cumplimiento de los lineamientos estratégicos definidos por el Consejo de Administración, con el propósito de garantizar servicios financieros eficientes, seguros y solidarios que respondan a las necesidades de los asociados, en cumplimiento con la normativa legal vigente y los principios del cooperativismo.

Estructura



2. Funciones	Frecuencia			
	Ocasional	Diario	Semanal	Mensual
a) Organizar y dirigir la administración de la Cooperativa en cumplimiento con las normas dictadas por la Junta Directiva;		X		
b) Presentar al término de cada ejercicio social, un Balance General, Estado de Resultados, el Inventario General, Liquidación Presupuestaria, cumplimiento del plan estratégico y otros informes solicitados por la Junta Directiva;	X			
c) Presentar mensualmente informes, sobre los principales riesgos enfrentados por la cooperativa y las acciones adoptadas para administrarlos adecuadamente;				X
d) Velar porque los libros de contabilidad sean llevados al día y con claridad, de la que es directamente responsable;	X			
e) Asistir con voz a las sesiones de la Junta Directiva cuando para ello sea requerido;	X			
f) Ejecutar los acuerdos de Junta Directiva y Asamblea General;			X	
g) Brindar a los Cooperativistas las explicaciones que pidan sobre la situación de la Cooperativa en los asuntos de su competencia;	X			
h) Cobrar las sumas adeudadas a la Cooperativa y hacer los pagos acordados por la Junta Directiva;		X	X	
i) Cumplir con las normativas y requerimientos que solicite el CONSUCOOP;	X			
j) Representar extrajudicialmente a la Cooperativa en aquellas transacciones que sean necesarias para la ejecución de las actividades y	X			

servicios de la organización;				
k) Notificar a la Junta Directiva el nombramiento o destitución del personal a su cargo;	X			
l) Determinar necesidades, mecanismos y opciones de financiamiento para que la Junta Directiva adopte las medidas del caso;	X			X
m) Presentar mensualmente a la Junta Directiva los Estados Financieros otros informes que le sean solicitados;				X
n) Elaborar proyectos de presupuesto, ejecutarlos y controlarlos una vez aprobados por la Junta Directiva y la Asamblea General;				Anual/ (elaboración) (ejecución)/ Mensual
o) Elaborar y ejecutar planes de desarrollo y los planes anuales de la Cooperativa;				Anual (elaboración) / Mensual (ejecución)
p) Presentar Trimestralmente informe sobre el desempeño económico de la cooperativa de ahorro y crédito a la Junta Directiva, comparando ese informe con el correspondiente al trimestre anterior y con las metas previstas para dicho período;				Aplica trimestral
q) Presentar mensualmente, a la Junta Directiva, sobre los créditos otorgados y la integración por riesgo de la cartera, así como las inversiones y ventas de activos realizados;				X
r) Cualquier otra información que establezca el CONSUCOOP y que debe ser de conocimiento de la Junta Directiva de la cooperativa; y	X			
s) Otras que especifique el Manual de Organización y Funciones de la Cooperativa.	X			
3. Grado de libertad	Si	No	No Aplica	
Recibe instrucciones generales, pero tiene la libertad de decidir cómo hacer las cosas	X			
Recibe instrucciones específicas (qué hacer y cómo hacerlo)		X		

No recibe instrucciones, se enmarca en las responsabilidades diarias del puesto			X
4. Supervisión			
Frecuente: La Junta Directiva revisa periódicamente los informes estratégicos, financieros y operativos presentados por el Gerente General. Se realizan reuniones mensuales o trimestrales para evaluar el cumplimiento de metas institucionales y tomar decisiones clave.			
Ocasional: La Junta participa en actividades específicas como la aprobación de presupuestos, planes de expansión, contratación de altos ejecutivos o revisión de auditorías externas. También puede intervenir en situaciones críticas o excepcionales.			
Poca: El Gerente General opera bajo un marco de políticas y lineamientos previamente establecidos por la Junta. Su autonomía es alta en la gestión diaria, y la supervisión se limita a la validación de resultados y cumplimiento de objetivos estratégicos.			X
5. Condiciones de trabajo			
Horario	Lunes a Viernes (8:00 am – 4:00 pm)		
Riesgo de Accidente	Bajo	(oficina, equipo de cómputo)	
Esfuerzo Físico	Bajo	(actividades de oficina)	
Esfuerzo Mental	Medio–Alto	(Análisis constante de información financiera, legal y operativa, Resolución de problemas complejos, Planificación y supervisión estratégica, Comunicación efectiva y negociación y Manejo de presión y toma de decisiones en ambientes con alta responsabilidad social y económica)	
6. Perfil de Puesto			
Nivel Académico	Licenciatura en Administración de Empresas, Economía, Contabilidad, Finanzas, Ingeniería Industrial, o carreras afines al manejo financiero y administrativo		
Tiempo de experiencia	De 3 a 5 años de experiencia en cargos de dirección o gerencia		
7. Competencia		Nivel Requerido	
Genéricas		Bajo	Medio
Liderazgo			X
Toma de Decisiones			X
Comunicación Efectiva		X	
Ética y responsabilidad profesional			X
Orientación a resultados			
Técnicas		Bajo	Medio
Gestión Financiera y Contable			X
Conocimiento del Marco Legal Cooperativo y Financiero			X
Análisis y Gestión de Riesgos		X	
Planificación Estratégica y Operativa			X

8. Aprobaciones

Elaboró: Sonia Meza y Ricardo Cruz	Revisó:	Aprobó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

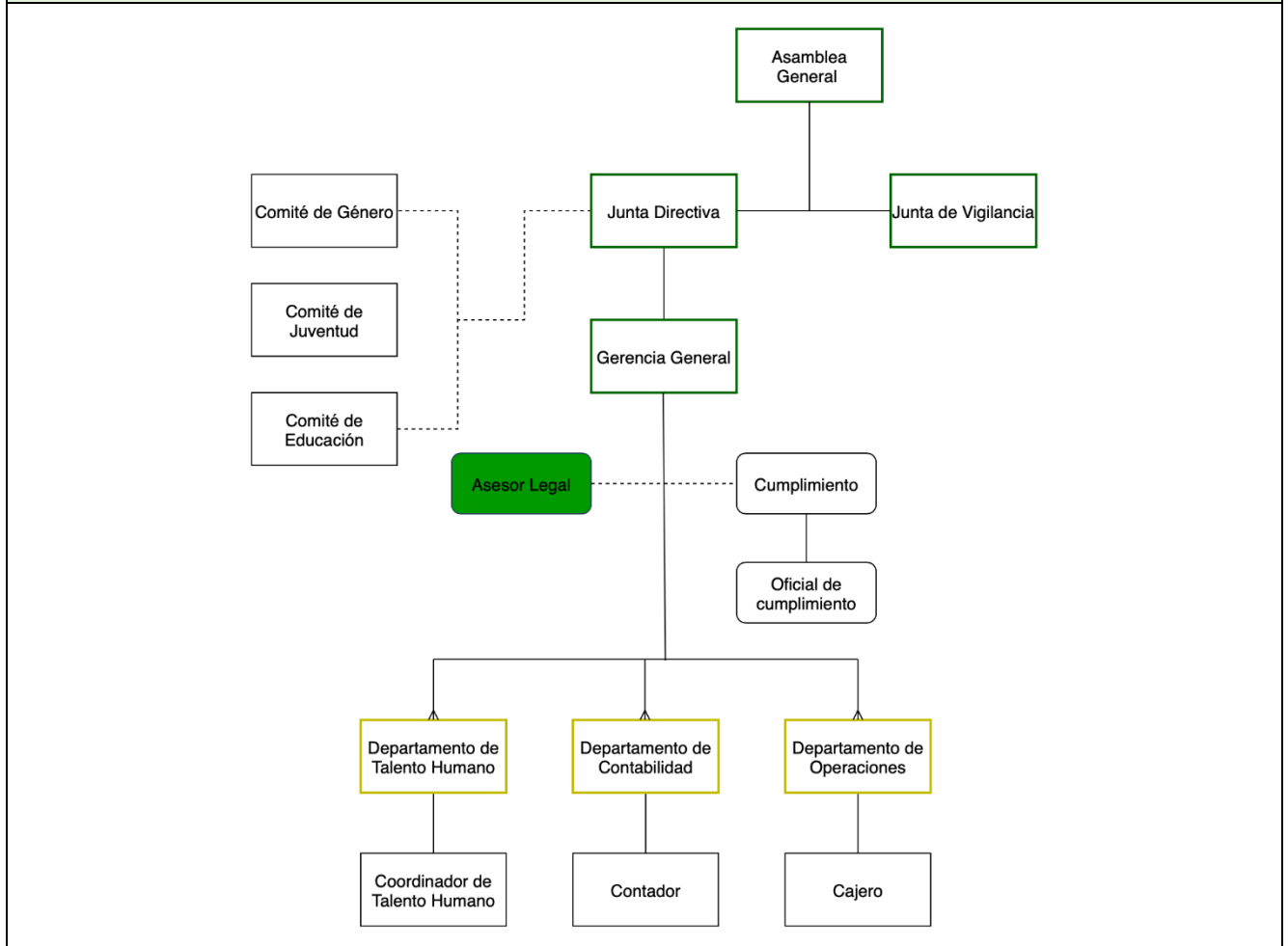
Gerencia

	DESCRIPTOR DE PUESTOS	CM - 02
---	------------------------------	----------------

1. Identificación del Puesto

Nombre del puesto	Asesor/a Legal
Jefe Inmediato	Gerente General
Supervisa a	No aplica
Objetivo del puesto	Brindar asesoría jurídica a la cooperativa en materia legal y normativa, garantizando que las decisiones, contratos y operaciones se desarrollen conforme a la legislación vigente y protegiendo los intereses de la institución y sus afiliados.


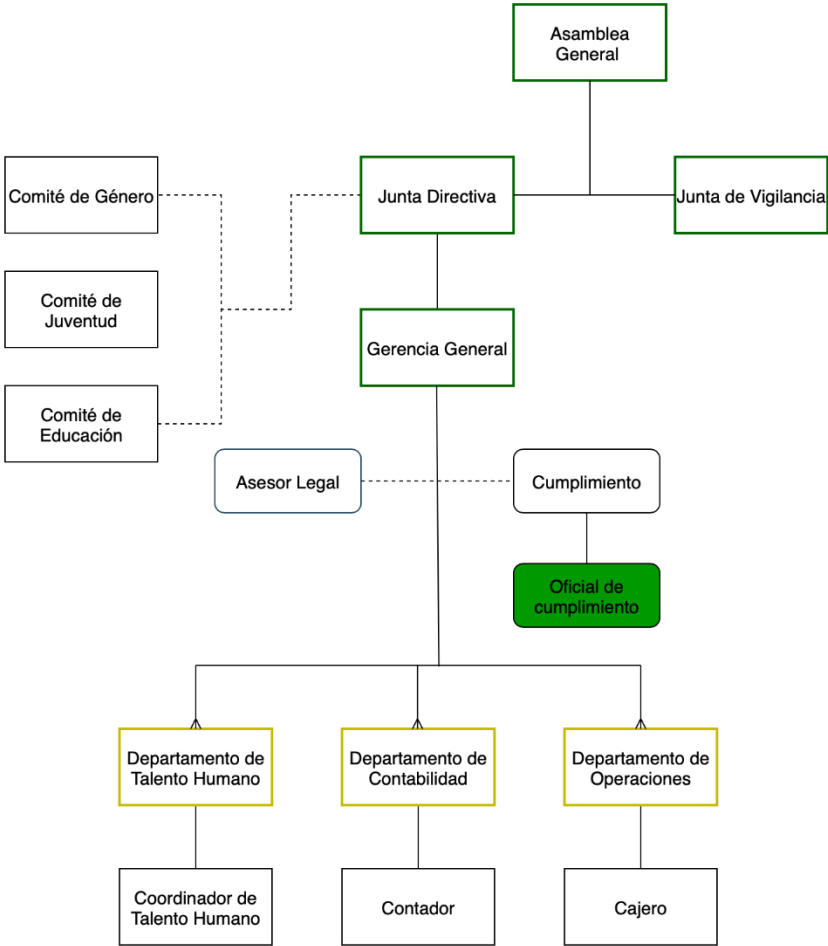
Estructura



2. Funciones		Frecuencia			
		Ocasional	Diario	Semanal	Mensual
a) Asesorar jurídicamente a la Junta Directiva y órganos de vigilancia en la toma de decisiones.			X		
b) Revisar y elaborar contratos, convenios y otros documentos legales para asegurar su validez			X		
c) Dar seguimiento a normativas legales aplicables a cooperativas y proponer adecuaciones				X	
d) Representar legalmente a la cooperativa en trámites administrativos y judiciales, cuando se le delegue	X				
e) Emitir dictámenes y opiniones jurídicas por escrito			X		
f) Promover la capacitación de directivos y personal en temas legales básicos	X				
3. Grado de libertad		Si	No	No Aplica	
Recibe instrucciones generales, pero tiene la libertad de decidir cómo hacer las cosas	X				
Recibe instrucciones específicas (qué hacer y cómo hacerlo)			X		
No recibe instrucciones, se enmarca en las responsabilidades diarias del puesto			X		
4. Supervisión					
Frecuente: Todas las funciones diarias del asesor legal están bajo constante supervisión del Gerente General.					
Ocasional: El asesor recibe supervisión únicamente cuando se le asignan funciones específicas vinculadas a trámites externos o representación legal.					
Poca: Las funciones están definidas de antemano en el marco normativo y estatutario, por lo que la supervisión directa ocurre únicamente en casos complejos o que requieran validación expresa del Gerente General				X	
5. Condiciones de trabajo					
Horario	Lunes a Viernes (8:00 am – 4:00 pm)				
Riesgo de Accidente	Ninguno				
Esfuerzo Físico	Bajo	Mínimo			
Esfuerzo Mental	Alto	(interpretación de leyes, redacción jurídica, análisis normativo)			

6. Perfil de Puesto			
Nivel Académico	Licenciatura en Derecho. Preferible contar con colegiación vigente		
Tiempo de experiencia	Al menos 2 años de experiencia en el ejercicio profesional, de preferencia en áreas de derecho cooperativo, civil, laboral o administrativo		
7. Competencia		Nivel Requerido	
Genéricas		Bajo	Medio
Comunicación efectiva			X
Trabajo en equipo		X	
Ética y responsabilidad profesional			X
Orientación a resultados			X
Técnicas		Bajo	Medio
Conocimiento en legislación cooperativa y normativa nacional			X
Redacción y revisión de documentos legales			X
Análisis y resolución de conflictos jurídicos		X	
8. Aprobaciones			
Elaboró: Sonia Meza y Ricardo Cruz	Revisó:	Aprobó:	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

Cumplimiento

	DESCRIPTOR DE PUESTOS	CM - 03
1. Identificación del Puesto		
Nombre del puesto	Oficial de Cumplimiento	
Jefe Inmediato	Gerente General	
Supervisa a	No aplica	
Objetivo del puesto	Velar por el cumplimiento de las leyes, normativas y políticas internas que rigen a la cooperativa, mediante la implementación de controles, capacitaciones y auditorías que promuevan la transparencia, la ética y la gestión adecuada de riesgos, contribuyendo a la sostenibilidad y confianza de los asociados.	
Estructura		
 <pre> graph TD AG[Asamblea General] --- JD[Junta Directiva] JD --- JVG[Junta de Vigilancia] JD --- GG[Gerencia General] GG --- O[Cumplimiento] O --- OC[Oficial de cumplimiento] GG --- DT[Departamento de Talento Humano] GG --- DC[Departamento de Contabilidad] GG --- DO[Departamento de Operaciones] DT --- CT[Coordinador de Talento Humano] DC --- C[Contador] DO --- CA[Cajero] %% Committees (dashed lines) CG[Comité de Género] -.- JD CJ[Comité de Juventud] -.- JD CE[Comité de Educación] -.- JD AL[Asesor Legal] -.- GG CUM[Cumplimiento] -.- GG </pre>		

