



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO  
FINANCIERO Y TALENTO HUMANO PARA EL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS: CASO  
CONSUCOOP.**

**SUSTENTADO POR:**

**FLORENCIA MARÍA VALLECILLO RIVERA**

**ZOILA ISABEL CASTILLO RAMÍREZ**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE MÁSTER EN  
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, F. M., HONDURAS, C.A.**

**OCTUBRE, 2016**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**MARLON BRÉVE REYES**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO  
FINANCIERO Y TALENTO HUMANO PARA EL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS: CASO  
CONSUCOOP.**

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

**MÁSTER EN**

**DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**CARLOS AUGUSTO ZELAYA OVIEDO**

**ASESOR TEMÁTICO**

**ARNALDO CASTILLO GÜIZA**

**MIEMBROS DE LA TERNA (O COMISIÓN EVALUADORA):**

**DOUGLAS ZELAYA**

**SAMMY CASTRO**

**ALBERTINA NAVARRO**



**FACULTAD DE POSTGRADO**  
**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO FINANCIERO Y**  
**TALENTO HUMANO PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS**  
**HUMANOS: CASO CONSUCOOP.**

**AUTORES:**  
**FLORENCIA MARÍA VALLECILLO RIVERA**  
**ZOILA ISABEL CASTILLO RAMÍREZ**

**Resumen**

El trabajo de investigación que se presenta a continuación, tiene por finalidad la creación de un plan estratégico que permita el desarrollo organizacional y fortalecimiento humano y financiero para el Departamento de Recursos Humanos de CONSUCOOP, proporcionando las guías necesarias de actuación para la consecución de las metas trazadas en el plan. Para una mejor comprensión y orden, se ha dado una estructura a la investigación, conformándose cuatro principales capítulos que a continuación serán descritos de manera sintetizada. En el primer capítulo, en cortas letras, describe la gestión de la Institución, identificándose el problema principal, Un segundo capítulo donde se encuentra el marco teórico de la planeación estratégica, brindando información sobre los distintos enfoques teóricos, estudios, diagnósticos, propuestas y experiencias basados en el planeamiento estratégico. Un tercer capítulo es la metodología a utilizarse para la solución, basado en enfoque y diseño metodológico, así como instrumentos y técnicas aplicadas. Y por último, el cuarto capítulo, donde se elaboró la propuesta de un plan estratégico, haciendo referencia a la declaración de la misión, visión y objetivos de la Institución. Así mismo se hizo un análisis y selección de estrategias a través de los resultados que se obtuvieron tanto en la entrevista y en la encuesta, que permitieron dar una orientación y guía de aplicación de estrategias, para una mejor gestión del talento humano y reducir las deficiencias que el Departamento actualmente presenta.

**Palabras claves:** Cultura organizacional, gestión administrativa, plan estratégico, presupuesto, talento humano.



## **GRADUATE SCHOOL**

# **STRATEGIC PLAN FOR STRENGTHENING FINANCIAL AND HUMAN TALENT FOR HUMAN RESOURCES DEPARTMENT: CASE CONSUCOOP.**

### **AUTORES:**

**FLORENCIA MARÍA VALLECILLO RIVERA  
ZOILA ISABEL CASTILLO RAMÍREZ**

### **Abstract**

The research presented below, aims to create a strategic plan to organizational development and human and financial strengthening for the Department of Human Resources CONSUCOOP, providing the necessary guidelines for action for achieving the goals drawn on the plan. For a better understanding and order, there has been a research structure, settling four main chapters will be described below in a synthesized way. In the first chapter, in short letters, describes the management of the institution, identifying the main problem, a second chapter where the theoretical framework of strategic planning, providing information on the various theoretical approaches, studies, assessments, proposals and experiences based strategic planning. A third chapter is the methodology to be used for the solution, based on methodological approach and design as well as tools and techniques applied. And finally, the fourth chapter, where the proposal of a strategic plan was developed, referring to the statement of mission, vision and goals of the institution. Also an analysis and selection of strategies through the results obtained in both the interview and the survey, which allowed give guidance and guide implementation of strategies for better management of human talent and reduce deficiencies became the Department currently has.

Keywords: Administrative management, budget, human talent, organizational culture, strategic plan.

## **DEDICATORIA**

Dedico este triunfo a Dios en primer lugar, por guiarme y brindar sabiduría en los momentos difíciles y haber logrado una meta más en la vida.

A mis Padres, a mi hermana por brindarme el apoyo el momento que lo necesite, y haber confiado en mí para el logro de este crecimiento profesional.

A mis compañeras Mirella Padilla y Elida Domínguez, por su apoyo moral cada noche juntas estudiando y trabajando en las tareas.

A Zoila Castillo por alojarme cada día que estuvimos desarrollando nuestro proyecto.

A los catedráticos por haberme brindado sus conocimientos a lo largo de mi carrera.

### ***Florencia María Vallecillo Rivera.***

Le doy principalmente gracias a Dios, por haber permitido culminar mi maestría con éxito, y brindarme la fortaleza y sabiduría necesaria para poder vencer los obstáculos puestos durante toda mi carrera.

A mis Padres, por ayudarme y orientarme en cada paso, y apoyarme cuando más lo necesitaba y sobre todo por confiar en mí.

Agradecida con los maestros que tuvieron toda la disponibilidad y paciencia y compartir sus experiencias y conocimientos en el transcurso de toda mi carrera.

### ***Zoila Isabel Castillo Ramírez.***

## **AGREDECIMIENTO**

Le agradezco infinitamente a Dios por brindarme la sabiduría para poder finalizar mi postgrado con la mejor satisfacción, y a partir de ellos comenzar una nueva etapa en la vida, a mis padres porque a lo largo de mi vida, no solo me brindaron amor, protección y consejos, así como su apoyo económico en mis estudios, a mi hermana Sofía Vallecillo por sus consejos, a Ismael Reyes, por impulsarme a tomar esta decisión, y a Juan Carlos Fonseca por su ayuda incondicional.

A UNITEC, por los conocimientos impartidos y que los mismos sirvan para aplicarlo en mi vida carrera como profesional.

A mis catedráticos y asesores PhD. Carlos Augusto Zelaya Oviedo y el PhD. Arnaldo Castillo Güiza por su constante apoyo y motivación, y a su vez mostrar la mejor disposición para llevar a cabo este proyecto.

Muchas Gracias.

***Florencia María Vallecillo Rivera***

Le gratifico enormemente a Dios por ofrecerme la oportunidad de poder realizarme como profesional y brindarme las posibilidades de poder terminar mi carrera con orgullo y gratitud para poner en práctica todo lo aprendido en el transcurso de estos dos años. Agradezco a mis padres por su paciencia, amor y apoyo con mi persona por confiar en mí de llegar a donde estoy.

A UNITEC, por la preparación adquirida para enfrentar nuevos retos profesionales, los cuales servirán para convertirme en una persona más competitiva.

A mis catedráticos y asesores PhD. Carlos Augusto Zelaya Ovidio y el PhD. Arnaldo Castillo Güiza por su constante apoyo y asesoramiento, y sobre todo a CONSUCOOP por haber brindado la oportunidad de realizar este proyecto en su Institución

Muchas Gracias.

***Zoila Isabel Castillo Ramírez***

# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	3
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	4
1.4 OBJETIVO GENERAL	4
1.4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.5 JUSTIFICACIÓN	6
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>	7
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL	7
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO	7
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO	9
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO	10
2.1.3.1 MISIÓN	11
2.1.3.2 VISIÓN	11
2.1.3.3 OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN	11
2.1.3.4 VALORES	11
2.1.4 TEORÍAS DE SUSTENTO	12
2.1.4.1 OBJETIVO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	14
2.1.4.2 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	14
2.1.4.3 LOS BENEFICIOS FINANCIEROS	16
BENEFICIOS NO FINANCIEROS	16
2.1.4.4 BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	17
2.1.4.5 ESTRUCTURA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS	18
2.1.4.6 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	20
2.1.4.7 CULTURA ORGANIZACIONAL	20

2.1.4.8 DISEÑO ORGANIZACIONAL	22
2.1.4.9 PRESUPUESTO	23
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA</b>	<b>26</b>
3.3 DISEÑO LA INVESTIGACIÓN	29
3.3.1 POBLACIÓN	30
3.3.2 MUESTRA	31
3.4 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS APLICADAS	31
3.4.1 INSTRUMENTO	31
3.4.2 TÉCNICAS	32
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS</b>	<b>35</b>
4.1 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS	35
4.2 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS	44
ANÁLISIS CONSOLIDADO DE LAS ENTREVISTAS:	61
4.3 DIAGRAMA DE ISHIKAWA	64
4.4 PROPUESTA	67
4.4.1 PLAN ESTRATÉGICO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE CONSUCCOOP	67
4.4.2 INTRODUCCIÓN	67
4.4.3 VENTAJAS DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS	67
4.4.4 OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS.	67
4.4.5 DESCRIPCION DEL PLAN ESTRATEGICO DE RECURSOS HUMANOS	67
4.4.1 PLAN ESTRATÉGICO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE CONSUCCOOP	67
4.4.3 VENTAJAS DE PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS	68
4.4.4 OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE CONSUCCOOP	68
4.4.5 DESCRIPCION DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA RECURSOS HUMANOS DE CONSUCCOOP	69
4.4.5.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	69
4.4.5.2 DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL	70
4.4.5.3 GESTIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES	70

4.4.5.4 GESTIÓN Y ATRACCIÓN DEL TALENTO HUMANO	71
4.4.5.5 GESTIÓN DEL RENDIMIENTO	72
4.4.5.6 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	73
4.4.5.7 GESTIÓN DE LA COMPENSACIÓN	74
4.4.5.8 ADMINISTRACIÓN DE POLÍTICAS Y REGLAMENTO INTERNO	74
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>85</b>
5.1 CONCLUSIONES	85
5.2 RECOMENDACIONES	85
BIBLIOGRAFÍA	86
ANEXO 1	92
ANEXO 2	93