2. Funciones		Frecuencia			
		Ocasional	Diario	Semanal	Mensual
a) Supervisar el cumplimiento de normativas legales y regulatorias		X			
b) Realizar auditorías internas y revisiones de procesos				X	
c) Capacitar al personal en temas de ética, prevención de lavado de activos y cumplimiento				X	
d) Actualizar políticas y procedimientos internos conforme a cambios regulatorios	X				
e) Investigar y reportar posibles incumplimientos o irregularidades			X		
f) Elaborar y presentar informes de cumplimiento a la Junta Directiva y entes reguladores				X	
3. Grado de libertad		Si	No	No Aplica	
Recibe instrucciones generales, pero tiene la libertad de decidir cómo hacer las cosas		X			
Recibe instrucciones específicas (qué hacer y cómo hacerlo)			X		
No recibe instrucciones, se enmarca en las responsabilidades diarias del puesto			X		
4. Supervisión					
Frecuente: Todas las funciones diarias del oficial de cumplimiento están bajo constante supervisión del Gerente General.					
Ocasional: El oficial recibe supervisión únicamente cuando se le asignan funciones específicas vinculadas a trámites externos o representación legal.					
Poca: Las funciones están definidas de antemano en el marco normativo y estatutario, por lo que la supervisión directa ocurre únicamente en casos complejos o que requieran validación expresa del Gerente General				X	
5. Condiciones de trabajo					
Horario	Lunes a Viernes (8:00 am – 4:00 pm)				
Riesgo de Accidente	Ninguno				
Esfuerzo Físico	Bajo	Mínimo			
Esfuerzo Mental	Alto	(interpretación de normativas aplicables)			

6. Perfil de Puesto			
Nivel Académico	Licenciatura en Derecho, preferiblemente con colegiación vigente. Se valorará formación adicional en cumplimiento normativo, prevención de lavado de activos o auditoría legal.		
Tiempo de experiencia	Mínimo 2 años de experiencia profesional, idealmente en áreas relacionadas con derecho cooperativo, civil, laboral, administrativo o cumplimiento regulatorio		
7. Competencia		Nivel Requerido	
Genéricas		Bajo	Medio
Pensamiento analítico			X
Integridad y ética profesional			X
Comunicación efectiva		X	
Orientación a resultados		X	
Técnicas		Bajo	Medio
Conocimiento de normativas legales y regulatorias aplicables al sector cooperativo			X
Manejo de herramientas para auditoría y control interno		X	
Elaboración de informes técnicos y regulatorios			X
8. Aprobaciones			
Elaboró: Sonia Meza y Ricardo Cruz		Revisó:	Aprobó:
Fecha:		Fecha:	Fecha:

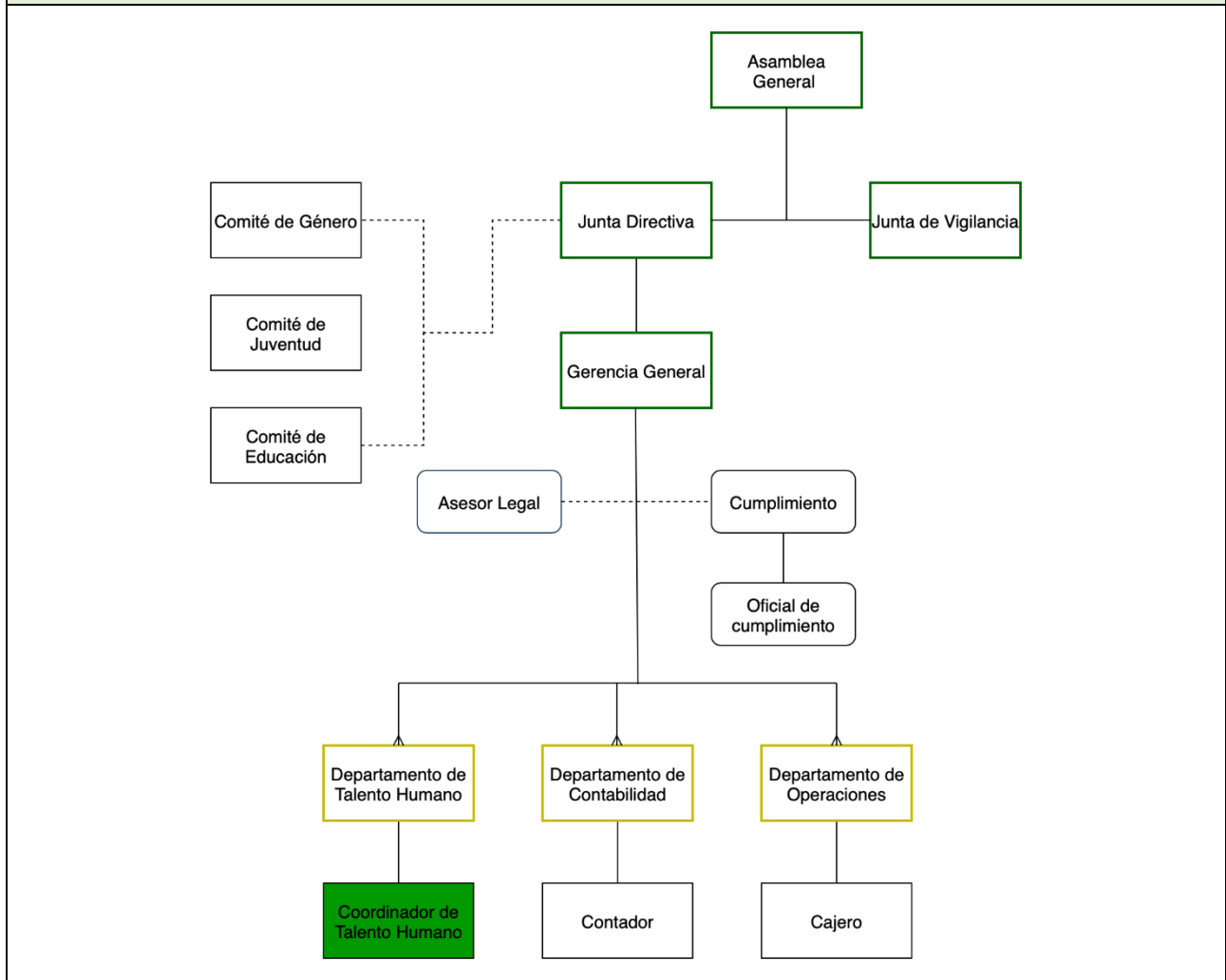
Área de Talento Humano

	DESCRIPTOR DE PUESTOS	CM - 04
---	------------------------------	----------------

1. Identificación del Puesto

Nombre del puesto	Encargado de Talento Humano
Jefe Inmediato	Estructura Administrativa
Supervisa a	Asistente de Talento Humano
Objetivo del puesto	Planificar, coordinar y ejecutar los procesos de gestión de personal, garantizando la correcta administración de nómina, reclutamiento, inducción, capacitación y evaluación del desempeño, con el fin de contribuir al fortalecimiento institucional y a la satisfacción laboral de los afiliados internos.

Estructura



2. Funciones		Frecuencia			
		Ocasional	Diario	Semanal	Mensual
a) Coordinar los procesos de reclutamiento y selección de personal.			X		
b) Elaborar y administrar la nómina del personal de la cooperativa.				X	
c) Diseñar y ejecutar programas de inducción y capacitación.	X				
d) Realizar evaluaciones de desempeño y proponer mejoras.				X	
e) Gestionar expedientes y registros de personal.		X			
f) Promover acciones de bienestar laboral y clima organizacional.	X				
3. Grado de libertad		Si	No	No Aplica	
Recibe instrucciones generales, pero tiene la libertad de decidir cómo hacer las cosas		X			
Recibe instrucciones específicas (qué hacer y cómo hacerlo)			X		
No recibe instrucciones, se enmarca en las responsabilidades diarias del puesto				X	
4. Supervisión					
Frecuente: Sus procesos administrativos (nómina, registros de personal) son revisados periódicamente por la Estructura Administrativa.					
Ocasional: Recibe supervisión en actividades puntuales como evaluaciones de desempeño o capacitaciones específicas.					
Poca: Sus funciones están previamente normadas en políticas internas, por lo que su supervisión directa es mínima y se limita a la validación de informes o resultados.				X	
5. Condiciones de trabajo					
Horario	Lunes a Viernes (8:00 am – 4:00 pm)				
Riesgo de Accidente	Bajo	(oficina, equipo de cómputo)			
Esfuerzo Físico	Bajo	(actividades de oficina)			
Esfuerzo Mental	Medio–Alto	(manejo de personal, análisis de desempeño, resolución de conflictos)			

6. Perfil de Puesto			
Nivel Académico	Licenciatura en Administración de Empresas, Psicología Industrial o carreras afines		
Tiempo de experiencia	Al menos 2 años de experiencia en gestión de talento humano, administración de personal o áreas relacionadas		
7. Competencia		Nivel Requerido	
Genéricas	Bajo	Medio	Alto
Comunicación efectiva			X
Trabajo en equipo			X
Liderazgo		X	
Ética y responsabilidad profesional			X
Técnicas	Bajo	Medio	Alto
Manejo de procesos de reclutamiento y selección			X
Administración de nómina y prestaciones laborales			X
Elaboración de planes de capacitación y evaluación de desempeño		X	
8. Aprobaciones			
Elaboró: Sonia Meza y Ricardo Cruz	Revisó:	Aprobó:	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

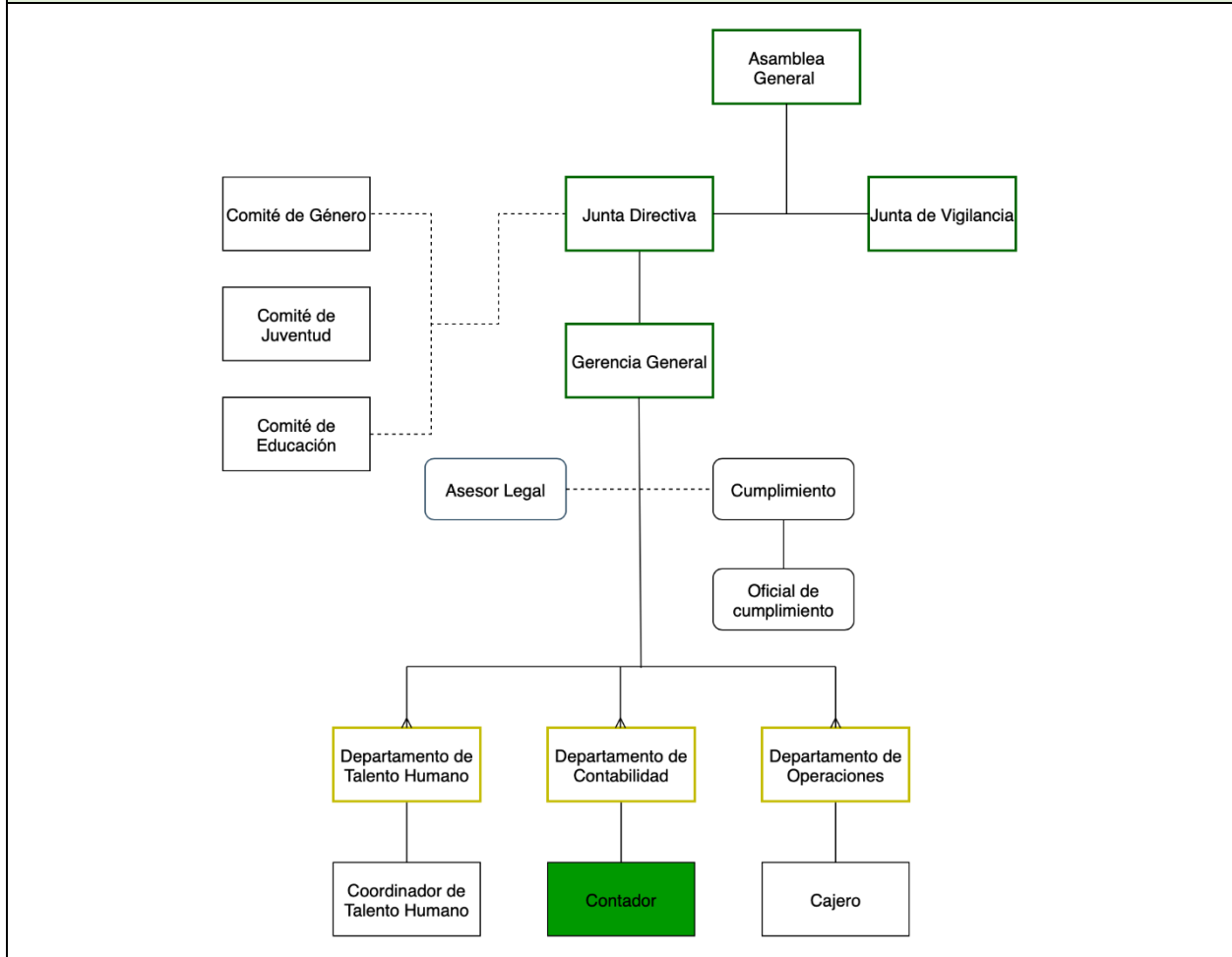
Departamento de Contabilidad

	DESCRIPTOR DE PUESTOS	CM - 06
---	------------------------------	----------------

1. Identificación del Puesto

Nombre del puesto	Contador
Jefe Inmediato	Estructura Administrativa
Supervisa a	Cajero y Auxiliar de Archivo y Correspondencia
Objetivo del puesto	Garantizar la correcta administración contable y financiera de la cooperativa mediante el registro, control y análisis de las operaciones económicas, elaborando informes y estados financieros que faciliten la toma de decisiones y aseguren el cumplimiento de la normativa vigente.

Estructura



2. Funciones		Frecuencia			
		Ocasional	Diario	Semanal	Mensual
a)	Registrar y controlar las operaciones contables de la cooperativa.		X		
b)	Elaborar balances, estados financieros y reportes de gestión.				X
c)	Revisar y aprobar los registros de caja y documentación contable.			X	
d)	Gestionar el cumplimiento de obligaciones fiscales y legales.	X			
e)	Coordinar y supervisar al personal de apoyo administrativo.			X	
f)	Asesorar a la Junta Directiva en decisiones financieras.	X			
3. Grado de libertad		Si	No	No Aplica	
Recibe instrucciones generales, pero tiene la libertad de decidir cómo hacer las cosas		X			
Recibe instrucciones específicas (qué hacer y cómo hacerlo)			X		
No recibe instrucciones, se enmarca en las responsabilidades diarias del puesto				X	
4. Supervisión					
Frecuente: Sus registros y reportes financieros son revisados por la Estructura Administrativa para validar exactitud.					
Ocasional: Recibe supervisión en actividades puntuales como auditorías o cierres de ejercicio.					
Poca: Sus funciones están claramente normadas en principios contables y normativas legales, por lo que la supervisión directa es mínima.					X
5. Condiciones de trabajo					
Horario	Lunes a Viernes (8:00 am – 4:00 pm)				
Riesgo de Accidente	Bajo	(trabajo de oficina, equipo de cómputo)			
Esfuerzo Físico	Bajo	(no requiere esfuerzo físico significativo)			
Esfuerzo Mental	Alto	(análisis financiero, elaboración de informes, cumplimiento fiscal)			

6. Perfil de Puesto			
Nivel Académico	Licenciatura en Contaduría Pública y Finanzas.		
Tiempo de experiencia	Al menos 3 años de experiencia en contabilidad general y financiera, preferiblemente en cooperativas o instituciones similares.		
7. Competencia		Nivel Requerido	
Genéricas		Bajo	Medio
Ética y responsabilidad profesional			X
Comunicación efectiva		X	
Organización y planificación			X
Orientación a resultados		X	
Técnicas		Bajo	Medio
Conocimiento en NIIF y normativa fiscal nacional			X
Manejo de software contable			X
Elaboración de estados financieros			X
8. Aprobaciones			
Elaboro: Sonia Meza y Ricardo Cruz		Reviso:	Aprobó:
Fecha:		Fecha:	Fecha:

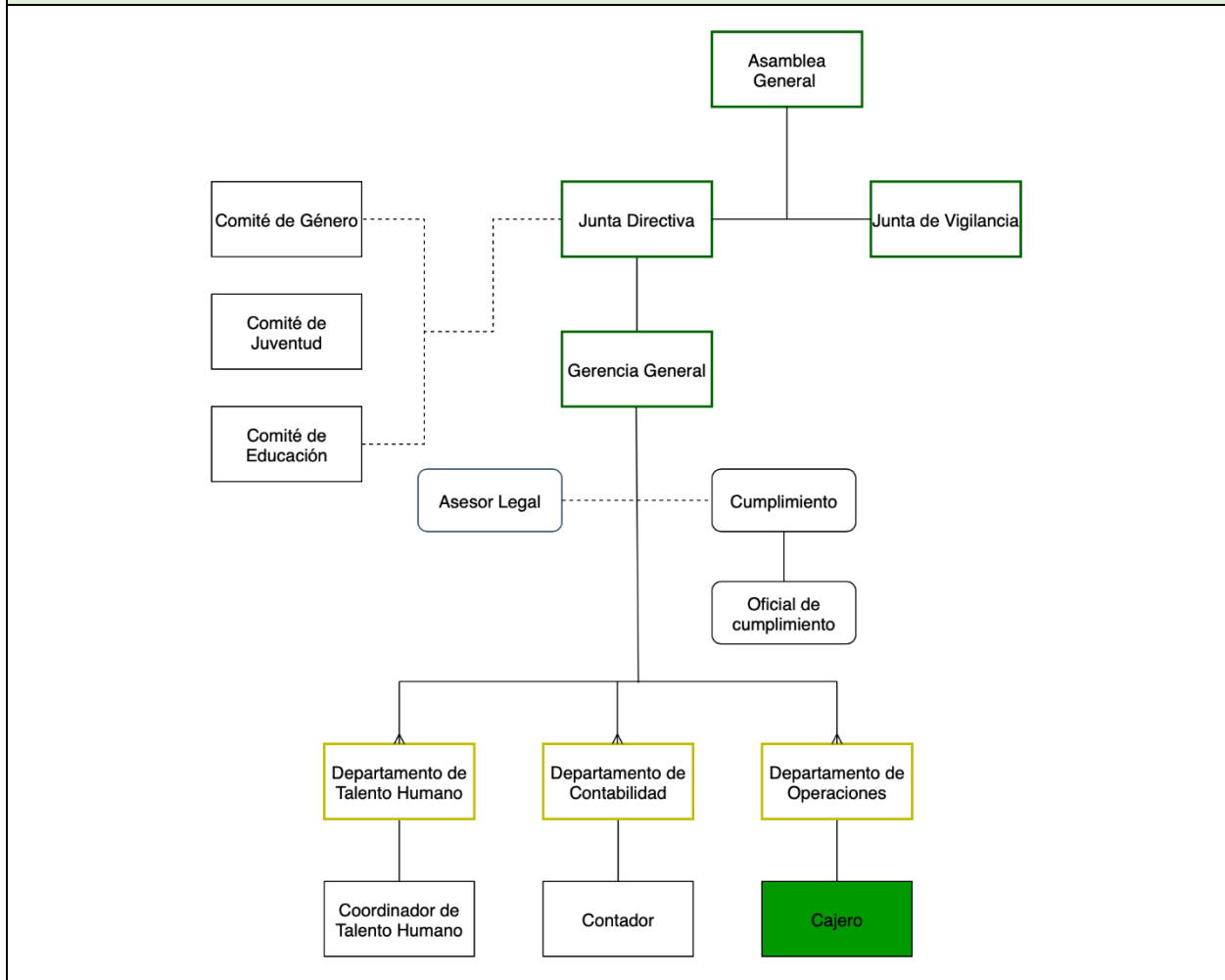
Área Administrativa

	DESCRIPTOR DE PUESTOS	CM - 07
---	------------------------------	----------------

1. Identificación del Puesto

Nombre del puesto	Cajero/a
Jefe Inmediato	Estructura Administrativa
Supervisa a	No aplica
Objetivo del puesto	Ejecutar de manera precisa y oportuna las operaciones de caja de la cooperativa, incluyendo recepción de ingresos, pagos autorizados y manejo de efectivo, garantizando exactitud en los registros, custodia de fondos y atención eficiente a los afiliados.

Estructura



2. Funciones		Frecuencia			
		Ocasional	Diario	Semanal	Mensual
a)	Recibir pagos de cuotas, aportaciones y otros ingresos de los afiliados.		X		
b)	Efectuar pagos autorizados y registrar movimientos de caja.		X		
c)	Elaborar arqueos diarios de caja y entregar reportes al contador.		X		
d)	Realizar depósitos bancarios de la recaudación.	X			
e)	Atender consultas y brindar información básica a los afiliados.		X		
f)	Apoyar en procesos de cierre contable con documentación de caja.				X
3. Grado de libertad		Si		No	No Aplica
Recibe instrucciones generales, pero tiene la libertad de decidir cómo hacer las cosas				X	
Recibe instrucciones específicas (qué hacer y cómo hacerlo)		X			
No recibe instrucciones, se enmarca en las responsabilidades diarias del puesto					X
4. Supervisión					
Frecuente: Sus operaciones y registros son revisados diariamente por el Contador.					
Ocasional: Recibe supervisión en actividades puntuales como arqueos especiales o auditorías.					
Poca: Sus funciones están normadas en políticas internas y procedimientos de caja, por lo que la supervisión directa se limita a validación de reportes.					X
5. Condiciones de trabajo					
Horario	Lunes a Viernes (8:00 am – 4:00 pm)				
Riesgo de Accidente	Bajo (manejo de efectivo, exposición a riesgo de hurto)				
Esfuerzo Físico	Bajo	(actividades de oficina)			
Esfuerzo Mental	Medio	(precisión en cálculos, concentración en manejo de efectivo)			

6. Perfil de Puesto			
Nivel Académico	Bachiller en Administración de Empresas, Contaduría y Finanzas, Banca y Finanzas o carreras afines.		
Tiempo de experiencia	1 año de experiencia en la caja, tesorería o manejo de efectivo.		
7. Competencia		Nivel Requerido	
Genéricas	Bajo	Medio	Alto
Responsabilidad y honestidad			X
Comunicación efectiva		X	
Atención al cliente			X
Organización y orden en el trabajo		X	
Técnicas	Bajo	Medio	Alto
Manejo de efectivo y arqueos de caja			X
Registro y control de transacciones			X
Conocimiento básico de contabilidad		X	
8. Aprobaciones			
Elaboró: Sonia Meza y Ricardo Cruz	Revisó:	Aprobó:	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

6.4.2.3. IMPLEMENTACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA

La implementación y socialización de la propuesta constituyen la fase final y decisiva para garantizar que los documentos diseñados, la Estrategia Organizacional y el Manual de Puestos, se conviertan en herramientas vivas dentro de la COMESIPPEL. Esta etapa busca trasladar los lineamientos estratégicos y normativos desde el plano técnico hacia la práctica institucional, promoviendo su apropiación por parte de la junta directiva, la junta de vigilancia y los afiliados en general. Para ello, se contempla un proceso estructurado que incluye la validación formal de los documentos, la capacitación de los órganos directivos en sus funciones y la difusión a todos los miembros de la cooperativa mediante jornadas de socialización.

De esta forma, la propuesta no solo se limita a la entrega de documentos, sino que asegura su comprensión, aplicación y seguimiento. La implementación se orientará a generar cambios visibles en la gestión interna, fortaleciendo la coordinación, la transparencia y la participación democrática. Por su parte, la socialización permitirá que los afiliados conozcan y comprendan los nuevos lineamientos, reforzando así la legitimidad de los órganos de gobierno y consolidando una cultura organizativa alineada con los principios cooperativos.

6.4.2.3.1. ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN

La estrategia de implementación de la propuesta se concibe como un proceso progresivo y estructurado, orientado a garantizar que los documentos diseñados, la Estrategia Organizacional y el Manual de Puestos, no permanezcan únicamente como instrumentos formales, sino que se conviertan en herramientas efectivas para la gestión institucional de la COMESIPPEL. Para ello, se adoptará un enfoque integral que combine planificación, capacitación, difusión y evaluación inicial, asegurando que los órganos de gobierno y los afiliados comprendan su importancia y los apliquen en la práctica cotidiana.

El primer paso consistirá en la aprobación formal de los documentos por la Asamblea General, lo que les otorgará legitimidad y obligatoriedad dentro de la cooperativa. Seguidamente, se desarrollará un plan de capacitación dirigido a la junta directiva y a la junta de vigilancia, en el que se abordarán los lineamientos de la Estrategia Organizacional y las funciones establecidas en

el manual. Este proceso formativo permitirá alinear el conocimiento y las competencias de los directivos con los nuevos instrumentos, fortaleciendo su capacidad de gestión y liderazgo.

Posteriormente, se llevará a cabo la fase de socialización con los afiliados, mediante talleres, charlas y presentaciones que expliquen de manera clara y accesible el contenido y alcance de la propuesta. Esta socialización será clave para fomentar la transparencia y consolidar la confianza entre los directivos y la base social. Finalmente, se implementarán mecanismos de seguimiento inicial, como reportes trimestrales y evaluaciones de cumplimiento, que permitirán medir el grado de adopción de los instrumentos y realizar ajustes oportunos en caso de ser necesarios.

De esta manera, la estrategia de implementación no solo asegura la puesta en marcha de los documentos, sino que también promueve su sostenibilidad en el tiempo, al integrarlos como parte de la cultura organizacional de la COMESIPPEL.

6.4.2.3.2. PROCESOS DE CAPACITACIÓN

La capacitación constituye un elemento esencial para asegurar la correcta implementación de la propuesta, ya que permite que los miembros de la junta directiva, la junta de vigilancia y demás actores institucionales adquieran los conocimientos y habilidades necesarios para aplicar de manera efectiva la Estrategia Organizacional y el Manual de Puestos. Este proceso no solo busca transmitir información, sino también generar una apropiación consciente de los documentos, promoviendo cambios en la cultura organizacional de la COMESIPPEL.

El programa de capacitación se estructurará en módulos temáticos, organizados en torno a los contenidos más relevantes para la gestión cooperativa. Entre ellos se incluirán: principios y valores cooperativos, estructura organizacional, funciones y responsabilidades directivas, planificación estratégica, control interno y mecanismos de rendición de cuentas. Cada módulo será impartido mediante una metodología participativa, con exposiciones teóricas, análisis de casos prácticos y dinámicas grupales que permitan vincular la teoría con la práctica institucional.

La capacitación se desarrollará en jornadas presenciales y virtuales, dependiendo de las

necesidades de los directivos y afiliados. Se elaborarán guías didácticas y materiales de apoyo, que quedarán disponibles como recursos de consulta permanente. Asimismo, se fomentará la participación activa de los asistentes, con el objetivo de fortalecer sus capacidades de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y resolución de conflictos.

Finalmente, para medir la efectividad del proceso, se aplicarán evaluaciones de aprendizaje y encuestas de satisfacción, cuyos resultados servirán de insumo para mejorar futuras capacitaciones. De esta manera, se garantiza no solo la transferencia de conocimientos, sino también la consolidación de una práctica directiva alineada con la visión estratégica de la cooperativa y con las exigencias de transparencia y eficiencia en la gestión.

6.4.2.3.3. JORNADAS DE SOCIALIZACIÓN

Las jornadas de socialización representan el espacio mediante el cual se dará a conocer a todos los afiliados de la COMESIPPEL los contenidos y alcances de la Estrategia Organizacional y el Manual de Puestos. Este proceso tiene como finalidad fortalecer la transparencia institucional y generar confianza entre los órganos de gobierno y la base social, garantizando que cada afiliado comprenda los lineamientos aprobados y participe de manera informada en la vida cooperativa.

Las jornadas se organizarán de manera presencial y participativa, mediante asambleas, charlas informativas, talleres prácticos y dinámicas grupales que permitan resolver dudas y recoger sugerencias de los afiliados. Cada actividad incluirá la presentación de los documentos elaborados, explicados en un lenguaje accesible, acompañados de material didáctico como trípticos, presentaciones visuales y guías resumidas. Esto permitirá que los lineamientos estratégicos y normativos no se perciban como ajenos, sino como herramientas útiles para todos los miembros de la cooperativa.

Asimismo, se contempla la creación de espacios virtuales de socialización a través de plataformas digitales y grupos de comunicación interna, con el propósito de alcanzar a aquellos afiliados que no puedan asistir físicamente a las reuniones. Estas modalidades fortalecerán la inclusión y permitirán ampliar el impacto del proceso de socialización.

Finalmente, cada jornada será documentada en actas, asegurando trazabilidad y formalidad, y se aplicarán encuestas de percepción a los participantes para medir el nivel de comprensión y aceptación de la propuesta. Con ello se garantiza que la socialización no sea solo un acto informativo, sino un ejercicio de participación democrática y construcción colectiva, en sintonía con los principios del movimiento cooperativo.

6.4.2.3.4. MECANISMOS DE SEGUIMIENTO INICIAL

El seguimiento inicial constituye una etapa clave para asegurar que la implementación de la Estrategia Organizacional y del Manual de Puestos no se quede únicamente en el plano formal, sino que se traduzca en prácticas sostenidas dentro de la COMESIPÉL. Esta fase permitirá identificar avances, detectar dificultades y realizar los ajustes necesarios en los primeros meses de aplicación, garantizando así la consolidación de la propuesta.

Inicio de la implementación:

La propuesta deberá ponerse en marcha en la primera Asamblea General Ordinaria de enero, inmediatamente posterior a la aprobación del documento. En esta asamblea se presentarán oficialmente la estrategia organizacional y el manual de puestos, validando su aplicabilidad y asignando los responsables para iniciar el proceso.

Contratación de personal:

En esta misma asamblea se autorizará el proceso de contratación, priorizando los siguientes cargos:

1. **Primeras contrataciones:** Gerente General, Encargado de Talento Humano y Asesor Legal, por ser puestos administrativos clave para dirigir, normar y supervisar la implementación.
2. **Contrataciones subsiguientes:** Personal administrativo y especializado como ser: Oficial de Cumplimiento, Contador.

3. **Fase final:** Incorporación del personal operativo y de atención directa (Cajero), conforme se consolide la estructura administrativa, normativa y se cuente con recursos presupuestarios.

Fases de implementación por líneas operativas:

1. **Primera fase (órganos directivos y de vigilancia):**

- La Junta Directiva y la Junta de Vigilancia aplicarán de inmediato el manual en su gestión interna, liderando la ejecución y supervisión de la estrategia.

2. **Segunda fase (línea administrativa):**

- Con la contratación de los cargos administrativos clave, se iniciará la organización de procesos internos, la gestión de nómina, la asesoría legal y el control financiero.

3. **Tercera fase (línea operativa):**

Una vez consolidada la fase administrativa, se integrará progresivamente al personal operativo, asegurando que sus funciones estén alineadas con la estrategia institucional.

6.5 MEDIDAS DE CONTROL

En este apartado de la investigación, las medidas de control no aplican, dado que es una investigación cualitativa y no requiere de datos cuantificables.