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1. Organigrama de CONSUCOOP</b> .....	12
<b>Figura 2. Características de una planeación</b> .....	15
<b>Figura 3. Fases de la planeación estratégica</b> .....	16
<b>Figura 4. Proceso de Planificación Estratégica de RRHH</b> .....	18
<b>Figura 5. Esquema para proceso plan estratégico</b> .....	19
<b>Figura 6. Variables de Estudio</b> .....	27
<b>Figura 7. Operabilidad de las variables</b> .....	28
<b>Figura:8 Diseño de la Investigación</b> .....	30
<b>Figura 9. Política de beneficios</b> .....	35
<b>Figura 10. Promoción o reconocimiento</b> .....	36
<b>Figura 11. Capacitaciones</b> .....	37
<b>Figura 12. Presupuesto</b> .....	38
<b>Figura 13. Desempeño de Recursos Humano</b> .....	38
<b>Figura 14. Funciones de Recursos Humanos</b> .....	39
<b>Figura 15. Funciones que se realizan</b> .....	40
<b>Figura 16. Descripción de puesto</b> .....	41
<b>Figura 17. Actividades Recreativas</b> .....	42
<b>Figura 18. Integración</b> .....	43
<b>Figura 19. Sugerencias para el Departamento Recursos Humanos</b> .....	43
<b>Figura 20. Diagrama de ISHIKAWA</b> .....	66

## **INDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 1. Enfoques para medir la efectividad organizacional.....</b>	<b>22</b>
<b>Tabla 2. Tipo de Presupuesto .....</b>	<b>24</b>
<b>Tabla 3. Matriz metodológica .....</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 4. Tipos de Comunicación.....</b>	<b>71</b>
<b>Tabla 5. Evaluación del Desempeño .....</b>	<b>72</b>
<b>Tabla 6. Cronograma de capacitación.....</b>	<b>73</b>
<b>Tabla 7. Plan estratégico de Recursos Humanos.....</b>	<b>75</b>
<b>Tabla 8. Presupuesto.....</b>	<b>79</b>
<b>Tabla 9. Plan operativo.....</b>	<b>81</b>

# CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo hace una referencia de la historia de la Institución para conocer los antecedentes del problema y que estos nos guíen para hacer la formulación del problema y preguntas de investigación, los cuales llevaran a formular los objetivos generales y específicos relacionados con el enunciado del problema

## 1.1 Introducción

La presente investigación obedece a una necesidad detectada en el Consejo Nacional Supervisor de Cooperativas (CONSUCOOP, antes denominado Instituto Hondureño de Cooperativas-IHDECOOP), ente estatal transformado según Decreto Ley No 174-2013 de fecha 1 de septiembre del 2013 y publicado en el Diario Oficial La Gaceta No 33344 de fecha 1 de febrero del 2014. Esa necesidad se enfoca principalmente por una parte en la formación y capacitación del talento humano, y por otra en los nuevos recursos financieros contemplados en dicho decreto contentivo de la nueva Ley de Cooperativas de Honduras.

Dado el crecimiento experimentado por el Sector Cooperativo en las últimas dos décadas, las propias cooperativas integradas en la Confederación Hondureña de Cooperativas (CHC), propusieron a los Poderes Ejecutivo y Legislativo, la conveniencia de actualizar los preceptos legales para generar un clima de confianza, transparencia y estabilidad en las cooperativas de Honduras mediante la aplicación de mecanismos especializados en fiscalización, control y supervisión de las cooperativas de todos los tipos: Ahorro y Crédito y Otros Subsectores. Para lograr una fiscalización, control y supervisión eficientes, se requiere por una parte la disponibilidad adecuada de recursos financieros, y por otra de personal técnico especializado en la ejecución de esas importantes funciones que indudablemente contribuirán al fortalecimiento del organismo rector del cooperativismo y a las sanas y buenas prácticas en las cooperativas para una mejor protección de los recursos económicos que la población deposita en las cooperativas.

Consecuentes con el párrafo precedente, se requiere de un ordenamiento y mejor aprovechamiento de los recursos (financieros y humanos), y para lo cual se plantea la conveniencia

de que los objetivos, metas y estrategias de acción, se plasmen en un Plan Estratégico (PE) a tres años del Dpto. de Recursos Humanos del CONSUCOOP, mismo que es estructurado en base a los resultados de la investigación realizada (encuesta y entrevistas), y cuyas metas y actividades para el primer año se establecen en el Plan Operativo Anual 2017 (POA-2017).

## 1.2 Antecedentes del problema

Con el Decreto N° 65-87, de fecha 30 de Abril de 1987, desaparece la Dirección de Fomento Cooperativo (DIFOCOOP) y se transforma en el Instituto Hondureño de Cooperativas (IHDECOOP), como una institución descentralizada del Estado, autónoma y con patrimonio propio; que tendrá a su cargo, en forma exclusiva, la organización del sector cooperativista enmarcado en los principios universales del cooperativismo acordados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) y por ende, responsable de la dirección, planificación, coordinación y ejecución de la política del Estado en materia cooperativa.

IHDECOOP era el organismo rector de Cooperativismo, según la Ley de Cooperativas emitida en marzo de 1954 ya que se encargaba de organizar, fiscalizar, auditar y supervisar a las cooperativas a nivel nacional, pero esta última función nunca cumplió su rol, solamente la de auditar en forma muy limitada en virtud del poco apoyo económico del Estado recibido a través de la Secretaría de Industria y Comercio (llamada actualmente Secretaría de Desarrollo Económico). A raíz del crecimiento y desarrollo del sector cooperativo en 60 años de actividad (1954-2014), surge la necesidad de crear un organismo especializado para realizar la labor de supervisión y garantizar una efectiva confianza de la población en las cooperativas, principalmente aquellas dedicadas a la intermediación financiera (captar, y colocar recursos) como lo son las cooperativas de ahorro y crédito, y proteger así las aportaciones y ahorros de los cooperativistas.

En la actualidad la Institución cuenta con Regionales en las ciudades de San Pedro Sula y Choluteca, que son las oficinas que sirven de apoyo a las cooperativas de cada zona, para que las mismas no tengan que trasladarse a la oficina principal en Tegucigalpa.

Debido a la transición que conllevó de IHDECOOP a CONSUCOOP, ahora la Institución cuenta con un Departamento de Recursos Humanos que se encarga de la realización de algunos

procesos para cumplir con los objetivos plasmados en la Ley de Cooperativas y su Reglamento; sin embargo no cuenta con un plan específico que pueda medir las actividades y procesos internos referentes a la administración del personal.- Además que en la gestión del mismo, solo cuenta con una persona como Jefe del Departamento, que se encarga de realizar actividades muy limitadas y dar cumplimiento a las instrucciones emanadas de la Dirección Ejecutiva.

El desempeño del Departamento de Recursos Humanos, es medido trimestralmente mediante la presentación de un informe a la Junta Directiva sobre las actividades realizadas en dicho período.

Adicionalmente al Departamento de Recursos Humanos, y en vista del incremento de recursos financieros visualizados en los artículos 105 y 107 de la nueva Ley, se requerirá de un control eficiente y el fortalecimiento de la Unidad Administrativa para atender todas las funciones de captación, control y seguimiento en el uso de los flujos de dichos recursos financieros.

### 1.3 Definición del problema

#### 1.3.1 Enunciado del problema

Actualmente el Departamento de Recursos de CONSUCOOP, no cuenta con estrategias, por consiguiente el departamento cuenta con un instrumento donde se plasmen los objetivos institucionales según Artículo 93-D de la Ley de Cooperativas de Honduras, y dar así cumplimiento a lo establecido en lo que respecta al recurso humano.- La Institución, al no contar con estrategias no le permite dar cumplimiento al artículo antes mencionado. Todo esto afecta a la parte interna que incluye a los colaboradores y la parte externa que lo conforman los cooperativistas, ya que al no poder realizar sus actividades con organización y tiempos definidos no podrá brindar un servicio de calidad a las Cooperativas, por lo tanto se considera que actualmente su funcionamiento es deficiente.

### 1.3.2 Formulación del problema

La Institución no cuenta con estrategias, por lo no se realiza un desempeño eficiente en el Departamento de Recursos Humanos, por lo que se concluye con la siguiente pregunta:

¿Es factible la implementación de estrategias en CONSUCOOP para permitir el fortalecimiento y realización de un mejor desempeño del Departamento de Recursos Humanos?

### 1.3.3 Preguntas de investigación

1. ¿Cuál sería la alternativa más adecuada para la generación e implementación de estrategias en el Departamento de Recursos Humanos de CONSUCOOP?
2. ¿Cuáles son las causas que limitan al Departamento de Recursos Humanos de CONSUCOOP, para un mejor desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz?
3. ¿Cuáles son las posibles estrategias a implementar en Departamento de Recursos Humanos para la eficiente realización de los procesos?
4. ¿Qué otros recursos financieros, además de los tipificados en La Ley de Cooperativas, pueden identificarse para CONSUCOOP?

### 1.4 Objetivo general

Fortalecer la Organización, Dirección, y Administración del Departamento de Recursos Humanos de CONSUCOOP, mediante un plan estructurado de estrategias, en la rama financiera y de recurso humano, para una eficiente supervisión que genere confianza y credibilidad en las cooperativas de Honduras.

#### 1.4.1 Objetivos específicos

1. Identificar las causas que limitan al Departamento de Recursos Humanos de CONSUCOOP, para un mejor desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz.

2. Analizar las causas que afectan al Departamento de Recursos Humanos de CONSUCOOP, para un mejor desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz.
3. Definir las posibles estrategias a implementar en el Departamento de Recursos Humanos de CONSUCOOP para eficiente realización de los procesos.
4. Proponer un plan estructurado de estrategias para Recursos Humanos para generar mayor confianza y credibilidad en las Cooperativas de Honduras.