6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Tabla 12: Cronograma de implementación

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Aprobación oficial en Asamblea General	X					
Capacitación de órganos directivos y de vigilancia		X				
Contratación de personal administrativo clave (Gerente General, Encargado de Talento Humano, Asesor Legal)		X				

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Planificación operativa			X			
Socialización con afiliados			X	X		
Implementación en órganos directivos y de vigilancia			X	X		
Implementación en línea administrativa (nómina, tesorería, procesos internos)				X	X	
Contratación de personal operativo y de apoyo					X	
Implementación en línea operativa					X	X
Seguimiento y control (reportes trimestrales, indicadores de desempeño, retroalimentación)						X

Fuente: Elaboración Propia

6.7 PRESUPUESTO E IMPACTO DEL PRESUPUESTO

Tabla 13: Presupuesto de implementación de la propuesta

Rubro	Detalle	Costo estimado (HNL)	Responsable
A. Capacitación de directivos (2 jornadas)	Alquiler auditorio Coopelga (L 5,405 × 2 días)	10,810.00	Junta Directiva
	Honorarios facilitación (2 jornadas)	16,000.00	Junta Directiva
	Refrigerios (12 pers × 2 días × L 45)	1,080.00	Junta Directiva
	Alimentación (12 pers x 2 días x L 160)	3,840.00	Junta Directiva
	Materiales impresos (1,600 págs × L 5/pág)	8,000.00	Secretaría
Subtotal A		39,730.00	—
B. Socialización con afiliados (3 jornadas)	Alquiler auditorio Coopelga (L 5,405 × 3 días)	16,215.00	JD / JV
	Proyector + pantalla (L 5,000 × 3 eventos)	15,000.00.00	Secretaría
	Refrigerios (40 pers × 3 días × L 45)	5,400.00	JD / JV
	Alimentación (40 pers x 3 días x L 160)	19,200.00	Junta Directiva
	Material de apoyo (500 págs color × L 5)	2,500.00	Secretaría
Subtotal B		58,315.00	—
Total		98,045.00	—

Fuente: Elaboración Propia.

La presente planilla mensual de sueldos reflejada en la tabla 14, corresponde a la estructura organizativa propuesta para la Cooperativa Mixta de Empleados del Sistema Penitenciario LTDA (COMESIPEL). Su propósito es estimar de manera detallada el costo mensual y anual asociado a la contratación del personal clave, considerando los cargos definidos, sus respectivas asignaciones salariales, y las obligaciones patronales correspondientes. Esta herramienta permite proyectar el impacto financiero de la implementación de puestos, facilitando la toma de decisiones estratégicas en materia de planificación presupuestaria y gestión de recursos humanos.

Tabla 14. Planilla Mensual de Sueldos de la Estructura Propuesta

Planilla Mensual de Sueldos de la Estructura Propuesta									
Cooperativa Mixta de Empleados del Sistema Penitenciario LTDA (COMESIPEL)									
Nombre	Centro de Costo	Departamento	Puesto	Tipo	Sueldo Anual	Sueldo Mensual	IHSS patronal	RAP	Total Planilla
Empleado 1	GG-01	Gerencia General	Gerente General	Gerencial / Estratégico	L. 300,000	L. 25,000	L. 1,012	L. 375	L. 26,387
Empleado 2	AD-LG01	Legal	Asesor Legal	Administrativo	192,000	16,000	1,012	240	17,252
Empleado 3	AD-CM01	Cumplimiento	Oficial de Cumplimiento	Administrativo	186,000	15,500	1,012	233	16,744
Empleado 4	AD-TH01	Talento Humano	Coordinador de Talento Humano	Administrativo	186,000	15,500	1,012	233	16,744
Empleado 5	AD-CT01	Contabilidad	Contador	Administrativo	168,000	14,000	1,012	210	15,222
Empleado 6	OP-CA01	Operaciones	Cajero	Operativo	153,600	12,800	1,012	192	14,004
Totales					L. 1,185,600	L. 98,800	L. 6,071	L. 1,482	L. 106,353
Costo de la planilla anual (116,706*12)					L. 1,276,231				
Costo de la planilla 13avo y 14avo (109,000*2)					197,600				
Total costo de planilla por año					L. 1,473,831				

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 15. Análisis del impacto financiero de la implementación con respecto a la estructura propuesta

Análisis del impacto financiero de la implementación con respecto a la estructura propuesta			
Flujo de Caja			
Concepto	2023	2024	
Saldo inicial	L 8,115,891	L 11,269,553	
Ingresos operativos			
Aportaciones de socios	1,588,978	1,672,609	
Intereses sobre préstamos	2,178,248	2,265,377	
Ingresos por servicios financieros	254,240	264,410	
Otros ingresos	-	-	
Total ingresos	L 4,021,466	L 4,202,396	
Gastos operativos			
Pago de sueldos y honorarios	200,133	210,140	
Gastos administrativos (alquiler)	60,000	63,000	
Dietas	52,000	54,600	
Otros gastos	-	-	
Total gastos operativos	L 312,133	L 327,740	
Resultado de operación	L 3,709,333	L 3,874,656	
Dividendos pagados	724,192	760,402	
Gasto financiero (tasa de seguridad)	18,444	19,366	
Pago de intereses sobre préstamos en bancos	-	-	
Pago de capital préstamos en banco	-	-	
Impuestos al Activo Neto y Aportación Solidaria	(186,965)	(196,313)	
Total egresos	L 555,672	L 583,455	
Disponibilidad	3,153,661	3,291,201	
Saldo final	L 11,269,553	L 14,560,753	
Estado de Resultados (incluyendo el costo de planillas)			
Concepto	2023	2024	
Ingresos	4,021,466	4,202,396	
Gastos de operación	312,133	327,740	
Sueldos y salarios	1,473,831	1,550,365	
Utilidad operativa	2,235,502	2,324,291	
Depreciación	6,110	6,110	
Gastos financieros	18,444	19,366	
Otros gastos	-	-	
Utilidad antes de impuestos	2,210,948	2,298,815	
Impuesto activo neto y Aportación Solidaria	186,965	196,313	
Utilidad neta	2,023,983	2,102,502	
Margen bruto	50.3%	50.0%	
Cuadro Comparativo			
Indicador	Escenario Actual (base)	Escenarios con planillas	Variación %
Ingresos	L 4,021,466	L 4,021,466	-
Gastos operativos	312,133	312,133	-
Sueldos y salarios	-	1,473,831	↑ 1,473,831
Utilidad operativa	3,709,333	2,235,502	↓ (1,473,831)
Utilidad neta	L 3,497,814	L 2,023,983	↓ (1,473,831)
Margen Bruto	87.0%	50.3%	↓ -37%
Indicadores			
Indicadores	%		
Reducción margen bruto	36.6%		
Relación planilla vs ingresos	36.6%		
Disminución utilidades	-42.14%		

Fuente: Elaboración Propia.

Es importante señalar que la información presentada en el flujo de caja y en el estado de resultado corresponde a los estados financieros de la COMESIPEL correspondientes a los años 2023 y 2024. Los estados financieros del ejercicio fiscal 2025 serán elaborados a inicios del año 2026, conforme al calendario contable establecido por la organización.

En virtud de lo anterior y con base a los análisis realizados, se puede observar que:

- El margen bruto de 87.0% cae a 50.3%, lo que representa una reducción de 36.6 puntos porcentuales.

- La utilidad neta se reduce en L.1.47 millones, lo que representa una caída de 42.1%.
- El costo de planilla representa aproximadamente 36.6% de los ingresos, lo cual es alto para una cooperativa si no hay un retorno proporcional en eficiencia o ingresos.

Por esta razón se concluye que la implementación es viable técnicamente, debido a que hay una utilidad neta positiva; sin embargo, no es recomendable debido a la condición financiera y crecimiento presentado en los últimos años de la cooperativa, teniendo en cuenta que:

- El margen bruto cae por debajo de niveles óptimos.
- La estructura actual no parece estar generando suficiente valor para justificar el aumento en planilla.
- Podría comprometer la capacidad de reinversión, ahorro o distribución de excedentes (capacidad operativa).

Por lo que se recomienda lo siguiente:

- Implementación escalonada por fases (por ejemplo, 4 etapas trimestrales - ver consideraciones).
- Monitoreo mensual del margen bruto y utilidad operativa.
- Evaluar retorno por puesto: ¿cuánto valor genera cada nuevo cargo?
- La estructura propuesta se podría implementar si la cooperativa logra generar crecimientos constantes anuales iguales y superiores al 20%.

Consideraciones para la implementación escalonada de los puestos, es decir, el orden de prioridad que COMESIPPEL debe establecer al momento de realizar las contrataciones.

Esta planificación debe estructurarse en las siguientes cuatro (4) etapas:

- Gerente General: puestos que influyen en decisiones clave.
- Cumplimiento y Asesor Legal: áreas sensibles
- Gestión de Talento y Finanzas: soporte interno esencial.
- Operación directa: puestos que ejecutan tareas operativas.

6.8 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

Tabla 16: Matriz de Concordancia de los Segmentos de la Tesis con la Propuesta

Capítulo I		Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI		
Título de la Investigación	Objetivo General	Objetivo Específicos	Teorías/ Metodologías de sustento	VARIABLES	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la Propuesta	Objetivos propuesta
Propuesta estrategia organizacional y manual de funciones y perfiles de puestos para la COMESIP EL	Proponer una estrategia organizacional y manual de funciones y perfiles de puestos, mediante el análisis y estudios de datos e información recolectada, para brindar un orden y dirección que favorezca el crecimiento de la COMESIP EL.	Describir la forma en que la Cooperativa organiza las funciones y responsabilidades de sus directivos y define su estrategia organizacional.	Plan Estratégico	Estrategia Organizacional	Totalidad de 12 directivos que se desempeñan en áreas directivas, administrativas y de vigilancia en la COMESIP EL	Entrevista semiestructurada Cuestionario no estructurado	1. De acuerdo con el estudio realizado a los directivos de la cooperativa, se ha podido evidenciar que, no cuenta con una estructura organizacional formalmente documentada, sin embargo, existe una comprensión compartida entre sus directivos sobre el rol que deben desempeñar. Los resultados permiten concluir que la Cooperativa organiza sus funciones y responsabilida	Implementación de la estrategia organizacional y un manual de puestos para la COMESIP EL.	1. Diseñar el documento de estrategia organizacional de la COMESIP EL, integrando misión, visión, objetivos estratégicos y competencias requeridas para cada puesto, alineadas con las necesidades institucionales.

Capítulo I		Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI		
Título de la Investigación	Objetivo General	Objetivo Específicos	Teorías/ Metodologías de sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la Propuesta	Objetivos propuesta
							des directivas de forma empírica, sustentado en competencias genéricas como el liderazgo, la comunicación efectiva, la orientación al afiliado y la ética; así como en competencias específicas que incluyen el conocimiento de leyes laborales y estatutos internos, liderazgo estratégico, trabajo en equipo y dominio de los procedimientos internos. Esta dualidad de competencias revela una visión integral		

Capítulo I		Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI		
Título de la Investigación	Objetivo General	Objetivo Específicos	Teorías/ Metodologías de sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la Propuesta	Objetivos propuesta
							del perfil directivo, que orienta la toma de decisiones estratégicas y la ejecución de la estrategia organizacional, aunque no esté formalizada en documentos, si está arraigada en la práctica de las operaciones naturales de la entidad.		
		Establecer un método como un manual de puestos, a través de la aplicación de descriptores de puestos en la COMESIPEL a fin de asegurar que cada directivo comprenda	Estructura Organizacional	Descriptor de Puestos			2. En la Cooperativa es requerido definir y documentar claramente un manual de funciones y perfiles de puestos, cabe mencionar que con las entrevistas realizadas los		2. Elaborar el Manual de puestos, definiendo responsabilidades, atribuciones y mecanismos de evaluación para los órganos de dirección, administración y vigilancia.

Capítulo I		Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI		
Título de la Investigación	Objetivo General	Objetivo Específicos	Teorías/ Metodologías de sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la Propuesta	Objetivos propuesta
		sus funciones y objetivos a cumplir					<p>directivos reconocen las tareas a desempeñar refleja un nivel de alineación funcional dentro de la organización. A través del vaciado de la información recopilada, se logró establecer las principales responsabilidades y visibilizar las competencias generales y específicas que cada cargo requiere para asegurar no solo la comprensión de los directivos sobre sus responsabilidades, sino también el propósito estratégico</p>		

Capítulo I		Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI		
Título de la Investigación	Objetivo General	Objetivo Específicos	Teorías/ Metodologías de sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la Propuesta	Objetivos propuesta
							institucionales . Dicho documento da respuesta a una necesidad de estrategia y estructura dentro de la organización y se fundamenta en la recopilación de información, lo que garantiza su adecuación, aplicabilidad e impulsa el crecimiento organizacional de manera ordenada y sostenida		

Fuente: Elaboración Propia

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

(Alles, M. 2025) Tu socio estratégico para diseñar o revisar tu modelo de gestión por competencias. <https://www.mairrh.com/consultoria>

(Alles, M. 2017) Martha Alles en la UDLA: gestión por competencias. <https://sitios.udla.edu.ec/2017/05/martha-alles-en-la-udla-gestion-por-competencias/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20son%20competencias?,voluntad%20del%20colaborador%20para%20ello>.

Ayala Martínez, O. L., Sandoval Salgado, R. I., & Hernández Alonso, C. A. (2019). *Propuesta de una estructura organizacional acorde con la estrategia definida por la organización ARO al 2025* [Trabajo de grado, Universidad del Rosario]. Universidad del Rosario.

Ayala Vargas, S. L. (2015). *Manual de funciones para la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores – Propietarios “COOPROCLEM” del cantón Babahoyo, provincia de Los Ríos, año 2014* [Tesis de grado, Universidad Técnica Estatal de Quevedo]. Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

Ayvar Figueroa, B. F. (2024). *Implementación de un manual de organización y funciones en la empresa Central Cooperativa de Servicios Serviperu L.T.D.A., Lima 2024* [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad Privada del Norte]. Repositorio UPN.

Bastidas Espinosa, V. G. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial: Caso Centro de Educación Inicial Martín Lutero de Quito* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador]. Repositorio UASB. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Basurto Longo, C. (2021). *Un manual de organización establecerá las funciones de cada una de las áreas de la empresa Mascotina en Veracruz* [Tesis de administración, Universidad Villa Rica]. Universidad Villa Rica. <https://repositorioejemplo.mx/tesis123> Basurto Longo, C. (2021). *Un manual de organización establecerá las funciones de cada una de las áreas de la

empresa Mascotina en Veracruz* [Tesis de administración, Universidad Villa Rica]. Universidad Villa Rica. <https://repositorioejemplo.mx/tesis123>

Bardales Domínguez, J. N., & Espinoza Matute, M. Y. (julio 2024). Estructura organizacional y Manual de puestos en la Comercial Equivetsa. <https://repositorio.unitec.edu/items/722aefd0-2703-46c5-b2fd-8ec9a748379f>

Castellanos Narciso, J., & Cruz Pulido, P. (2014). *Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional*. Editorial Universitaria.

Chaparro González, F. V. (2016). *Dirección por objetivos*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.

Chiavenato, I., & Fuente Chávez, C. L. de la. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2011). Descripción y análisis de puestos. En *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9a ed., pp. 189–200).

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (8.a ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2017). Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones. McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones (5.ª ed.). McGraw-Hill.

Clara Carmona-De Ríos. (2018). Importancia de implementar estrategias en las organizaciones. <https://doi.org/10.37979/afb.2018v1n1.20>

Fernández López, J. (2009). Coaching desempeño, competencias y talento. Pearson Educación. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25721w/Coaching_Desempeno_Competencias_y_Talento_5.pdf

Franklin Fincowsky, E. B. (2004). Organización de empresas (3.^a ed.). McGraw-Hill/Interamericana. <https://naghelsy.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>

García Molina, S. (2017). Análisis de puestos de trabajo y selección del personal. <http://dspace.umh.es/handle/11000/4425>

Gaceta, L. (2014). Decreto 174-2013. Reformas al decreto 65-87 Ley De Cooperativas De Honduras. Honduras: Diario Oficial La Gaceta.

García (2018), Estudio De Prefactibilidad Creación De Cooperativa Ahorro Y Crédito Para Colaboradores Grupo Exa <https://repositorio.unitec.edu/server/api/core/bitstreams/dd60a8db-4c12-4e79-840c-5bec565267aa/content>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C.P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1.^a ed.). McGraw-Hill Education.