## 1.5 Justificación

Hoy en día en todas las organizaciones es importante que cuenten con estrategias, que ayuden a fijar la dirección y a lograr los resultados específicos que se pretenden alcanzar.- Un plan estratégico ayuda a los distintos departamentos dentro de la organización para alinearse con los objetivos de la misma.

Dentro de su estructura orgánica, CONSUCOOP actualmente cuenta con un Departamento de Recursos Humanos, pero no con un plan estratégico con el que se puedan desarrollar las directrices y el comportamiento solidario del personal para que la Institución alcance sus objetivos y metas institucionales.

Conforme al problema enunciado en el acápite 1.2.2, el presente proyecto de estudio se justifica en vista de la necesidad de la formulación de un plan estratégico en la institución, que a falta de este, se considera que es la causa del problema.- Al aplicar un plan estratégico en el Departamento de Recursos Humanos se puede llegar a mejorar los procesos, garantizar una eficiente supervisión de las cooperativas y transformar la Institución a una más confiable, organizada y eficaz.

Mediante la implementación de este plan estratégico se desea mejorar así mismo la situación del Departamento de Recursos actual de CONSUCOOP, y este consiste en el análisis de mejora de los actuales procesos e incluir otros que vendrán a formar parte de este plan.- El Departamento de Recursos Humanos es una parte esencial de la Institución porque en él se fortalecen las competencias, habilidades, conocimientos, y mejora continua mediante las evaluaciones para obtener recurso humano más calificado con la eficiencia y eficacia con la que se le pueda dar un servicio óptimo a las cooperativas.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se hace una recopilación de varias fuentes bibliográficas que hacen soporte al cumplimiento del objetivo general de esta investigación, dando así inicio a los análisis macro-entorno y micro-entorno en los cuales la Institución se encuentra relacionada.

### 2.1 Análisis de la situación actual

#### 2.1.1 Análisis del macro-entorno

##### 2.1.1.1 Economía

La globalización económica ha permitido que los países se vuelvan más competitivos y por ende a una mayor especialización para la producción de bienes exportables y en el intercambio tecnológico de bienes y servicios. Este concepto afecta a todas las empresas públicas o privadas; dentro de estas últimas están las organizaciones y empresas del Sector Social de la Economía (SSE) al que pertenecen las cooperativas.

Las cooperativas favorecen al desarrollo de una economía democrática, centrada en las personas, que cuida del medio ambiente, y al mismo tiempo contribuyen crecimiento económico, justicia social y una globalización justa. Las cooperativas desempeñan un papel cada vez más importante en equilibrar las preocupaciones económicas, sociales y ambientales, así como en la prevención y reducción de la pobreza e impulsan proyectos de vivienda, agricultura, transporte, ahorro y crédito, consumo y de servicios (Proceso Digital, 2013).

Se estima que el sector Cooperativo maneja unos 23,000 millones de lempiras y su aporte al PIB es del 5% en los últimos cinco años. Actualmente, una docena de cooperativas cuentan con más de 50 años de permanencia en un mercado que registra más de 985 cooperativas de ahorro y crédito, producción, servicios y otros en los 18 departamentos del país (Prensa, 2015).

El patrimonio del CONSUCOOP estará constituido por el producto de los aportes obligatorios de las cooperativas en un 0.30 por ciento de la cartera neta de préstamos, para el

subsector ahorro y crédito y un L. 1.00 por millar de los activos totales para los otros subsectores cooperativos, en ambos casos, se establecerá un monto mínimo de aporte por cooperativa de 10 mil lempiras y un máximo 800 mil lempiras, este aporte será revisable cada cinco años y será aprobado por la junta directiva del CONSUCOOP; quedan exentas de este aporte las cooperativas de segundo y tercer grado (Confederación Hondureña de Cooperativas, 2014, Capítulo III).

#### 2.1.1.2 Política

Las relaciones del CONSUCOOP con el Poder Ejecutivo, se realizan por medio de la Secretaria de Industria y Comercio, quien dictara las políticas públicas del sector. El órgano de dirección del CONSUCOOP será la junta directiva que estará integrada por el presidente de la Confederación Hondureña de Cooperativas (CHC.) o su representante, quien lo presidirá; el ministro de Industria y Comercio, o su representante; el ministro de Finanzas, o su representante; el ministro de Educación o su representante; el titular de Agricultura y Ganadería o su representante; y cuatro representantes del movimiento Cooperativista electos por tres años por la asamblea general de la CHC (Confederación Hondureña de Cooperativas, 2014).

#### 2.1.1.3 Socio cultural

Además, se crea el Consejo Nacional de la Mujer Cooperativista de Honduras (CONAMUCOOPH), como el órgano auxiliar técnico especializado, por medio del cual se velaran por la equidad del género y el desarrollo de las mujeres cooperativistas y sus derechos. Asimismo, se crea el Consejo Nacional de la Juventud Cooperativista, orientado a la promoción, educación, formación y participación activa de los jóvenes cooperativistas en los espacios del sistema cooperativo hondureño (La Prensa, 2015).

### 2.1.2 Análisis del micro-entorno

En el micro entorno se hace referencia a conocer los procesos internos del Departamento de Recursos Humanos de CONSUCOOP, con la finalidad de determinar los aspectos positivos y negativos para obtener resultados con estrategias efectivas que permitan un mayor fortalecimiento para aprovechar las oportunidades y prepararse ante las amenazas del entorno.

2.1.2.1 Clientes (Cooperativas): “Se define que las cooperativas son organizaciones autónomas de personas que se han integrado voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada” (CHC, 2014, p. 4).

2.1.2.2 Gobierno: CONSUCOOP, por ser una Institución Descentralizada y a la vez el Órgano Supervisor de las Cooperativas junto con la Confederación Hondureña de Cooperativas, buscan contribuir al bienestar de las mismas, es por ello que en el año 2015 se sometió la moción al Congreso Nacional de la República, que las Cooperativas estuvieran exentas del pago del ISR.

Dicho Decreto (53-2015) es producto de un Acuerdo entre Poder Ejecutivo y las organizaciones de Cooperativas, en el sentido de que a cambio de la exoneración de impuesto pagaran una contribución social al estado. La ley crea una contribución social del sector cooperativo equivalente a un 15% de los excedentes brutos de cada una de las cooperativas legalmente establecidas y reconocidas por el Consejo Nacional Supervisor de Cooperativa (CONSUCOOP). Aquellas cooperativas que hayan reportado pérdidas estarán sujetas al pago de un 0.5% (La Prensa, 2015).

2.1.2.3 Competencia: en vista que las cooperativas son supervisadas por CONSUCOOP, debe de contar con el personal especializado para dichas supervisiones, esto implica ofrecer beneficios adicionales para retener al personal, ya que este puede convertirse en un candidato interesante para las cooperativas supervisadas y ser una amenaza por el hecho que este personal dejaría de laborar en CONSUCOOP para brindarle el conocimiento y experiencia a la cooperativa que adquiriese ese personal.

### 2.1.3 Análisis Interno

De conformidad a la Ley de Cooperativas (Decreto Ley No 174-2013) y su Reglamento (Acuerdo No 041-2014), se crean las Superintendencias de Cooperativas de Ahorro y Crédito y de otros Sub-Sectores Cooperativos (agropecuarias, de vivienda, transporte, mixtas etc.), pues en el caso de las cooperativas de ahorro y crédito no se les podía medir de la misma manera con el que se mide al sistema bancario en aplicación de las respectivas leyes del Sistema Financiero y de la Ley de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CHC, 2014).

Mediante el Decreto Legislativo antes mencionado se reforman varios artículos del Decreto N°. 65-87, que contiene la actual Ley de Cooperativas de Honduras; en uno de sus principales artículos (N° 93) se establece la creación del Consejo Nacional Supervisor de Cooperativas, en adelante denominado (CONSUCOOP), indicando que es una “institución descentralizada del Estado, autónoma y con patrimonio propio, que 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 su naturaleza y similitud le apliquen”. Con dicho ente se visualiza el fortalecimiento institucional y la buenas prácticas en las Cooperativas para generar una imagen de credibilidad y confianza diferente a nivel nacional e internacional que sea propio del sector (CHC, 2014).

En su artículo 93-A de la citada ley, establece que el CONSUCOOP “está estructurado por: una Junta Directiva, una Dirección Ejecutiva, una Superintendencia de Cooperativas de Ahorro y Crédito y una Superintendencia de otros Subsectores de Cooperativas y cualquier otra superintendencia necesaria para su funcionamiento”.- Dada esa vasta multiplicidad de responsabilidades encomendadas al CONSUCOOP, se requiere de un Plan Estratégico estructurado que incluya en el mismo la formación y capacitación de recursos humanos especializados para brindar con eficacia, los servicios que demandan las cerca de 985 cooperativas de diferentes tipos organizadas a nivel nacional (CHC, 2014, Capítulo I).

Adicionalmente, el artículo 93-B de dicha ley da un mandato sobre las normas y disposiciones a aplicar en los asuntos de personal de la institución.

### 2.1.3.1 Misión

Somos una Institución que por mandato constitucional y de Ley tiene la responsabilidad de controlar, vigilar y supervisar los entes Cooperativos del país, mediante mecanismos preventivos y correctivos a fin de salvaguardar los intereses de los afiliados (CONSUCOOP, 2016, p. 8).

### 2.1.3.2 Visión

Ser el organismo supervisor y regulador del movimiento Cooperativo Hondureño, reconocido a nivel Nacional e Internacional aplicando la legislación, procedimientos, normativas y medidas eficaces para la regulación, supervisión, vigilancia y control, que genere la práctica de la transparencia, la honestidad y la responsabilidad apoyado en la calidad y capacidad de su talento humano (CONSUCOOP, 2016, p. 8).