Jones, G. R. (2008). Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones (5^a ed.). Pearson Educación. Quinta Edición. ISBN: 970-26-1283-7

Jaramillo Ricaurte (2020), Diseño de un modelo de perfiles de competencias para la gestión de selección de personal en la empresa Química Suiza Industrial del Ecuador.

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7467/1/T3264-MDTH-Jaramillo-Dise%c3%blo.pdf>

Lecona Herrera, C. F. (2016). El Diseño de un Manual de Organización Definirá la Estructura Administrativa de la Empresa de Uniformes Vianney S.A. de C.V., Universidad Nacional Autónoma de México. <https://tesiunamdocumentos.dgb.unam.mx/ptd2016/agosto/0748478/0748478.pdf>

Maldonado Reyes & Zapata Munguía, 2023. Manual de puestos y procesos administrativos del instituto tecnológico de honduras. <https://repositorio.unitec.edu/server/api/core/bitstreams/a4ef139e-cfc7-4c66-b058-c139f47ef93b/content>

Magaly Y Lucero (2022), Propuesta De Actualización Del Plan Estratégico De La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Jadan Ltda. Periodo 2020-2025. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/24018/1/UPS-CT010266.pdf>

Michuy Verdezoto, E. (2016, abril 4). Beneficios de un manual de funciones y descripción de puestos de trabajo en una empresa hotelera y turística. <http://eduardomichuyverdezoto.blogspot.com/2016/04/beneficios-de-un-manual-de-funciones-y.html>

Mintzberg, H. (1979). La estructura de las organizaciones: Esbozo de un enfoque general. https://www.google.hn/books/edition/La_estructuración_de_las_organizaciones/mjOBU2PRoRoC?hl=es&gbpv=1&printsec=frontcover

Navarrete e Irías (2025), Propuesta De Manual De Funciones De Puestos Y Perfiles De Puestos En Adepes <https://repositorio.unitec.edu/items/8847293e-aeb9-4fdb-a755-4f714d8ffbd8>

Universidad Latina de Costa Rica (2020). <https://www.ulatina.ac.cr/articulos/importancia-de-la-estrategia-empresarial-y-su-aplicacion>

Orozco Alvarado, J. C. (2018). El Marco Metodológico en la investigación cualitativa. Experiencia de un trabajo de tesis doctoral: Dos tipos de visión en la investigación científica. *Revista Científica FAREM-Esteli*, (27), 35–43. <http://dx.doi.org/10.5377/farem.v0i27.7055>

Osorto Salgado, N. Y., & Canales González, S. M. (2022). Diseño de la estructura organizacional y manual de funciones de la empresa Expression Propiedades (Tesis de maestría, Universidad Tecnológica Centroamericana—UNITEC, Tegucigalpa, Honduras). Repositorio institucional de la UNITEC. <https://repositorio.unitec.edu/server/api/core/bitstreams/e085b87b-eda6-423a-b839-a1e9ab53fcb5/content>

Polanco, Y. J. Santos, P. y Cruz, G. A. D. L. (2020). Teoría y estructura organizacional: (ed.). Santiago de los Caballeros, Universidad Abierta para Adultos (UAPA). <https://elibro.net/es/ereader/unitechn/175883?page=145>

Pugh y Lozano Rodríguez (2019), Competencias genéricas de los profesionales universitarios priorizadas por el sector laboral: estudio referencial. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2024000100002

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15ª ed.). Pearson.

Rodríguez Casco, A.F. y Murillo Flores, U. (Enero 2025). Propuesta de estructura organizacional y manual de puestos y salarios para Farmacenter en Comayagüela <https://repositorio.unitec.edu/items/c210a450-53ba-415b-8aee-f5e5685a4336>

(Roque Patricio, C.E. & Márquez Amaro, R (2024). Manual de perfiles de puestos por competencias como estrategia para reducir la rotación del personal. <https://doi.org/10.51528/rp.vol111.id2402>

Sánchez Otero & Sánchez Otero, 2013. consideraciones teóricas de estrategia y gestión en el contexto de las cooperativas <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9673620.pdf>

Sánchez Yagüe, A. (2021). *Estrategia organizacional: qué es y en qué consiste*. Observatorio Empresarial. <https://observatorioempresarial.com/estrategia>

Sánchez Otero & Sánchez Otero, 2013. consideraciones teóricas de estrategia y gestión en el contexto de las cooperativas <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9673620.pdf>

Tirado Moreno, C. G. (2014). Factor humano, elemento integral y estructural en la organización. <https://repositorio.ucp.edu.co/entities/publication/8081ae70-054d-433a-97ab-7437f2fbff37>

Vera Veas, C. E. (2016, septiembre). Estrategia organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Nuestra LTDA. en Vinces (Tesis de licenciatura). Universidad Regional Autónoma de los Andes (Uniandes), Ecuador. <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/7435>

(Vivanco Vergara, 2017). los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038

(Roncancio, 2025), Historia de la Estrategia: ¿Cuál es su origen? <https://gestion.pensemos.com/historia-de-la-estrategia-cual-es-su-origen>

Universidad de San Carlos de Guatemala. (2024), Guía básica para la elaboración de organigramas. <https://ddo.usac.edu.gt/wp-content/uploads/2024/09/Guia-Basica-para-elaborar-Organigramas-aprobada-2024.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1 – FORMATO DE CUESTIONARIO PARA PRESIDENTES DE LA JUNTA DIRECTIVA Y JUNTA DE VIGILANCIA

A continuación, se presenta el formato del cuestionario que se utilizó para recabar información necesaria de la Cooperativa Mixta de Empleados del Sistema Penitenciario Limitada (COMESIPPEL), está compuesto por tres (3) secciones, la primera para recopilar información de la estrategia, la segunda sección para identificar los objetivos SMART y la tercera para seleccionar las competencias genéricas y técnicas de cada puesto.

Dirigido para los presidentes de la Junta Directiva y Junta de Vigilancia de COMESIPPEL, este instrumento tiene como objetivo identificar la estrategia organizacional, así como las competencias genéricas y técnicas que debe tener el personal de COMESIPPEL según el cargo que desempeña.

Las respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún otro propósito distinto a la investigación de Maestría en Dirección Empresarial de UNITEC. Agradecemos su valioso tiempo dedicado para completar esta exploración que se presenta, contestando las preguntas que aplican a cada presidente de las juntas:

Genero

- Femenino
- Masculino

Nivel escolar

- Nivel Medio
- Licenciatura
- Maestría
- Doctorado

Primera parte: Identificación estrategia de la COMESIPPEL

¿A qué se dedica COMESIPPEL y cuál es el propósito de la misma?

¿Qué los hace ser diferente a la competencia?

¿Cómo visión de su empresa que desean lograr en el futuro?

¿Conoce la ley de Cooperativa y Estatutos Internos?

- Sí
- No

En el listado que se le presenta a continuación, favor seleccione los principales (4) valores organizacionales que usted considera representan a COMESIPPEL:

- Valor de Ayuda Mutua
- Responsabilidad
- Democracia
- Equidad
- Igualdad de Derechos
- Solidaridad
- Honestidad
- Transparencia
- Responsabilidad Social

¿Cuál es la estructura actual de COMESIPPEL?

¿Tienen documentada la estructura organizacional de la cooperativa en un formato de organigrama?

Segunda parte: Identificación de objetivos SMART (Los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y deben tener un tiempo establecido).

Con los objetivos SMART, sabe exactamente lo que se quiere lograr para COMESIPPEL y en qué plazo de tiempo espera hacerlo, además verifica que son objetivos realistas, sabe que podrá medirlos para ver si se han alcanzado o no.

A continuación, se le presenta un ejemplo de objetivo SMART:

- S- ESPECÍFICO: Leer 12 libros en el año
- M-MEDIBLE: Contando el número de libros que se leen de forma mensual

- A-ALCANZABLE: Al comprometerse a leer un libro por mes, se confirma que el objetivo es alcanzable.
- R-RELEVANTE: Es relevante si uno de sus valores es aprender continuamente
- T-TIEMPO: Definir el periodo en que los va a leer, podría ser durante los 12 meses.

Tomando como base el ejemplo anterior, favor responder las siguientes preguntas:

- (S) Formule un objetivo que desea lograr COMESIPEL
- (M) ¿Cómo mediría usted el objetivo que desea lograr?
- (A) ¿De qué manera piensa alcanzar ese objetivo?
- (R) ¿Cuál es la razón principal de lograr ese objetivo?
- (T) ¿En cuánto tiempo desea lograr ese objetivo?

R/=

Tercera parte Competencias: Las competencias son aquellas habilidades, capacidades y conocimientos que una persona tiene para desempeñarse eficientemente en su puesto de trabajo.

Competencia Genérica: Es toda conducta que se evidencia en el colaborador, estas están presentes en todos o la mayoría de los empleados.

En el listado que se le presenta a continuación, favor seleccione las cuatro (4) principales competencias genéricas que usted considera deben tener los directivos y empleados de la Junta de Directiva y Junta de Vigilancia COMESIPEL.

- Visión estratégica
- Adaptarse al cambio
- Iniciativa
- Liderazgo y gestión de equipos
- Comunicación efectiva
- Orientación al afiliado
- Ética y responsabilidad social
- Capacidad analítica

Competencia técnica: Son aquellas competencias específicas para desempeñar un puesto.

¿Cuáles son las (4) competencias específicas que usted considera que debe tener el presidente de la Junta Directiva y Junta de Vigilancia?

- Conocimientos de leyes laborales, ley de cooperativas, su reglamento y estatutos
- Comunicación efectiva
- Liderazgo estratégico
- Resolución de conflictos
- Trabajo en equipo
- Toma de decisiones
- Capacidad de análisis
- Conocimiento de los procesos y control de auditoría
- Conocimiento de los procedimientos internos de la cooperativa

¿Cuáles son las (4) competencias específicas que debe tener el vicepresidente de la Junta Directiva?

- Conocimientos de leyes laborales, ley de cooperativas, su reglamento y estatutos
- Comunicación efectiva
- Liderazgo estratégico
- Resolución de conflictos
- Trabajo en equipo
- Toma de decisiones
- Capacidad de análisis

¿Cuáles son las (4) competencias específicas que debe tener el secretario (a) de la Junta Directiva y Junta de Vigilancia?

- Conocimiento de la ley de cooperativas, su reglamento y estatutos
- Saber leer y escribir
- Gestión y redacción de actas
- Manejo del tiempo
- Trabajo en equipo
- Adaptabilidad al cambio

- Conocimiento de los procesos y control de auditoria
- Habilidades organizativas y de planeación

¿Cuáles son las 4 competencias específicas que debe tener el Tesorero de la Junta Directiva?

- Conocimiento de la ley de cooperativas, su reglamento y estatutos
- Gestión financiera
- Control de recursos
- Cumplimiento de regulaciones fiscales
- Planificación financiera a largo plazo
- Ética y Responsabilidad

¿Cuáles son las 4 competencias específicas que debe tener el Vocal I, II y III de la Junta Directiva y Junta de Vigilancia?

- Conocimiento de la ley de cooperativas, su reglamento y estatutos
- Liderazgo
- Habilidades de comunicación
- Trabajar en equipo
- Proactividad laboral
- Capacidad de supervisión y habilidades de auditoria
- Capacidad para identificar riesgos
- Comunicación efectiva
- Imparcialidad y ética

¿Cuáles son las 4 competencias específicas que debe tener el suplente de la Junta Directiva y Junta de Vigilancia?

- Conocimiento de la ley de cooperativas, su reglamento y estatutos
- Disponibilidad y capacidad de sustitución
- Facilidad de comprensión
- Capacidades administrativas y organizativas
- Habilidad para comunicarse
- Capacidad para trabajo en equipo

- Conocimientos básicos de auditoria
- Capacidad de supervisión
- Conocimiento de los procedimientos internos de la cooperativa

ANEXO 2 – ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS PARA CONOCER LAS FUNCIONES Y PERFILES DE PUESTOS.

En esta sección se presenta la técnica utilizada en la investigación, la entrevista se realizó a los directivos de COMESIPPEL, con el objetivo de conocer las funciones y perfiles del puesto de cada integrante voluntario y así elaborar los borradores de los descriptores de puesto.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún otro propósito distinto al proyecto de Maestría en Dirección Empresarial de UNITEC.

Agradecemos profundamente el tiempo, la atención y el compromiso que ha dedicado al responder este sondeo que se presenta:

Información general del puesto

1. ¿Cuál es el nombre de su puesto?
2. ¿Cuál es el objetivo de su puesto?
3. ¿Cuál es el horario del puesto de trabajo?
4. ¿Cuál es el nombre del ocupante?
5. ¿Cuál es número de personas que ocupan el mismo puesto?
6. ¿Cuál es el grado académico o especialidad que requiere su puesto?
7. ¿Cuál es el nombre y puesto del jefe inmediato?
8. ¿Cuántos años de experiencia requiere su puesto?
9. ¿Cuál es el nombre de los puestos que usted supervisa?

Funciones Principales que desempeña

10. ¿Cuáles son las funciones principales de su puesto y con qué frecuencia las realiza?

Diario

Mensual

Ocasional

Responsabilidades

11. ¿Cuándo recibe instrucciones generales, tiene la libertad de decidir cómo hacer?

Sí

No

Responsabilidades

12. ¿Cuándo recibe instrucciones específicas, le dicen como hacer y cómo hacerlo?

Sí

No

13. ¿Cuándo no recibe instrucciones, usted se guía por las responsabilidades diarias del puesto?

Sí

No

14. ¿Su puesto requiere esfuerzo mental?

Sí

No

- Alto
- Medio
- Bajo

15. ¿Su puesto requiere esfuerzo físico?

Sí

No

- Alto
- Medio
- Bajo

Condiciones de trabajo

16. ¿El puesto implica manejo de información confidencial?

17. ¿Corre algún tipo de riesgo o accidente en su puesto de trabajo?

ANEXO 3 – RESULTADO DE ENTREVISTA AL PRESIDENTE DE LA JUNTA DIRECTIVA PARA CONOCER LAS FUNCIONES Y PERFILES DE PUESTOS.

En esta sección se presenta la técnica utilizada en la investigación, la entrevista se realizó a los directivos de COMESIPEL, con el objetivo de conocer las funciones y perfiles del puesto de cada integrante voluntario y así elaborar los borradores de los descriptores de puesto.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún otro propósito distinto al proyecto de Maestría en Dirección Empresarial de UNITEC.

Agradecemos profundamente el tiempo, la atención y el compromiso que ha dedicado al responder este sondeo que se presenta:

Información general del puesto

1. ¿Cuál es el nombre de su puesto?

Presidente de Junta Directiva

2. ¿Cuál es el objetivo de su puesto?

ser el representante legal de la cooperativa ante organismos externos, además de liderar y coordinar la junta directiva para cumplir y hacer cumplir los acuerdos, resoluciones y disposiciones de la Asamblea General.

3. ¿Cuál es el horario del puesto del trabajo?

8:00 am - 4:00 pm

4. ¿Cuál es el nombre del ocupante del puesto?

Carlos Gustavo Cruz Mendoza

5. ¿Cuál es el número de personas que ocupan el mismo puesto?

una persona en el puesto

6. ¿Cuál es el grado académico o especialidad que requiere su puesto?

La ley no especifica, pero se recomienda Perito Mercantil, Contador público o licenciaturas en áreas administrativas o legales.

7. ¿Cuál es el nombre y puesto del jefe inmediato?

Asamblea General.

8. ¿Cuántos años de experiencia requiere su puesto?

un año de experiencia y haber aprobado curso de cooperativismo básico.

9. ¿Cuál es el nombre de los puestos que usted supervisa?

Es Junta Directiva.

Funciones Principales que desempeña

10. ¿Cuáles son las funciones principales de su puesto y con qué frecuencia las realiza?