### 2.1.3.3 Objetivos de la Institución

- a) Determinar y dirigir la supervisión del sistema Cooperativo, bajo normativas prudenciales de control y riesgo, para la consolidación e integración del cooperativismo y defensa de sus instituciones;
- b) Planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar las actividades y tareas de supervisión de las cooperativas para darle cumplimiento a la presente Ley, su reglamento y normativas (CHC, 2014, p. 25)

### 2.1.3.4 Valores

En las Cooperativas se observan valores y principios universales como los siguientes:

Ayuda Mutua

Responsabilidad

Democracia:

Equidad

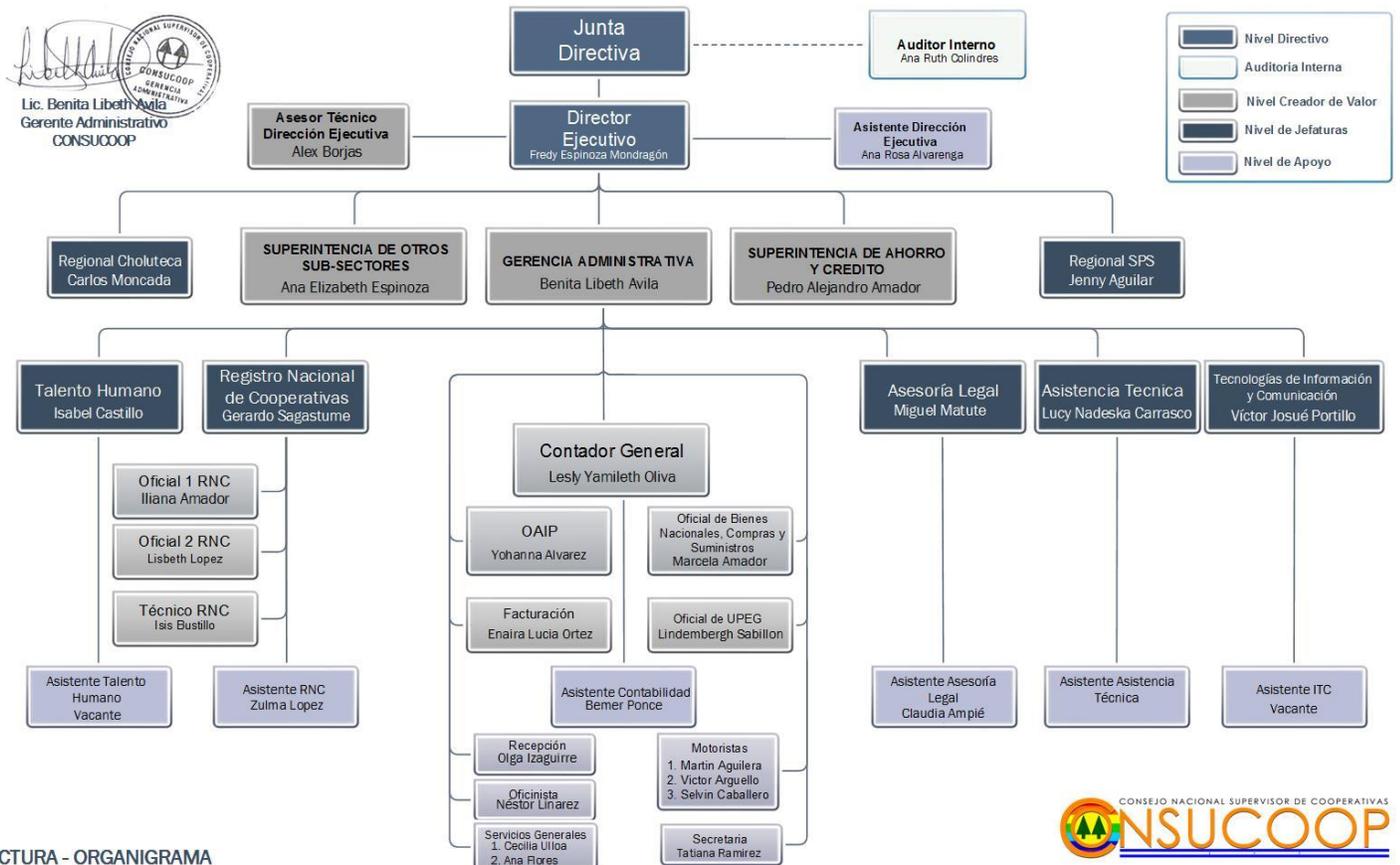
Igualdad de derechos y obligaciones

Solidaridad

Honestidad

Transparencia

Responsabilidad social



ESTRUCTURA - ORGANIGRAMA

Figura 1. Organigrama de CONSUCOOP

#### 2.1.4 Teorías de sustento

Reyes Ponce (1996) afirma: Planear es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización (p. 165).

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas. El uso de la Planificación Estratégica en el ámbito público se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados (Armijo, 2009).

Armijo, (2009) Afirma: “La planificación estratégica es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión” (p. 10).

Al elaborar un Plan Estratégico equivale a prever lo que se va hacer en los próximos meses, visualizar escenarios futuros, preparar alternativas para conducir el negocio y fijar objetivos agresivos pero realistas. Se planea para preparar estrategias, prevenir amenazas, obtener resultados vitales, actuar con mayor actividad, minimizar la incertidumbre, y saber qué hacer. La efectividad de un PE radica en el grado de comprensión que la organización tiene del entorno en que se desenvuelve y de la forma en cómo va a enfrentar a su mercado (Álvarez Torres, 2006, p. 26).

- Según (Álvarez Torres, 2006) dice que los propósitos generales de un PE son:
- ❖ Contar con una Metodología practica que le permita a la Organización formular y redefinir periódicamente Objetivos y Estrategias de negocio.
  - ❖ Orientar los esfuerzos de la Organización hacia la consolidación de su visión, misión, objetivos y posición competitiva.
  - ❖ Desarrollar los objetivos específicos de cada área (Mercadotecnia, ventas, finanzas, recursos humanos, administración, ingeniería, calidad, producción, etc.) congruentes con la visión y misión del negocio.
  - ❖ Desarrollar planes de mejora que aceleren el nivel de evolución competitiva de la Organización.
  - ❖ Garantizar mediante un seguimiento adecuado, el cumplimiento de objetivos (p. 28).

El propósito de desarrollar y diseminar las estrategias de las empresas es encontrar las mejores alternativas para alcanzar los objetivos generales y las metas específicas. Las estrategias se centran en el “cómo”; por lo tanto, delinear un plan de acción para la empresa. La administración ejecutiva

debe ser creativa e involucrarse directamente en el desarrollo de nuevas estrategias y en la adaptación de las que se encuentran vigentes, en armonía con las variables pertinentes a las que debe enfrentarse la administración (Welsch & Rivera, 2005, p. 64).

Según Porter (1991) en su obra la Competitividad de las Naciones argumenta que: “el personal de una organización puede aportar ventajas competitivas superiores (de difícil imitación) y de mucha flexibilidad para que esta pueda enfrentar la competencia” (p. 10).

#### 2.1.4.1 Objetivo de la planeación estratégica.

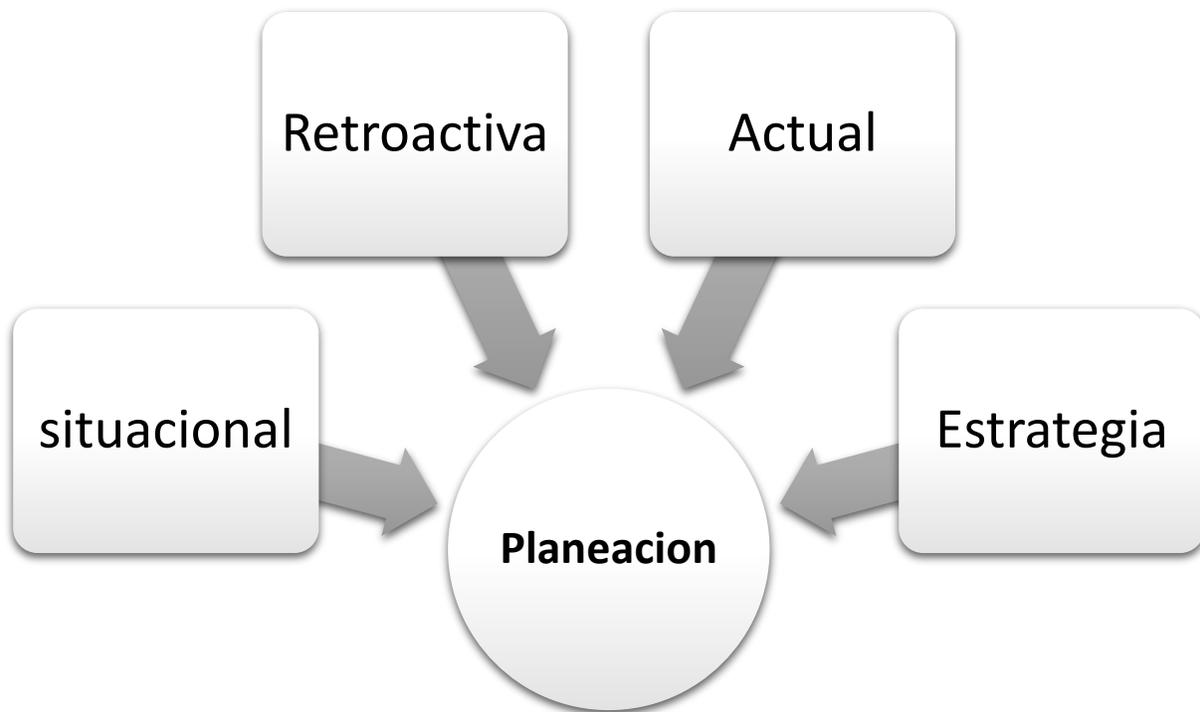
El objetivo central de la planeación estratégica es lograr el máximo aprovechamiento de los recursos internos seleccionando el entorno donde se han de desplegar tales recursos y la estrategia de despliegue de recursos. Por ejemplo, se trata de encontrar un nicho de mercado que la empresa pueda atender mejor que los posibles competidores, donde, por lo tanto, la aplicación de los recursos resulte más provechoso que en otras circunstancias (Mejía, 2014).

#### 2.1.4.2 Importancia de la planeación estratégica

El origen de la palabra estrategia se remonta a los griegos. El vocablo *strategos* inicialmente se refería a un nombramiento (del general jefe del ejército). Más tarde paso a significar “el arte general”, esto es, las habilidades psicológicas y el carácter y el carácter con los que asumían el papel asignado. El campo de la administración, es el patrón o plan que entrega las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez establece las secuencias coherentes de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como diferentes definiciones internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y acciones imprevistas de componentes inteligentes. Paredes Machado (2011) Modelo para Elaborar un Plan Estratégico del Siglo XXI p.2-3.

Según Colón Rodríguez (2009) Es un proceso en el cual la toma de decisiones en una organización obtiene, procesa y analizan información interna y externa con el fin de dar un pronóstico actual de la empresa, así como el nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir qué dirección debe tomar la empresa. Todas las empresas deben de tener un proceso

continuo, ya que muchas empiezan implementando el plan de acción pero no lo finalizan por motivos de dinero, inflexibilidad e inseguridad, por lo cual cuando se implementa u plan de acción de debe ver su alcance con los recursos reales que cuenta la empresa.



**Figura 2. Características de una planeación**

Fuente: (Acero Palacio, 2010).

Suárez (2009) menciona que los objetivos estratégicos se hacen con un alcance de cinco años mínimo tres para poder darle el seguimiento correcto a los puntos donde la empresa debe de mejorar, la alta dirección que de guiar al personal por el camino indicado a los encargados de cada áreas antes de que la empresa se vaya al fracaso en el mercado, una de las grandes ventajas que nos brinda plantear los objetivos estratégicos.



### **Figura 3. Fases de la planeación**

Fuente: estrategia (DNA) y planes tácticos (RNA) organizacional

#### 2.1.4.3 Los beneficios financieros

Una serie de investigaciones indican que las organizaciones que aplican los conceptos de la planeación estratégica son más rentables y exitosas que las que no lo hacen. Los negocios que aplicaron los conceptos de la planeación estratégica registraron ventas, rentabilidad y productividad mucho más alta que las empresas que no planificaban en forma sistemática. Otro estudio puso en claro que hasta un 80% de la mejoría que puede registrar la rentabilidad de una empresa se logra gracias a cambios aplicados al rumbo estratégico de la Organización; Las empresas que obtienen resultados óptimos suelen planificar sistemáticamente a efecto de prepararse para las fluctuaciones futuras de su ambiente interno y externo (Mejía, 2014).

#### Beneficios no financieros

La planeación estratégica refuerza la capacidad de las organizaciones para prevenir problemas porque fomenta la interacción de los Gerentes y las funciones de todos los niveles. La interacción puede hacer que las empresas “activen” a sus gerentes y empleados nutriéndolos, compartiendo con ellos los objetivos de la organización, facultándolos para que puedan mejorar el producto o servicio y reconociendo sus contribuciones (Caldera Mejía, 2004, p. 5).

Según: Caldera Mejía (2004) Características de la Planeación Estratégica:

- ❖ Es conducida o ejecutada por altos niveles jerárquicos
- ❖ Establece un marco de referencia a toda la Organización
- ❖ Afronta mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planeación
- ❖ Generalmente cubre amplios periodos
- ❖ Su parámetro es la eficiencia (p. 2)

#### 2.1.4.4 Beneficios de la planeación de recursos humanos

La planeación estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas (en lugar de solo responder) y, por consiguiente, puede controlar su destino. Los pequeños empresarios, los directores ejecutivos, los presidentes y los gerentes de muchas organizaciones lucrativas y no lucrativas han reconocido y obtenido los beneficios de administrar sus estrategias (Mejía, 2014).

La gestión estratégica de recursos humanos puede concebirse como una gran sombrilla que integra las prácticas de recursos humanos, las políticas y la filosofía, con el objetivo de preparar a la organización para lograr sus metas estratégicas. La planeación estratégica de recursos humanos puede ser definida en términos amplios como: El proceso de análisis de las necesidades de Recursos Humanos, conforme cambian los entornos internos y externos de la organización y la aplicación de la consiguiente estrategia proactiva, para asegurar la disponibilidad de Recursos Humanos demandada por la organización. Una visión más tradicional define planeación estratégica de RRHH como la determinación de excedente o déficit de personal y la consiguiente aplicación de un programa de RRHH para responder a los mismos, según sea el escenario de auge o declinación del mercado o actividad de la organización (González, s. f., p. 79).

“Algunos autores refieren la planificación estratégica de RRHH, como las cuatro Rs (expresada por sus siglas en ingles), es decir, disponer de las personas apropiadas en los puestos correctos con las habilidades suficientes en los momentos correctos” (Nutt, P.C, & Backoff R.W, 1994).



**Figura 4. Proceso de Planificación Estratégica de RRHH**

Fuente (González, s. f., p. 81) .

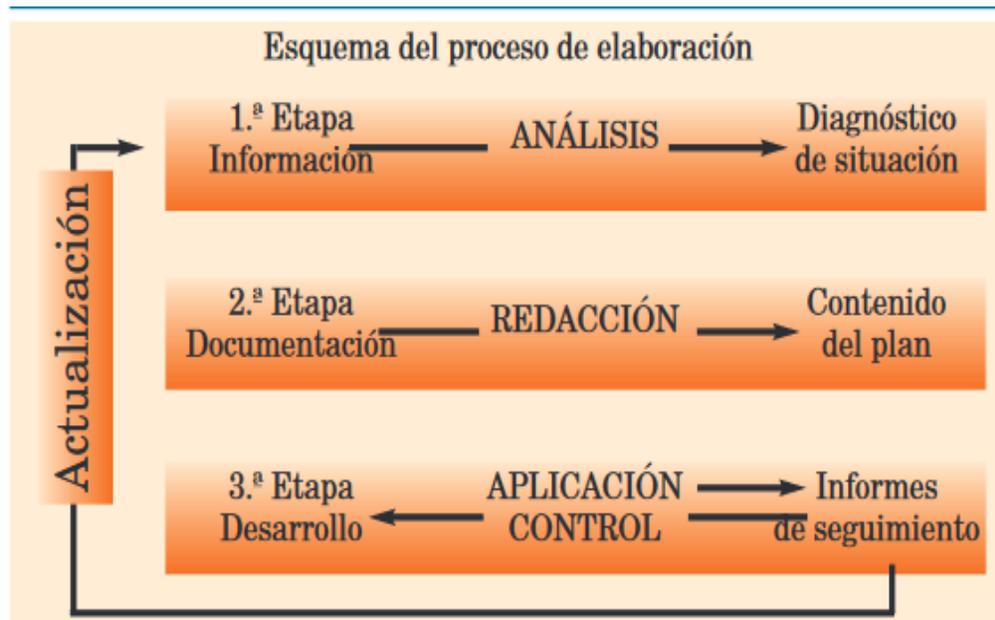
La cuestión del planteamiento estratégico de Recursos Humanos ha pasado por diferentes etapas, algunas de las cuales seguramente se mantiene en distintas empresas, ya que los cambios nunca son lineales ni universales. No se puede pensar en llevar adelante una estrategia sin el personal necesario en cantidad y debidamente entrenado, todo ello en los momentos y lugares adecuados. Recursos Humanos existe para contribuir al logro de los objetivos de la empresa; no puede pensarse estratégicamente por fuera o indiferentemente a la estrategia de la empresa. Es parte ineludible, y sus técnicas deben ajustarse y colaborar con la estrategia general. Para que la estrategia de Recursos Humanos sea exitosa podemos afirmar, entonces que debe ser eficaz y lograr la confianza de los empleados a todos los niveles. (Maristany, 2007, p. 33)

“Las políticas y las prácticas que se requieren para cumplir los aspectos relativos al personal o los recursos humanos, que competen a un puesto de la organización e incluyen el reclutamiento, la selección, la capacitación, las recompensas y la evaluación” (Dessler, 2009, p. 3).

#### 2.1.4.5 Estructura de un plan estratégico de recursos humanos

Se define la planificación estratégica de Recursos Humanos, como: el proceso de formulación de estrategias y el establecimiento de programas o tácticas para su aplicación; está

dirigida concretamente hacia el uso y desarrollo de los recursos humanos. Los planes estratégicos de RR.HH. deben ser lo suficientes flexibles para acomodarse a los cambios que afectan a la empresa, dotando de mecanismos de evaluación al proceso planificador (*Planificación de los recursos humanos*, 2007, p. 6).



**Figura 5. Esquema para proceso plan estratégico**

Fuente: (De Benito Álvarez, 2003, p. 44)

La organización y estructura de la empresa, debe responder a su “Misión” y “Visión” así como a su planificación estratégica para lograr los objetivos de la institución, la satisfacción de las empresas y la satisfacción y el desarrollo de las personas. Así pues, para la formulación del Plan estratégico de Recursos Humanos es necesario conocer la misión, visión y los valores de la organización. Por un lado, la misión del departamento de Recursos Humanos consiste en asegurar, en el marco jurídico y organizativo de la empresa, una política y unas prácticas de gestión de recursos humanos eficaces, profesionales e innovadoras, que, con la colaboración necesaria garanticen el número adecuado de personas competentes, posibilitando así, la eficacia de la empresa y el desarrollo y mejora de sus empleados. Además, la misión debe garantizar la captación, el desarrollo, la estabilidad y permanencia de empleados idóneos para las distintas áreas de la institución. (Reinoso Garrido, s. f., p. 4)

De acuerdo con lo planteado anteriormente la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos es una disciplina derivada de la Dirección Estratégica, que nace como consecuencia de las aportaciones efectuadas por ésta en orden a mejorar la capacidad de adaptación de la empresa a su entorno.