- A) Convocar y presidir las sesiones de Asamblea General y Junta Directiva en la forma reglamentaria;
- B) Elaborar conjuntamente con la secretaria el proyecto de agendas;
- C) Autorizar con el secretario los actos de las sesiones antes mencionados;
- D) Suscribir los informes que la Junta Directiva someta a las Asambleas Generales ordinarias, o extraordinarias y otros, que designe los entes de integración y regulación;
- E) Representar judicial o extra-judicialmente a la cooperativa, teniendo plenos facultades para nombrar o delegar su representación para el ejercicio de la representación judicial, el presidente con fecho, poder a un miembro del colegio de abogados de Honduras;
- F) Integramente responsable en los diferentes aspectos que desarrolle y participe la cooperativa;
- G) Autorizar la expedición de títulos valores y retiros de fondos conjuntamente con el tesorero o gerente.

Diario

Mensual

Ocasional

11. ¿Cuándo recibe instrucciones generales, tiene la libertad de decidir cómo hacer

Si

No

Responsabilidades

12. ¿Cuándo recibe instrucciones específicas, le dicen que hacer y cómo hacerlo?

Si

No

13. ¿Cuándo no recibe instrucciones, usted se guía por las responsabilidades diarias del puesto?

Si

No

14. ¿Su puesto requiere esfuerzo mental?

Si

No

A. Alto

B. Medio

C. Bajo

15. ¿Su puesto requiere esfuerzo físico?

Si

No

A. Bajo

B. Medio

C. Alto

Condiciones de Trabajo

16. ¿El puesto implica manejo de información confidencial?

Si

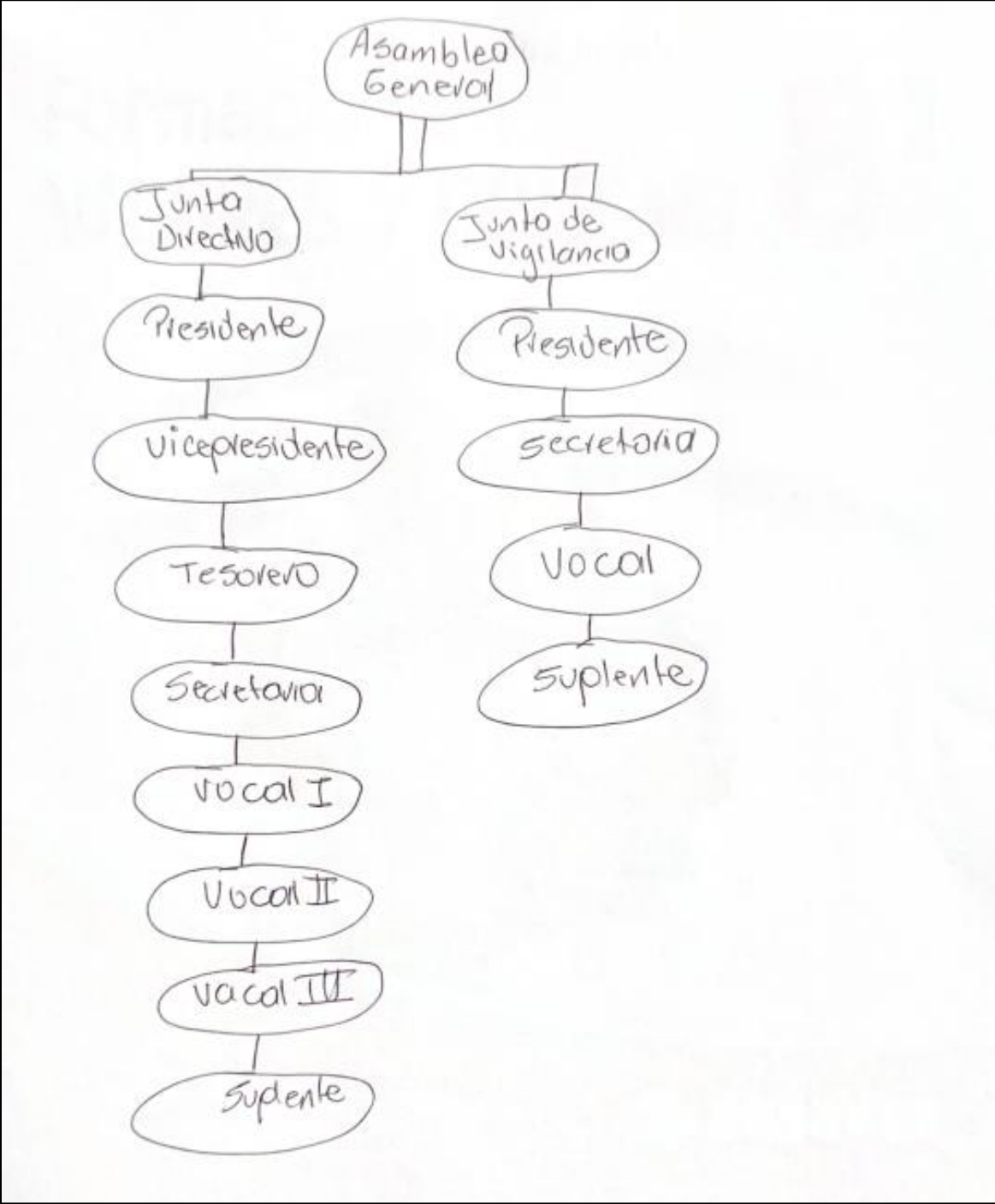
No

17. ¿Corre algún tipo de riesgo o accidente en su puesto de trabajo?

Si

No

ANEXO 4 – PERCEPCIÓN INFORMAL DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL DE LA COMESIPEL



ANEXO 5 – FICHAS TÉCNICA PARA ANÁLISIS DE PUESTOS.

FICHA TÉCNICA PARA ANÁLISIS DE PUESTOS APLICADA A LOS DIRECTIVOS DE COMESIPEL				
Nombre de la empresa	Cooperativa Mixta de Empleados del Sistema Penitenciario LTDA, (COMESIPEL)			
Nombre del puesto	Presidente de Junta Directiva	Objetivos del puesto:		
		Ser el representante legal de la cooperativa ante organismos externos, además de liderar y coordinar la junta directiva para cumplir y hacer cumplir los acuerdos, resoluciones y disposiciones de la Asamblea General.		
Horario del puesto	8:00 am - 4:00 pm			
Nombre del ocupante del puesto	Carlos Gustavo Cruz Mendoza			
Número de personas que ocupan el puesto	1			
Grado académico o especialidad que requiere su puesto	La ley no especifica, pero se recomienda Perito Mercantil y Contador Público o Licenciaturas en áreas administrativas o áreas legales.			
Nombre y puesto del jefe inmediato	Asamblea General			
Fecha elaboración/ actualización	05 septiembre 2025			
Años de experiencia que requiere el puesto	1 año y haber aprobado curso de cooperativismo básico			
Supervisa otros puestos	Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	Nombre de los puestos que supervisa: Junta Directiva
Funciones principales del puesto		Con que frecuencia se realizan		
		Diario	Mensual	Ocasional
h) Convocar y presidir las sesiones de Asamblea General y Junta Directiva en la forma reglamentaria			x	
i) Elaborar en conjunto con la secretaria el proyecto de agenda			x	
j) Autorizar con el Secretario las Actas de las sesiones antes mencionadas			x	
k) Suscribir los informes que la Junta Directiva someta a las Asambleas Generales ordinarias, o extraordinarias y otros que designe los entes de integración y regulación			x	
l) Representar judicial o extra - judicialmente a la Cooperativa, teniendo plenas facultades para nombrar o delegar su representación. Para el ejercicio de la representación judicial, el Presidente conferirá poder a un miembro del Colegio de Abogados de Honduras			x	
m) Integrarse responsablemente en las diferentes actividades que desarrolle y participe la cooperativa; y			x	
n) Autorizar la expedición de Títulos Valores y Retiros de fondos juntamente con el Tesorero o Gerente.			x	
Responsabilidades		Si		No
		x		

FICHA TÉCNICA PARA ANÁLISIS DE PUESTOS APLICADA A LOS DIRECTIVOS DE COMESIPEL

¿Cuándo recibe instrucciones generales, tiene la libertad de decidir cómo hacer las cosas?													
¿Cuándo recibe instrucciones específicas, le dicen que hacer y cómo hacerlo?										Si	No		
¿Cuándo no recibe instrucciones, usted se guía por las responsabilidades diarias del puesto?										x			
¿El puesto requiere esfuerzo mental?										¿El puesto requiere esfuerzo físico?			
Si	x	No		Nivel			Si	x	No		Nivel		
				Alto	Medio	Bajo					Alto	Medio	Bajo
				x									x
¿El puesto implica manejo de información confidencial?										Si	No		
										x			
¿Corre algún tipo de riesgo o accidente en el puesto de trabajo?										Si	No		
											x		

Responsables de llenado de la ficha	
Nombres	Sonia Meza y Ricardo Cruz

FICHA TÉCNICA PARA ANÁLISIS DE PUESTOS APLICADA A LOS DIRECTIVOS DE COMESIPEL

Nombre de la empresa	Cooperativa Mixta de Empleados del Sistema Penitenciario LTDA, (COMESIPEL)												
Nombre del puesto	Vicepresidente de la Junta Directiva				Objetivos del puesto:								
					Sustituir al presidente de Junta Directiva en su ausencia y realizar las actividades que realiza el presidente así también como dar seguimiento al comité de educación.								
Horario del puesto	8: am - 4:00 pm												
Nombre del ocupante del puesto	Sandra Yamileth Salgado Salgado												
Número de personas que ocupan el puesto	1												
Grado académico o especialidad que requiere su puesto	La ley no especifica, pero se recomienda Perito Mercantil y Contador Público o Licenciaturas en áreas administrativas o áreas legales.												
Nombre y puesto del jefe inmediato	Carlos Gustavo Cruz Mendoza - Presidente de Junta Directiva												
Fecha elaboración/ actualización	05 septiembre 2025												
Años de experiencia que requiere el puesto	1 año y haber aprobado curso de cooperativismo básico												
Supervisa otros puestos	Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Nombre de los puestos que supervisa: Junta Directiva								
Funciones principales del puesto								Con que frecuencia se realizan					
								Diario	Mensual	Ocasional			
a) Sustituir en ausencia al Presidente o complementar las funciones del mismo en la gestión de la Cooperativa; y										x			
b) Presidir el Comité de Educación.										x			
Responsabilidades								Si		No			
¿Cuándo recibe instrucciones generales, tiene la libertad de decidir cómo hacer las cosas?								x					
¿Cuándo recibe instrucciones específicas, le dicen que hacer y cómo hacerlo?								x		No			
¿Cuándo no recibe instrucciones, usted se guía por las responsabilidades diarias del puesto?								x		No			
¿El puesto requiere esfuerzo mental?				¿El puesto requiere esfuerzo físico?									
Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Nivel			Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Nivel		
				Alto	Medio	Bajo					Alto	Medio	Bajo
				x									x
¿El puesto implica manejo de información confidencial?								Si		No			
								x					
¿Corre algún tipo de riesgo o accidente en el puesto de trabajo?								Si		No			
								x					
Responsables de llenado de la ficha													
Nombres					Sonia Meza y Ricardo Cruz								

FICHA TÉCNICA PARA ANÁLISIS DE PUESTOS APLICADA A LOS DIRECTIVOS DE COMESIPEL

Nombre de la empresa	Cooperativa Mixta de Empleados del Sistema Penitenciario LTDA, (COMESIPEL)				
Nombre del puesto	Tesorero de la Junta Directiva	Objetivos del puesto:			
		Administrar de manera eficiente, transparente y responsable todos los recursos financieros de la cooperativa y dar fe de que se están utilizando de forma adecuada, tomar las medidas pertinentes necesarias para salvaguardar los intereses económicos de la misma.			
Horario del puesto	8:00 am - 4:00 pm				
Nombre del ocupante del puesto	Marlon David Mora Alemán				
Número de personas que ocupan el puesto	1				
Grado académico o especialidad que requiere su puesto	La ley no especifica, pero se recomienda Perito Mercantil y Contador Público o Licenciaturas en áreas administrativas o áreas legales.				
Nombre y puesto del jefe inmediato	Carlos Gustavo Cruz Mendoza - Presidente de Junta Directiva				
Fecha elaboración/actualización	05 septiembre 2025				
Años de experiencia que requiere el puesto	1 año y haber aprobado curso de cooperativismo básico				
Supervisa otros puestos	Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Nombre de los puestos que supervisa: Junta Directiva
Funciones principales del puesto		Con que frecuencia se realizan			
		Diario	Mensual	Ocasional	
a) Velar por que se recauden los fondos de la Cooperativa;					
b) Autorizar con su firma los Títulos Valores que de modo general obliguen a la Cooperativa. Cuando tales títulos consistan en cheques, el Tesorero podrá, si así lo estima conveniente, suscribirlos solo en defecto del Gerente, pero en todo caso, juntamente con el Presidente;		x			
c) Llevar al día y con claridad el registro y control de las operaciones de Tesorería de la Cooperativa		x			
d) Informar mensualmente a la Junta Directiva y a la Junta de Vigilancia sobre el movimiento económico y financiero de la Cooperativa;		x			
e) Depositar o cuidar que se depositen los fondos y valores de la Cooperativa en la institución que designe la Junta Directiva;		x			
f) Dar a los Cooperativistas las explicaciones que soliciten de sus cuentas personales;		x			
g) Verificar que se lleve al día con nitidez y en libros autorizados el registro y control de las operaciones de la Cooperativa; y		x			
h) Desempeñar cualquier otra que usualmente se atribuye a la Tesorería.		x			
Responsabilidades		Si		No	
¿Cuándo recibe instrucciones generales, tiene la libertad de decidir cómo hacer las cosas?		x			
Responsabilidades		Si		No	
¿Cuándo recibe instrucciones específicas, le dicen que hacer y cómo hacerlo?		x			

FICHA TÉCNICA PARA ANÁLISIS DE PUESTOS APLICADA A LOS DIRECTIVOS DE COMESIPEL

¿Cuándo no recibe instrucciones, usted se guía por las responsabilidades diarias del puesto?										Si		No	
										x			
¿El puesto requiere esfuerzo mental?					¿El puesto requiere esfuerzo físico?								
Si	x	No	Nivel			Si	x	No	Nivel				
			Alto	Medio	Bajo				Alto	Medio	Bajo		
			x								x		
¿El puesto implica manejo de información confidencial?										Si	No		
¿Corre algún tipo de riesgo o accidente en el puesto de trabajo?										x			
Si										Si	No		
											x		

Responsables de llenado de la ficha	
Nombres	Sonia Meza y Ricardo Cruz

FICHA TÉCNICA PARA ANÁLISIS DE PUESTOS APLICADA A LOS DIRECTIVOS DE COMESIPEL

Nombre de la empresa	Cooperativa Mixta de Empleados del Sistema Penitenciario LTDA, (COMESIPEL)						
Nombre del puesto	Secretaria de la Junta Directiva			Objetivos del puesto:			
				Asegurar por escrito que todos los acuerdos y decisiones acordadas por la junta directiva estén aseguradas en registros de actas que den legalidad ante órganos internos y externos, y actuar como enlace de recepción de documentación.			
Horario del puesto	8:00 am - 4:00 pm						
Nombre del ocupante del puesto	Gabriela Sarahi Ávila Silva						
Número de personas que ocupan el puesto	1						
Grado académico o especialidad que requiere su puesto	La ley no especifica, pero se recomienda Perito Mercantil y Contador Público o Licenciaturas en áreas administrativas o áreas legales.						
Nombre y puesto del jefe inmediato	Carlos Gustavo Cruz Mendoza - Presidente de Junta Directiva						
Fecha elaboración/actualización	05 septiembre 2025						
Años de experiencia que requiere el puesto	1 año y haber aprobado curso de cooperativismo básico						
Supervisa otros puestos	Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Nombre de los puestos que supervisa: Junta Directiva		
Funciones principales del puesto				Con que frecuencia se realizan			
				Diario	Mensual	Ocasional	
a) Llevar los libros de Actas de la Asamblea General, Junta Directiva, anotando las resoluciones que se tomen;					x		
b) Colaborar con la presidencia la elaboración del proyecto de agenda;					x		
c) Autorizar con su firma y con la del Presidente las Actas de las sesiones de Asamblea General y Junta Directiva;					x		
d) Correcta administración de la correspondencia de conformidad a lo acordado por la Junta Directiva;					x		
e) Emitir y firmar las convocatorias propuestas por la presidencia;					x		
f) Cualquier otra actividad a fin a la naturaleza de sus funciones.					x		
Responsabilidades				Si		No	
				¿Cuándo recibe instrucciones generales, tiene la libertad de decidir cómo hacer las cosas?			
¿Cuándo recibe instrucciones específicas, le dicen que hacer y cómo hacerlo?				Si	No		
				x			
¿Cuándo no recibe instrucciones, usted se guía por las responsabilidades diarias del puesto?				Si	No		
				x			
¿El puesto requiere esfuerzo mental?				¿El puesto requiere esfuerzo físico?			
Si	x	No		Nivel			
				Alto	Medio	Bajo	
			x				x
¿El puesto implica manejo de información confidencial?						Si	No
						x	