#### 2.1.4.6 Comportamiento organizacional

“Es el estudio sistemático de los actos y las actitudes que la gente muestra en las organizaciones” (Robbins, 1997, p. 4).

“En las Organizaciones desarrollan su trabajo los que llamamos Gerentes, que son los individuos que supervisan las actividades y logran determinadas metas por medios de las demás personas, a las que se les llama Subordinados” (Amorós, s. f., p. 62).

Las funciones de los Gerentes está la planeación, que el Gerente se encarga de definir las metas organizacionales; la organización, se encarga de determinar cuáles son las labores que deben de realizarse, quién las llevará a cabo, como se agruparán las tareas, quien reportará a quién y por último quién tomará las decisiones; la dirección, son los encargados de motivar a sus subordinados, así como dirigirlos, de seleccionar los mejores canales de comunicación, mediante los cuales resuelven los conflictos que se presenten en la organización; el control, después que se establecen las metas, se formulan los planes, se delinear los arreglos estructurales, se contrate, motive y entrene al personal (Amorós, s. f., p. 48).

#### 2.1.4.7 Cultura organizacional

Es el conjunto de valores y normas compartidos que controla las interacciones entre los integrantes de la Organización y con los proveedores, clientes, y otras personas externas a la misma. La Cultura de la Organización está formada por las personas que integran la Organización, por la ética de la misma, por los derechos laborales que se otorgan a los empleados y por el tipo de estructura que utiliza. Al igual que la estructura organizacional, la cultura organizacional modela y controla la conducta dentro de la organización. Influye en la forma en que las personas responden ante una situación y como interpretan al ambiente que rodea la organización (Jones, 2008, p. 7).

Fernández Ríos & Sánchez (1997) afirman: Que existen cuatro tipos culturales y sus relaciones con otros fenómenos organizacionales:

- ❖ Cultura de Grupo: Enfatiza el desarrollo de recursos humanos y los valores de participación de los miembros en la toma de decisiones.
- ❖ Cultura de Desarrollo: Está impregnada por los supuestos del cambio, los individuos están motivados por la importancia de las tareas que se llevan a cabo. El crecimiento y la

adquisición de recursos son fundamentales y se consiguen a través de una estrategia de tipo prospectar.

- ❖ Cultura Jerárquica: Refleja los valores y las normas relacionados con la burocracia. Quinn y Kimberly señalan que este tipo cultural está fundamentado en los supuestos de estabilidad y que los sujetos cumplirán con los normas organizacionales cuando los roles estén formalmente establecidos e impuestos a través de normas y regulaciones.
- ❖ Cultura Racional: Está basada en los supuestos de logro de objetivos y estos son la planificación, la productividad y la eficiencia ( p. 218).

Jones (2008) Afirma: Que existen tres enfoques en la Cultura Organizacional:

Enfoque de los recursos externos: control

Permite a los Gerentes evaluar cuán eficientemente una organización administra y controla su ambiente externo. La capacidad de la alta gerencia para percibir y responder a los cambios en el ambiente o para iniciar el cambio y ser los primeros en aprovechar una oportunidad es otro indicador de la capacidad de la organización

Enfoque de los recursos internos: innovación

Permite a los gerentes evaluar cuan eficientemente funciona y opera una organización. Para ser eficiente, ésta necesita una estructura y una cultura que fomenten la adaptabilidad y las respuestas rápidas a las cambiantes condiciones del ambiente.

Enfoque técnico: eficiencia

Permite a los gerentes evaluar cuán eficientemente puede una organización convertir una cantidad fija de habilidades y recursos organizacionales en bienes terminados y servicios. La efectividad técnica se mide en términos de productividad y eficiencia (la proporción de resultados e insumos) (p. 16).

La fuente más importante de la cultura de una organización son las personas que la conforman. Las organizaciones A, B y C desarrollan culturas a todas luces diferentes porque atraen, seleccionan y conservan personas cuyos valores, personalidades y sentido de la ética difieren entre sí. Las personas se pueden sentir atraídas por una organización cuyos valores son similares los suyos; de igual manera, las organizaciones eligen a quienes comparten sus valores (Jones, 2008, p. 187).

#### 2.1.4.8 Diseño organizacional

Es el proceso por medio el cual los Gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas. La estructura y cultura organizacionales son los medios que la organización utiliza para lograr sus metas; el diseño organizacional trata de cómo y por qué se eligen los diversos medios. El comportamiento de una organización es el resultado de su diseño y de los principios que subyacen a su operación (Jones, 2008, p. 9).

La planeación estratégica incluye liderazgo, conocimiento organizacional, competencia, estructura de la empresa, así como la formulación de estrategias maestras fundamentales en su aplicación temporal.

**Tabla 1. Enfoques para medir la efectividad organizacional**

ENFOQUE	DESCRIPCIÓN	METAS A ESTABLECER PARA MEDIR LA EFICACIA
Enfoque de recursos externos	Evalúa la capacidad de la organización para asegurar, administrar y controlar habilidades y recursos escasos y valiosos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos más bajos de insumos</li> <li>• Obtener insumos de alta calidad de materia prima y empleados</li> <li>• Aumentar la participación de mercado</li> <li>• Aumentar el precio de las acciones</li> <li>• Obtener el apoyo de las partes interesadas, así como del gobierno y ambientalistas</li> </ul>
Enfoque de sistemas internos	Evalúa la capacidad de la organización para ser innovadora y funcionar rápida y responsablemente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir el tiempo de toma de decisiones</li> <li>• Aumentar el índice de innovación de productos</li> <li>• Aumentar la coordinación y motivación de los empleados</li> <li>• Reducir conflictos</li> <li>• Reducir el tiempo de llegada al mercado</li> </ul>
Enfoque técnico	Evalúa la capacidad de la organización de convertir eficientemente las habilidades y recursos en bienes y servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la calidad del producto</li> <li>• Reducir el número de defectos</li> <li>• Reducir los costos de producción</li> <li>• Mejorar el servicio al cliente</li> <li>• Reducir el tiempo de entrega al cliente</li> </ul>

Fuente: (Jones, 2008, p. 15).

#### 2.1.4.9 Presupuesto

“Un sistema presupuestal es un instrumento de gestión para obtener el más productivo uso de los recursos” (Cárdenas y Nápoles, 2008, p. 2).

Los presupuestos ayudan a determinar cuáles son las áreas fuertes y débiles de la compañía. El control presupuestal genera la coordinación interna de esfuerzos, planear y controlar las operaciones constituye la esencia de la planeación de las utilidades y el sistema presupuestal provee un cuadro integral de la operaciones como un todo.

Los presupuestos ayudan a determinar cuáles son las áreas fuertes y débiles de la compañía. El control presupuestal genera la coordinación interna de esfuerzos, planear y controlar las operaciones constituye la esencia de la planeación de las utilidades y el sistema presupuestal provee un cuadro integral de la operaciones como un todo.

Los presupuestos se dividen en operativos, financieros y de inversiones permanentes para adquisiciones de activos fijos, denominados también de capital. Además pueden ser variables o flexibles, a corto, mediano o largo plazos, y existe una subdivisión: llamado el presupuesto cero.

Según (Cárdenas y Nápoles (2008) Dentro de los presupuestos están:

- Presupuesto integral o maestro: Reúne los diferentes presupuestos y representa las estimaciones de todas las transacciones de inversiones, ingresos y gastos para un periodo.
- Presupuesto base cero: Consiste en reevaluar cada programa y gastos iniciando siempre a partir de cero; se elabora como si fuera la primera operación de la compañía, se evalúa y justifica el monto de cada renglón del mismo.
- Presupuesto Maestro: Este deberá cubrir proyecciones de un trimestre o semestre del siguiente periodo (p. 3).

Cárdenas y Nápoles, 2008: “Afirma que Integración del Control Presupuestal es un instrumento elaborado con datos estimados y pronósticos que deben ser utilizados por las empresas para dirigir todas sus operaciones, cuyos contenidos se comparan contra los datos reales del mismo periodo” (p. 7).

Morón (2003) Afirma: cuales son las ventajas del Presupuesto

- a. Obliga a la Planeación
- b. Proporciona los criterios para la evaluación del desempeño
- c. Facilita la Coordinación de Actividades
- d. Obliga a la Ejecución de Planes
- e. Fomenta la Comunicación
- f. Apoya en la detección de problemas internos (p. 3).

**Tabla 2. Tipo de Presupuesto**

PRESUPUESTO TRADICIONAL	PRESUPUESTO POR PROGRAMAS	PRESUPUESTO POR PROYECTOS
Instrumento técnico administrativo más no estratégico gerencial	Herramienta técnica gerencial y estratégica que vincula el plan y el presupuesto.	Instrumento técnico, estratégico, y político.
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Estructura el volumen de gastos asignado por partida presupuestaria; concepto y monto en unidades monetarias.</li> <li>+ Hace énfasis en lo que el Gobierno compra para desarrollar sus actividades más que en la realización y logros.</li> <li>+ No permite su seguimiento y evaluación en función de productos.</li> <li>+ Resultados, beneficios (impacto social)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Racionaliza el uso de los recursos en función de objetivos, metas, y programas.</li> <li>+ Establece la figura de la operación que vincula el presupuesto con el plan.</li> <li>+ Identifica responsables por operación y facilita la petición y rendición de cuentas.</li> <li>+ Establece la asignación de recursos por operaciones y productos.</li> <li>+ Focaliza la programación presupuestaria a la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Asigna y distribuye los recursos públicos a través de los proyectos alineados a las políticas y planes.</li> <li>+ Cada proyecto debe generar productos, resultados, e impactos sociales.</li> <li>+ Establece un sistema de planificadores más sencillo e integrador.</li> <li>+ Trasciende la frontera institucional.</li> <li>+ Permite el seguimiento, evaluación, control, petición, y rendición de cuentas.</li> <li>+ Facilita la contraloría social.</li> </ul>

Fuente: (Zambrano Ramos, 2006, p. 192)

Cárdenas y Nápoles (2008): Afirma que Presupuesto por programas o actividades es un instrumento que generalmente se aplica en las entidades gubernamentales y en el propio Gobierno y entre las ventajas del presupuesto por actividades y programas están:

- ❖ Previsión: proporciona, datos, estadísticas necesarias para el pronóstico a desarrollar.
  - ❖ Planeación: Determina los fines, metas, y objetivos que se pretenden alcanzar y ofrece conocimiento sobre todas las operaciones de la entidad.
  - ❖ Organización: Define las responsabilidades y alcances de autoridad del personal que interviene en la presupuestación.
  - ❖ Coordinación e integración: Aclara las relaciones y secuencia de operaciones derivadas de las operaciones que se van a desarrollar.
  - ❖ Dirección: Permite evaluar los resultados bajo una base justa en cuanto a sus diferencias entre lo presupuestado y lo real.
  - ❖ Control: Facilita la verificación del cumplimiento de las responsabilidades en todos los niveles de la entidad de acuerdo a los programas establecidos.
  - ❖ Personal: Permite realizar una conducción productiva de los esfuerzos del personal.
- (p. 111).

Entre los alcances y las limitaciones de este presupuesto se encuentran:

- ❖ Como en todas las actividades y pronósticos, pueden surgir diferencias entre lo ejercido y lo estimado, muchas veces insignificantes, otras más imprevisibles, como consecuencia del entorno económico-financiero y fiscal.
- ❖ Su implantación, vigilancia, y control implican un elevado costo, por lo cual sólo es aplicable en el ámbito gubernamental o en entidades con grandes recursos.
- ❖ El presupuesto por programas puede fracasar en aquellas entidades con una inadecuada administración, dirección, y vigilancia, bien sea debido a falta de capacitación del personal, de recursos para llevarlo a cabo, o de un análisis de los resultados y causas que originaron.

Si no se cuenta con manuales que indiquen la forma como se debe desarrollar el trabajo, el uso de formas y registros y la información que se espera obtener, el límite de obligaciones se verá restringido indeseable en toda la organización.

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

### 3.1 La matriz metodológica

**Tabla 3. Matriz metodológica**

Titulo	Problema	Preguntas de investigacion	Objetivos		Variables	
			General	Especifico	Independiente	Dependiente
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL EN LA RAMA FINANCIERA Y DE RECURSO HUMANO: CASO CONSUCOOP.	Actualmente CONSUCOOP, no cuenta con estrategias, y por ende el departamento de Recursos Humanos tampoco cuenta con un instrumento donde se plasmen los objetivos institucionales según Artículo 93-D de la Ley de Cooperativas de Honduras, y dar así cumplimiento a lo establecido en lo que respecta al recurso humano.- La Institución, al no contar con estrategias no le permite dar cumplimiento al artículo antes mencionado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuál sería la alternativa más adecuada para la generación e implementación de estrategias en CONSUCOOP?</li> <li>2. ¿Cuáles son las causas que limitan al Departamento de Recursos Humanos de CONSUCOOP, para un mejor desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz?</li> <li>3. ¿Cuáles son las posibles estrategias a implementar en CONSUCOOP para eficiente realización de los procesos del Departamento de Recursos Humanos?</li> <li>4. ¿Qué otros recursos financieros, además de los tipificados en La Ley de Cooperativas, pueden identificarse para CONSUCOOP</li> </ol>	Fortalecer la Organización, Dirección, y Administración de CONSUCOOP, mediante un plan estructurado de estrategias, en la rama financiera y de recurso humano, para una eficiente supervisión que genere confianza y credibilidad en las cooperativas de Honduras.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar las causas que limitan al Departamento de Recursos Humanos de CONSUCOOP, para un mejor desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz.</li> <li>2. Analizar las causas que afectan al Departamento de Recursos Humanos de CONSUCOOP, para un mejor desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz.</li> <li>3. Definir las posibles estrategias a implementar en CONSUCOOP para eficiente realización de los procesos del Departamento de Recursos Humanos.</li> <li>4. Proponer un plan estructurado de estrategias para generar mayor confianza y credibilidad en las Cooperativas de Honduras.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Limitado Presupuesto por el Gobierno</li> <li>2. Aportación del sector Cooperativa</li> <li>3. Falta de Capacitaciones</li> <li>4. Vision Ejecutiva</li> <li>5. Gestion Administrativa</li> </ol>	PLAN ESTRATEGICO

#### Variable Dependiente

Se estable como VD del estudio, el plan estratégico de Recursos Humanos

VD: Condición en la que queremos intervenir, pero no es posible modificarla intencionalmente. Esta variable cambiará según la modificación de la variable independiente (María Irene Baas Chable, Barceló Méndez, & De Fátima Herrera Garnica, 2012, p. 54).

### Variable Independiente

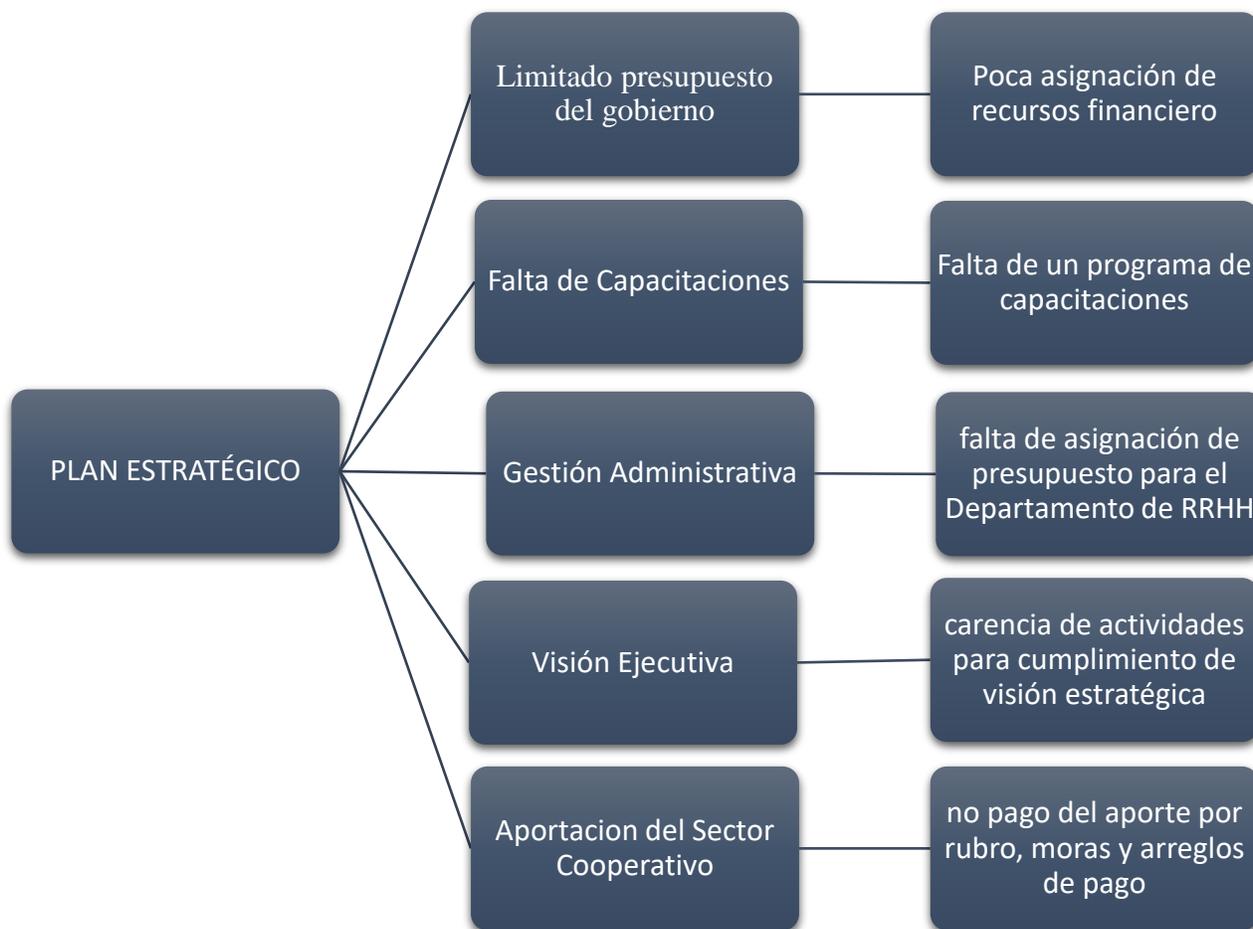
Se establecen las siguientes VI, estas son las que afectan positivamente o negativamente el desarrollo y cumplimiento de la variable dependiente:

- Limitado presupuesto del gobierno
- Falta de capacitaciones
- Gestión administrativa
- Visión ejecutiva
- Aportación del sector cooperativo

VI: Condición en la que el Investigador manipulará deliberadamente y de forma controlada (María Irene Baas Chable, Barceló Méndez, & Herrera Garnica, 2012, p. 54).



**Figura 6. Variables de Estudio**



**Figura 7. Operabilidad de las variables**

Las variables son presentadas en el siguiente diagrama de interrelación, en el que se presenta primero la variable dependiente seguida de las variables independientes con sus respectivas dimensiones.

### 3.2 Enfoque y Métodos

En la presente investigación se aplicó el enfoque mixto, ya que existen variables de ambos enfoques que se complementan, por la parte cualitativa que concierne al talento humano, los procesos que se desarrollan en el departamento, y el cuantitativo que se refiere al recurso financiero para su financiamiento.