FICHA TÉCNICA PARA ANÁLISIS DE PUESTOS APLICADA A LOS DIRECTIVOS DE COMESIPEL

¿Corre algún tipo de riesgo o accidente en el puesto de trabajo?	Si	No
		x

Responsables de llenado de la ficha	
Nombres	Sonia Meza y Ricardo Cruz

FICHA TÉCNICA PARA ANÁLISIS DE PUESTOS APLICADA A LOS DIRECTIVOS DE COMESIPTEL

Nombre de la empresa		Cooperativa Mixta de Empleados del Sistema Penitenciario LTDA, (COMESIPTEL)												
Nombre del puesto	Vocal I de la Junta Directiva	Objetivos del puesto: Ser un apoyo complementario y con participación en la toma de decisiones de la Junta Directiva para llegar acuerdos y poder velar por los intereses de la cooperativa en general.												
Horario del puesto		8:00 am - 4:00 pm												
Nombre del ocupante del puesto		Jorge Abrahán Vásquez												
Número de personas que ocupan el puesto		1												
Grado académico o especialidad que requiere su puesto		La ley no especifica, pero se recomienda Perito Mercantil y Contador Público o Licenciaturas en áreas administrativas o áreas legales.												
Nombre y puesto del jefe inmediato		Carlos Gustavo Cruz Mendoza - Presidente de Junta Directiva												
Fecha elaboración/actualización		05 septiembre 2025												
Años de experiencia que requiere el puesto		1 año y haber aprobado curso de cooperativismo básico												
Supervisa otros puestos		Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No		Nombre de los puestos que supervisa: Junta Directiva								
Funciones principales del puesto							Con que frecuencia se realizan							
							Diario	Mensual	Ocasional					
a) Sustituir por su orden a los demás miembros de la Junta Directiva en ausencia de éstos;								x						
b) Integrar los diferentes comités para los cuales fuese designado por la Junta Directiva; y								x						
c) Desempeñar cualquier otra actividad que les fuera encomendada por la Junta Directiva.								x						
d) Sustituir por su orden a los demás miembros de la Junta Directiva en ausencia de éstos								x						
Responsabilidades							Si		No					
¿Cuándo recibe instrucciones generales, tiene la libertad de decidir cómo hacer las cosas?							x							
¿Cuándo recibe instrucciones específicas, le dicen que hacer y cómo hacerlo?							Si		No					
							x							
¿Cuándo no recibe instrucciones, usted se guía por las responsabilidades diarias del puesto?							Si		No					
							x							
¿El puesto requiere esfuerzo mental?					¿El puesto requiere esfuerzo físico?									
Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No		Nivel			Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No		Nivel			
				Alto	Medio	Bajo					Alto	Medio	Bajo	
					x								x	
¿El puesto implica manejo de información confidencial?											Si		No	
											x			

FICHA TÉCNICA PARA ANÁLISIS DE PUESTOS APLICADA A LOS DIRECTIVOS DE COMESIPEL

¿Corre algún tipo de riesgo o accidente en el puesto de trabajo?	Si	No
		x

Responsables de llenado de la ficha	
Nombres	Sonia Meza y Ricardo Cruz

FICHA TÉCNICA PARA ANÁLISIS DE PUESTOS APLICADA A LOS DIRECTIVOS DE COMESIPEL

Nombre de la empresa		Cooperativa Mixta de Empleados del Sistema Penitenciario Limitada, (COMESIPEL)												
Nombre del puesto	Vocal II Junta Directiva	Objetivos del puesto:												
		Servir de apoyo complementario y participar de manera activa en la toma de decisiones de la Junta Directiva con derecho a voto para llegar acuerdos y poder velar por los intereses de la cooperativa.												
Horario del puesto		8:00 am – 4:00 pm												
Nombre del ocupante del puesto		Héctor Rolando Barralaga Lazo												
Número de personas que ocupan el puesto		1												
Grado académico o especialidad que requiere su puesto		La ley no especifica, pero se recomienda Perito Mercantil y Contador Público o Licenciaturas en áreas administrativas o áreas legales.												
Nombre y puesto del jefe inmediato		Carlos Gustavo Cruz Mendoza - Presidente de Junta Directiva												
Fecha elaboración/actualización		05 septiembre 2025												
Años de experiencia que requiere el puesto		1 año y haber aprobado curso de cooperativismo básico												
Supervisa otros puestos		Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No							Nombre de los puestos que supervisa: Junta Directiva			
Funciones principales del puesto											Con que frecuencia se realizan			
											Diario	Mensual	Ocasional	
a) Sustituir por su orden a los demás miembros de la Junta Directiva en ausencia de éstos;												x		
b) Integrar los diferentes comités para los cuales fuese designado por la Junta Directiva; y												x		
c) Desempeñar cualquier otra actividad que les fuera encomendada por la Junta Directiva.												x		
Responsabilidades											Si		No	
¿Cuándo recibe instrucciones generales, tiene la libertad de decidir cómo hacer las cosas?											x			
¿Cuándo recibe instrucciones específicas, le dicen que hacer y cómo hacerlo?											x			
¿Cuándo no recibe instrucciones, usted se guía por las responsabilidades diarias del puesto?											x			
¿El puesto requiere esfuerzo mental?						¿El puesto requiere esfuerzo físico?								
Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	Nivel			Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	Nivel					
			Alto	Medio	Bajo				Alto	Medio	Bajo			
				x							x			
¿El puesto implica manejo de información confidencial?										Si		No		
										x				

FICHA TÉCNICA PARA ANÁLISIS DE PUESTOS APLICADA A LOS DIRECTIVOS DE COMESIPEL

¿Corre algún tipo de riesgo o accidente en el puesto de trabajo?	Si	No
		x

Responsables de llenado de la ficha	
Nombres	Sonia Meza y Ricardo Cruz

FICHA TÉCNICA PARA ANÁLISIS DE PUESTOS APLICADA A LOS DIRECTIVOS DE COMESIPEL

Nombre de la empresa	Cooperativa Mixta de Empleados del Sistema Penitenciario LTDA, (COMESIPEL)													
Nombre del puesto	Vocal III Junta Directiva					Objetivos del puesto:								
						Participar en las reuniones que sea convocada y brindar apoyo en todas las decisiones de la Junta Directiva.								
Horario del puesto	8:00 am – 4:00 pm													
Nombre del ocupante del puesto	Nicol Yolibeth Vásquez Oliva													
Número de personas que ocupan el puesto	1													
Grado académico o especialidad que requiere su puesto	La ley no especifica, pero se recomienda Perito Mercantil y Contador Público o Licenciaturas en áreas administrativas o áreas legales.													
Nombre y puesto del jefe inmediato	Carlos Gustavo Cruz Mendoza - Presidente de Junta Directiva													
Fecha elaboración/actualización	05 septiembre 2025													
Años de experiencia que requiere el puesto	1 año y haber aprobado curso de cooperativismo básico													
Supervisa otros puestos	Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Nombre de los puestos que supervisa: Junta Directiva									
Funciones principales del puesto						Con que frecuencia se realizan								
						Diario				Mensual				Ocasional
d) Sustituir por su orden a los demás miembros de la Junta Directiva en ausencia de éstos;							x							
e) Integrar los diferentes comités para los cuales fuese designado por la Junta Directiva; y							x							
f) Desempeñar cualquier otra actividad que les fuera encomendada por la Junta Directiva.							x							
Responsabilidades						Si			No					
						¿Cuándo recibe instrucciones generales, tiene la libertad de decidir cómo hacer las cosas?						x		
¿Cuándo recibe instrucciones específicas, le dicen que hacer y cómo hacerlo?						Si			No					
						x								
¿Cuándo no recibe instrucciones, usted se guía por las responsabilidades diarias del puesto?						Si			No					
						x								
¿El puesto requiere esfuerzo mental?					¿El puesto requiere esfuerzo físico?									
Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Nivel			Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Nivel			
				Alto	Medio	Bajo					Alto	Medio	Bajo	
					x								x	
¿El puesto implica manejo de información confidencial?											Si		No	
											x			
¿Corre algún tipo de riesgo o accidente en el puesto de trabajo?											Si		No	
													x	

Responsables de llenado de la ficha	
Nombres	Sonia Meza y Ricardo Cruz

FICHA TÉCNICA PARA ANÁLISIS DE PUESTOS APLICADA A LOS DIRECTIVOS DE COMESIPEL

Nombre de la empresa	Cooperativa Mixta de Empleados del Sistema Penitenciario LTDA, (COMESIPEL)											
Nombre del puesto	Suplente de la Junta Directiva	Objetivos del puesto:										
		Sustituir de forma temporal en el caso de que un miembro de la Junta directiva no pueda participar en las reuniones convocadas, también participar en todas las reuniones con voz, pero sin voto.										
Horario del puesto	8:00 am – 4:00 pm											
Nombre del ocupante del puesto	Obed Esaú Maradiaga Andino											
Número de personas que ocupan el puesto	1											
Grado académico o especialidad que requiere su puesto	La ley no especifica, pero se recomienda Perito Mercantil y Contador Público o Licenciaturas en áreas administrativas o áreas legales.											
Nombre y puesto del jefe inmediato	Carlos Gustavo Cruz Mendoza - Presidente de Junta Directiva											
Fecha elaboración/actualización	05 septiembre 2025											
Años de experiencia que requiere el puesto	1 año y haber aprobado curso de cooperativismo básico											
Supervisa otros puestos	Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Nombre de los puestos que supervisa: Junta Directiva							
Funciones principales del puesto						Con que frecuencia se realizan						
						Diario	Mensual	Ocasional				
a) Integrarse en las sesiones de Junta Directiva o Vigilancia, para formar el quórum de instalación y/o resolución, participar en las reuniones con vos pero sin voto;								x				
b) Podrá sustituir temporalmente la última posición en el orden jerárquico cuando no exista quórum de instalación y/o resolución;								x				
Responsabilidades						Si			No			
¿Cuándo recibe instrucciones generales, tiene la libertad de decidir cómo hacer las cosas?						x						
¿Cuándo recibe instrucciones específicas, le dicen que hacer y cómo hacerlo?						Si			No			
						x						
¿Cuándo no recibe instrucciones, usted se guía por las responsabilidades diarias del puesto?						Si			No			
						x						
¿El puesto requiere esfuerzo mental?						¿El puesto requiere esfuerzo físico?						
Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Nivel		Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Nivel		
				Alto	Medio	Bajo				Alto	Medio	Bajo
					x							x
¿El puesto implica manejo de información confidencial?										Si		No

FICHA TÉCNICA PARA ANÁLISIS DE PUESTOS APLICADA A LOS DIRECTIVOS DE COMESIPEL

	x	
¿Corre algún tipo de riesgo o accidente en el puesto de trabajo?	Si	No
		x

Responsables de llenado de la ficha	
Nombres	Sonia Meza y Ricardo Cruz

FICHA TÉCNICA PARA ANÁLISIS DE PUESTOS APLICADA A LOS DIRECTIVOS DE COMESIPEL

Nombre de la empresa	Cooperativa Mixta de Empleados del Sistema Penitenciario LTDA, (COMESIPEL)										
Nombre del puesto	Presidente de la Junta de Vigilancia	Objetivos del puesto:									
		Coordinar la fiscalización, revisión de procedimientos administrativos y contables e investigar por sí o en forma delegada, cualquier irregularidad de orden legal, financiero o económico administrativo que se le denuncie o detectare, y los órganos administrativos de la cooperativa estarán obligados a facilitarle al efecto, el conocimiento de todos los libros y documentos que el Órgano de Vigilancia estime necesarios.									
Horario del puesto	8:00 am – 4:00 pm										
Nombre del ocupante del puesto	Jorge Arturo Montoya Vásquez										
Número de personas que ocupan el puesto	1										
Grado académico o especialidad que requiere su puesto	La ley no especifica, pero se recomienda Perito Mercantil y Contador Público o Licenciaturas en áreas administrativas o áreas legales.										
Nombre y puesto del jefe inmediato	Asamblea General										
Fecha elaboración/actualización	05 septiembre 2025										
Años de experiencia que requiere el puesto	1 año y haber aprobado curso de cooperativismo básico										
Supervisa otros puestos	Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Nombre de los puestos que supervisa: Junta Directiva						
Funciones principales del puesto				Con que frecuencia se realizan							
				Diario	Mensual	Ocasional					
a) Convocar y presidir las sesiones de la Junta de Vigilancia;					x						
a) Elaborar conjuntamente con la secretaria el proyecto de agenda;					x						
b) Autorizar con la secretaria, las Actas de las sesiones antes mencionadas;					x						
c) Coordinar las reuniones con áreas internas y organismos externos en el tema de fiscalización;					x						
d) Suscribir los informes que la Junta de Vigilancia someta a la Junta Directiva, Asambleas Generales Ordinarias y otros que designe los entes de integración y regulación.					x						
Responsabilidades				Si		No					
				x							
¿Cuándo recibe instrucciones generales, tiene la libertad de decidir cómo hacer las cosas?				Si		No					
¿Cuándo recibe instrucciones específicas, le dicen que hacer y cómo hacerlo?						x					
¿Cuándo no recibe instrucciones, usted se guía por las responsabilidades diarias del puesto?				Si		No					
				x							
¿El puesto requiere esfuerzo mental?				¿El puesto requiere esfuerzo físico?							
Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Nivel		Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Nivel	

FICHA TÉCNICA PARA ANÁLISIS DE PUESTOS APLICADA A LOS DIRECTIVOS DE COMESIPEL

				Alto	Medio	Bajo					Alto	Medio	Bajo
				x									x
¿El puesto implica manejo de información confidencial?											Si	No	
											x		
¿Corre algún tipo de riesgo o accidente en el puesto de trabajo?											Si	No	
												x	

Responsables de llenado de la ficha	
Nombres	Sonia Meza y Ricardo Cruz

FICHA TÉCNICA PARA ANÁLISIS DE PUESTOS APLICADA A LOS DIRECTIVOS DE COMESIPTEL

Nombre de la empresa	Cooperativa Mixta de Empleados del Sistema Penitenciario LTDA, (COMESIPTEL)												
Nombre del puesto	Secretario de la Junta de Vigilancia	Objetivos del puesto:											
		Ser el garante de plasmar en documentos la comunicación y seguimiento de las decisiones y todas las actividades de la junta de vigilancia para transparentar y eficientar de forma clara los procesos de control interno de la cooperativa.											
Horario del puesto	8:00 am - 4:00 pm												
Nombre del ocupante del puesto	Antonio Amílcar Cruz García												
Número de personas que ocupan el puesto	1												
Grado académico o especialidad que requiere su puesto	La ley no especifica, pero se recomienda Perito Mercantil y Contador Público o Licenciaturas en áreas administrativas o áreas legales.												
Nombre y puesto del jefe inmediato	Jorge Arturo Montoya Vázquez – Presidente de Junta de Vigilancia												
Fecha elaboración/actualización	05 septiembre 2025												
Años de experiencia que requiere el puesto	1 año y haber aprobado curso de cooperativismo básico												
Supervisa otros puestos	Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Nombre de los puestos que supervisa: Junta Directiva								
Funciones principales del puesto					Con que frecuencia se realizan								
					Diario	Mensual					Ocasional		
a) Llevar el libro de Actas de reuniones de Junta Vigilancia							x						
b) Colaborar con la presidencia en la elaboración del proyecto de agenda							x						
c) Autorizar con su firma y con la de la presidencia las Actas de reuniones de Junta de Vigilancia							x						
d) Correcta administración de la correspondencia de conformidad a lo acordado por la Junta Vigilancia							x						
e) Emitir y firmar las convocatorias propuestas por la presidencia; y							x						
f) Cualquier otra actividad a fin a la naturaleza de sus funciones.							x						
Responsabilidades					Si			No					
					¿Cuándo recibe instrucciones generales, tiene la libertad de decidir cómo hacer las cosas?					x			
¿Cuándo recibe instrucciones específicas, le dicen que hacer y cómo hacerlo?					Si			No					
										x			
¿Cuándo no recibe instrucciones, usted se guía por las responsabilidades diarias del puesto?					Si			No					
										x			
¿El puesto requiere esfuerzo mental?					¿El puesto requiere esfuerzo físico?								
Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Nivel			Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Nivel		
x				Alto	Medio	Bajo					Alto	Medio	Bajo
				x									x

FICHA TÉCNICA PARA ANÁLISIS DE PUESTOS APLICADA A LOS DIRECTIVOS DE COMESIPEL

¿El puesto implica manejo de información confidencial?	Si	No
	x	
¿Corre algún tipo de riesgo o accidente en el puesto de trabajo?	Si	No
		x

Responsables de llenado de la ficha	
Nombres	Sonia Meza y Ricardo Cruz

FICHA TÉCNICA PARA ANÁLISIS DE PUESTOS APLICADA A LOS DIRECTIVOS DE COMESIPEL

Nombre de la empresa	Cooperativa Mixta de Empleados del Sistema Penitenciario LTDA, (COMESIPEL)												
Nombre del puesto	Vocal de la Junta de Vigilancia	Objetivos del puesto:											
		Participar activamente en todas las reuniones que fuere convocado con el objetivo de apoyar en la toma de decisiones de la junta de vigilancia en la realización de actividades de fiscalización.											
Horario del puesto	8:00 am – 4: 00 pm												
Nombre del ocupante del puesto	Héctor Alexander Cerrato Sierra												
Número de personas que ocupan el puesto	1												
Grado académico o especialidad que requiere su puesto	La ley no especifica, pero se recomienda Perito Mercantil y Contador Público o Licenciaturas en áreas administrativas o áreas legales.												
Nombre y puesto del jefe inmediato	Jorge Arturo Montoya Vásquez – Presidente de la Junta de Vigilancia												
Fecha elaboración/actualización	05 septiembre 2025												
Años de experiencia que requiere el puesto	1 año y haber aprobado curso de cooperativismo básico												
Supervisa otros puestos	Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Nombre de los puestos que supervisa: Junta Directiva								
Funciones principales del puesto	Con que frecuencia se realizan												
	Diario			Mensual			Ocasional						
	a) Sustituir por su orden a los demás miembros de la Junta Vigilancia en ausencia de estos; y									x			
b) Desempeñar cualquier otra actividad que les fuera encomendada por la Junta de vigilancia									x				
Responsabilidades									Si	No			
¿Cuándo recibe instrucciones generales, tiene la libertad de decidir cómo hacer las cosas?									x				
¿Cuándo recibe instrucciones específicas, le dicen que hacer y cómo hacerlo?									Si	No			
									x				
¿Cuándo no recibe instrucciones, usted se guía por las responsabilidades diarias del puesto?									Si	No			
									x				
¿El puesto requiere esfuerzo mental?					¿El puesto requiere esfuerzo físico?								
Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Nivel			Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Nivel		
				Alto	Medio	Bajo					Alto	Medio	Bajo
					x								x
¿El puesto implica manejo de información confidencial?											Si	No	
											x		

FICHA TÉCNICA PARA ANÁLISIS DE PUESTOS APLICADA A LOS DIRECTIVOS DE COMESIPEL

¿Corre algún tipo de riesgo o accidente en el puesto de trabajo?	Si	No
		x

Responsables de llenado de la ficha	
Nombres	Sonia Meza y Ricardo Cruz

FICHA TÉCNICA PARA ANÁLISIS DE PUESTOS APLICADA A LOS DIRECTIVOS DE COMESIPEL

Nombre de la empresa	Cooperativa Mixta de Empleados del Sistema Penitenciario LTDA, (COMESIPEL)				
Nombre del puesto	Suplente de la Junta de Vigilancia	Objetivos del puesto:			
		Asumir las responsabilidades cuando uno de los miembros propietarios de la Junta de vigilancia no este y respaldar con voto las decisiones que tome en posesión del cargo.			
Horario del puesto	8:00 am – 4:00 pm				
Nombre del ocupante del puesto	Julio Cesar Gálvez Zeron				
Número de personas que ocupan el puesto	1				
Grado académico o especialidad que requiere su puesto	La ley no especifica, pero se recomienda Perito Mercantil y Contador Público o Licenciaturas en áreas administrativas o áreas legales.				
Nombre y puesto del jefe inmediato	Jorge Arturo Montoya Vásquez – Presidente de la Junta de Vigilancia				
Fecha elaboración/actualización	05 septiembre 2025				
Años de experiencia que requiere el puesto	1 año y haber aprobado curso de cooperativismo básico				
Supervisa otros puestos	Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Nombre de los puestos que supervisa: Junta Directiva
Funciones principales del puesto	Con que frecuencia se realizan				
	Diario	Mensual	Ocasional		
Integrarse en las sesiones de Junta Directiva o Vigilancia, para formar el quorum de instalación y/o resolución;			x		
a) Participar en las reuniones con voz, pero sin voto;					
b) Podrá sustituir de forma temporal la última posición en el orden jerárquico cuando no exista quorum de instalación y resolución;			x		
c) En ausencia definitiva por cualquier causa de un miembro Directivo o de Vigilancia, asumirá la última vocalía corriendo los cargos en su orden jerárquico o prelación, durante el tiempo que faltare para concluir el periodo correspondiente;			x		
d) Los suplentes gozan de los mismos derechos establecidos en el marco legal vigente y en cuanto a las obligaciones siempre y cuando esté integrado con voz y voto en la Junta de Vigilancia; y			x		
e) Desempeñar cualquier otra actividad que les fuera encomendada por la Junta de Vigilancia.			x		
Responsabilidades	Si		No		
¿Cuándo recibe instrucciones generales, tiene la libertad de decidir cómo hacer las cosas?	x				
¿Cuándo recibe instrucciones específicas, le dicen que hacer y cómo hacerlo?	Si		No		
	x				
¿Cuándo no recibe instrucciones, usted se guía por las responsabilidades diarias del puesto?	Si		No		
	x				
¿El puesto requiere esfuerzo mental?	¿El puesto requiere esfuerzo físico?				

FICHA TÉCNICA PARA ANÁLISIS DE PUESTOS APLICADA A LOS DIRECTIVOS DE COMESIPEL

Si	x	No	Nivel			Si	x	No	Nivel		
			Alto	Medio	Bajo				Alto	Medio	Bajo
					x						x
¿El puesto implica manejo de información confidencial?									Si	No	
									x		
¿Corre algún tipo de riesgo o accidente en el puesto de trabajo?									Si	No	
									x		

Responsables de llenado de la ficha	
Nombres	Sonia Meza y Ricardo Cruz

ANEXO 6 – EVIDENCIAS FOTOS



ANEXO 7 – CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA COOPERATIVA MIXTA DE EMPLEADOS DEL SISTEMA PENITENCIARIO LTDA (COMESIPEL)

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Tegucigalpa
(Ciudad)

Francisco Morazán
(Departamento)

18/09/2025
(Día, mes y año)

Carlos Gustavo Cruz Mendoza
(Nombre y apellidos del Presidente o Gerente)

Presidente
(Puesto Laboral)

Cooperativa Mixta de Empleados del Sistema Penitenciario Limitada, (COMESIPEL)
(Empresa o Institución)

Tegucigalpa, Colonia el Hogar, contiguo a Gasolinera Puma, Bulevar Centro América
(Dirección principal de la empresa o institución)

Estimado Señor(a): Carlos Gustavo Cruz Mendoza

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo Final de Graduación previo a obtener nuestro título de maestría en Dirección Empresarial con orientación en Competencias Directivas. Hemos seleccionado como tema Propuesta Estrategia Organizacional y Manual de Funciones y Perfiles de Puesto para la Cooperativa Mixta de Empleados del Sistema Penitenciario Limitada, (COMESIPEL), por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitionar que se nos autorice a realizar: entrevista a los doce (12) miembros de COMESIPEL y dos (2) cuestionarios a los presidentes de las juntas.

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,


Sonia Mabel Meza Coleman
Firma, nombre y apellidos
No. de cuenta: 12413406

Ricardo Antonio Cruz Matamoros
Firma, nombre y apellidos
No. de cuenta: 12413073

Por este medio, Cooperativa Mixta de Empleados del Sistema Penitenciario Limitada, (COMESIPEL)
(empresa / institución),

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Tesis de Postgrado antes mencionado.

Carlos Gustavo Cruz Mendoza
(Firma, nombre y apellidos del Presidente o Gerente)



Vo Bo

ANEXO 8 – COTIZACIONES

Cotización Lugar de evento:

- Mesas
- Wifi

Precio afiliado: L7,475
Precio público : L8,280

Terrazas: capacidad 80 personas

Incluye:

- 7 horas de evento
- Personal de seguridad
- Personal de limpieza
- Parqueo 25 vehículos
- Sillas
- Mesas
- Wifi

Precio afiliado: L4,830
Precio público: L5,405

coopelga
/coopelgahn
Tarjeta de Débito
Reporte de hurto, robo o extravío de Tarjeta de Débito
2280-2552

Refrigerios

@dol_ceesalato
f i

Más Información
+504 3272-5811

dol_ceesalato • Follow

dol_ceesalato 98w
¡Haz de tu reunión empresarial algo memorable con nuestro Coffee Break de Dolce e Salato! 🍰☕ Sorprende a tu equipo de trabajo con exquisitas boquitas y deliciosas opciones.

Disfruta de un Coffee Break ☕🍰 desde 45 Lps por persona, pedido mínimo para 10 personas. ¡Haz de tu evento algo excepcional con sabores únicos! 🌟

Para más detalles y pedidos personalizados, contáctanos por Whatsapp 📞 al: wa.me/50432725811

#CoffeeBreak #Eventos #Reuniones #Trabajo #Catering #Tegucigalpa #DolceSalato

11 likes
November 10, 2023

Add a comment...


DOLCE E SALATO BAKERY

Coffee Break
Desde 45 Lps
Por persona
Mín. 10 Personas


Sorprende a tu equipo

Impresiones


Categorías ▾ Todos los productos Contáctanos

¿Qué estás buscando? 

[Inicio](#) | [Otras categorías](#) | [Impresiones a color](#)



1/1




Impresiones a color

Precio
L5

Descripción
Impresiones de tamaño carta u oficio

Disponibilidad: Siempre disponible

Proyector



Detalles

Estado Nuevo

Marca epson

Precio / Price x 3hs use nocturno: US\$200.- / Lps 5000.- con operador/ with operator.

Proyector: Epson 2250u
5000 Lumens
Resolution: WUXGA 1920/1200 px.

Screen / Pantalla:

19ft ext 12ft int (5,8 mts ext - 3,6mts int) diagonal
15ft (4,5mts) wide/ base.
10ft (3mts) alto / tall.

Motor inflable silencioso / Silent inflatable motor.

2 minutos para inflar / 2 minutes to inflate.

Películas y sonido no están incluidos / Movies and sound are not included. [Ver menos](#)

ANEXO 9 – AUTORIZACIÓN PARA EL CRAI

AUTORIZACIÓN DEL AUTOR(ES) PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN FÍSICA Y ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN DE UNITEC Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Señores

CENTRO DE RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACION (CRAI) UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC)

Tegucigalpa

Estimados Señores:

Yo, Sonia Mabel Meza Coleman y Ricardo Antonio Cruz Matamoros de Tegucigalpa, autores del trabajo de postgrado titulado: Propuesta Estrategia Organizacional y Manual de Funciones y Perfiles de Puestos para la COMESIPEL, presentado y aprobado en Febrero, 2025, como requisito previo para optar al título de Máster en Dirección Empresarial (en lo sucesivo, el “Trabajo Final de Graduación”) y reconociendo que la presentación del presente documento forma parte de los requerimientos establecidos del programa de maestrías de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) y del Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC), por este medio **AUTORIZAMOS** a las Bibliotecas de los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de UNITEC y el Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC), para que:

1) A través de sus Centros Asociados y Bibliotecas de los “Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)”, para que, con fines académicos, puedan libremente registrar, copiar o utilizar la información contenida en él, con fines educativos, investigativos o sociales. Asimismo, para que exponga mi trabajo como medio didáctico en los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI o Biblioteca), y con fines académicos permita a los usuarios de dichos centros su consulta y acceso mediante catálogos electrónicos, repositorios académicos nacionales o internacionales, página web institucional, así como medios electrónicos en general, internet, intranet, DVD, u otro formato conocido o por conocer, así como integrados en programas de cooperación bibliotecaria académicos dentro o fuera de la Red Laureate, que permitan mostrar al mundo la producción académica de la Universidad a través de la visibilidad de su contenido.

2) De conformidad con lo establecido en la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos de la República de Honduras, se autoriza para que permita copiar, reproducir o transferir información del Proyecto de Graduación, conforme su uso educativo y debiendo citar en todo momento la fuente de información; esto permitirá ampliar los

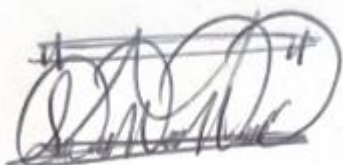
conocimientos a las personas que hagan uso del mismo, siempre y cuando resguarden la completa información textual o paráfrasis de esta.

Asimismo, en nuestra calidad de estudiante y/o autor del Trabajo Final de Graduación acepto que UNITEC/CEUTEC no se hace responsable del uso, reproducciones, venta y distribuciones de todo tipo de fotografías, imágenes, grabaciones, o cualquier otro tipo de presentación relacionado con el Trabajo Final de Graduación que el mismo autor distribuya antes y después de la entrega del documento a la Universidad.

Finalmente, declaramos bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: que somos autores del presente Trabajo Final de Graduación, que el contenido de dicho trabajo es obra original de los suscritos y de la veracidad de los datos incluidos en el documento. Eximo a UNITEC/CEUTEC; así como el Tutor y Lector que han revisado el presente, por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo, de cualquier responsabilidad por su autoría o cualquier situación de perjuicio que se pudiera presentar.

De conformidad con lo establecido en los artículos 9.2, 18, 19, 35 y 62 de la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos; los derechos morales pertenecen al autor y son personalísimos, irrenunciables, imprescriptibles e inalienables, asimismo, por tratarse de una obra colectiva, CEDEMOS de forma ilimitada y exclusiva a la UNITEC/CEUTEC la titularidad de los derechos patrimoniales que surjan o se deriven del Trabajo Final de Graduación. Es entendido que cualquier copia o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC/CEUTEC.

En fe de lo cual se suscribe el presente documento en la ciudad de Tegucigalpa, a los 27 días del mes de septiembre del año 2025.



Sonia Mabel Meza Coleman

12413406



Ricardo Antonio Cruz Matamoros

12413073