Por lo antes mencionado se puede indicar que el enfoque de nuestra investigación es el método mixto, para lo cual se utilizó la encuesta y entrevista, misma que fue aplicada a diferentes departamentos de la Institución para conocer la perspectiva que ellos tenían acerca del departamento. Para lograr un análisis de los procesos y funciones en los cuales influyen en las deficiencias que tiene el Departamento de Recursos Humanos.

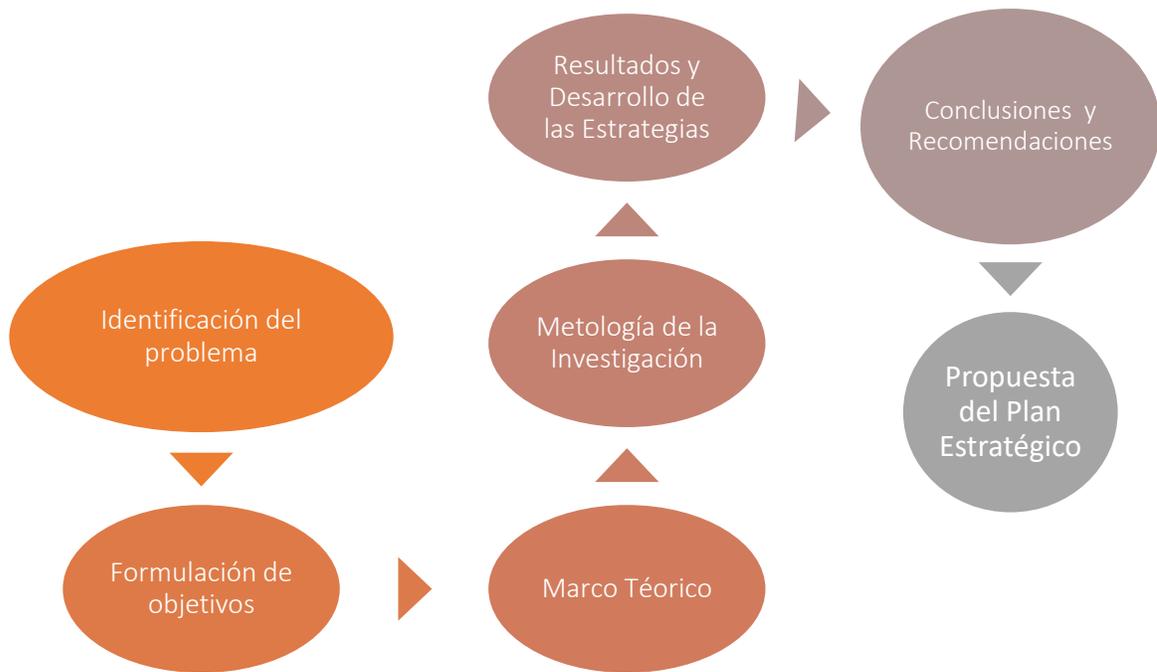
Chen & Johnson (2006) afirman: “Los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno. Éstos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales”.

De acuerdo a los enfoques que se estipulan anteriormente en la investigación, el peso principal lo tiene la parte cualitativa, por la formación y capacitación del talento humano.

### 3.3 Diseño la investigación

El diseño de la investigación nos ayudó a recopilar información clave y precisa sobre normas, procesos, políticas y presupuesto de la Institución para poder responder las preguntas de investigación, determinar cómo lograr un recurso humano calificado que pueda garantizar una eficaz supervisión a las cooperativas, y no solo humano, también es muy importante determinar los recursos financieros requeridos para lograrlo, buscando estrategias que solventen las deficiencias que actualmente tiene el Departamento de Recursos Humanos buscando mejoras dentro del mismo, para dar cumplimiento a los objetivos de dicho estudio.

El diseño de la investigación es no experimental, en donde se explorara la situación como ocurre actualmente sin intervenir en el desarrollo de la misma. La dimensión de la investigación es transversal ya que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.



**Figura:8 Diseño de la Investigación**

“En la literatura sobre la investigación cuantitativa es posible encontrar diferentes clasificaciones de los diseños. En esta obra adoptamos la siguiente clasificación: investigación experimental e investigación no experimental” (Sampieri, Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Las clásicas categorías según Campbell, & Stanlcy (1966): “Pre experimentos, experimentos puros y cuasi experimentos. La investigación no experimental la subdividimos en diseños transversales y diseños longitudinales.”

### 3.3.1 Población

Son todos los empleados que laboran en el Consejo Nacional Supervisor de Cooperativas a nivel nacional, (Tegucigalpa, San Pedro Sula, Choluteca). Actualmente se cuenta con ochenta y uno (81) empleados.

### 3.3.2 Muestra

El tamaño de la muestra son 25 personas que representa el 30.86% de la población, el cual será aplicado a 13 subordinados y 7 jefes de departamento para el cuestionario y para la entrevista se consideró realizarla a 5 personas de alto mando, considerando que la presente investigación tiene como objetivo captar la percepción que se tiene acerca del Departamento de Recursos Humanos, tanto de los colaboradores pertenecientes a nivel intermedio y las Jefaturas del Consejo Nacional Supervisor de Cooperativas que brindan sus servicios a nivel local y regional.

### 3.4 Instrumentos y técnicas aplicadas

La fuente de recolección de información es primaria y las técnicas utilizadas son la entrevista y el cuestionario, pues con ello se recaudará información fidedigna, clara y oportuna.

#### 3.4.1 Instrumento

El Cuestionario tiene diez (10) preguntas que brindan respuestas abiertas y cerradas, con las cuales se espera obtener la apreciación de los colaboradores hacia al área.

Con el Cuestionario se pretende recabar la información de la percepción que tienen los empleados acerca del desempeño del Departamento de Recursos Humanos, y con ello detectar las deficiencias que existen actualmente para crear un plan estructurado con estrategias que sirvan a la mejora y desarrollo del mismo.

¿Qué es un cuestionario?

“Es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación.- El cuestionario permite estandarizar y uniformar el proceso de recopilación de datos” (Torres Bernal, 2007, p. 217).

Las preguntas cerradas contienen categorías fijas de respuesta que han sido delimitadas.- Se presentan a lo sujetos las posibilidades de respuesta y aquellos deben circunscribirse a éstas.

Pueden incluir solo dos posibilidades (dicotómicas), o incluir varias alternativas de respuesta. A veces son excluyentes, es decir que solo puede optarse por una respuesta, pero también hay preguntas cerradas donde el respondiente puede seleccionar más de una opción o categoría de respuesta, es decir, las categorías no son mutuamente excluyentes. Las preguntas abiertas son particularmente útiles cuando no tenemos la información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando esta información es insuficiente. Su desventaja es que son más difíciles de codificar, clasificar, y preparar para el análisis (Gómez, 2006, p. 125).

### 3.4.2 Técnicas

La entrevista consta de diez (10) interrogantes y se utilizó un diseño de preguntas abiertas, en donde se tiene que describir y/o explicar el funcionamiento del Departamento.- El diseño de la entrevista fue elaborada para llegar a resultados cualitativos.

Para el desarrollo de la investigación se estipulo entrevista estructurada dirigida a personas que están relacionadas y conocen del Departamento de Recursos Humanos en la Institución, para identificar los factores que no han permitido el fortalecimiento y desarrollo del mismo; y para obtener una opinión acerca de la percepción de los colaboradores de CONSUCOOP sobre el actual desempeño del Departamento, y que se pretende conocer mediante la aplicación de un Cuestionario a 25 personas que representa el 30.86% de la población.

Con la entrevista se obtendrá información fidedigna, clara y oportuna para utilizarla como fuente de recolección de información primaria y con ello se pueda implementar el Plan Estratégico, con el que se espera cumplir con los objetivos que se han plasmado.

Obtenida la información de entrevistas/encuestas, estas se tabularan para hacer los análisis correspondientes y obtener los insumos que ayuden a una mejor estructuración del Plan Estratégico del Departamento de Recursos Humanos de CONSUCOOP.

Gutiérrez Cerda, (1993) Afirma: “Usualmente se habla de dos tipos de fuentes de recolección de información: las primarias y las secundarias”.

Fuentes primarias: Son todas aquellas las cuales se obtienen información directa, es decir, de donde se origina la información.- Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etc.- Fuentes secundarias: Son aquellas que ofrecen información sobre el tema por investigar, pero que no son de la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que solo las referencian.- Las principales fuentes secundarias para la obtención de información son los libros, las revistas, los documentos escritos, los documentales, los noticieros y los medios de información (Torres Bernal, 2007, p. 175).

La fuente de recolección de información en la investigación es primaria, porque de ella se obtendrá información directa de las personas entrevistadas; y secundarias porque se necesita información de otras fuentes que el tema de investigación requiere para su análisis y resultados.

Las técnicas se subordinan a un método y éste a su vez es el que determina que técnicas se van a usar.- Aunque el método y la técnica se encuentran íntimamente ligados no se identifican, pues ambos se complementan y son necesarios en la investigación.

Clasificación de las técnicas de investigación:

1. Observación
2. Encuesta
3. Entrevista
4. Grupos Focales (Técnicas grupales)

La Entrevista: es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación (Valencia Huáman, 2005).

## Tipos de Entrevista:

Entrevista estructurada: Llamada también formal o estandarizada.- Se caracteriza por estar rígidamente estandarizada, se plantean idénticas preguntas y en el mismo orden a cada uno de los participantes, quienes deben escoger la respuesta entre dos, tres o más alternativas que se les ofrecen(Universidad Tecnológica de Pereira, s. f.).

Entrevista no estructurada o libre: “se realiza en forma de platica entre el entrevistador y el entrevistado, sin tener un guion escrito”(María Irene Baas Chable et al., 2012, p. 85).

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas con el objetivo de poder conocer las limitantes que tiene el Departamento de Recursos Humanos de CONSUCOOP y con ello implementar un plan estratégico que vaya acorde a las necesidades de los colaboradores y de la Institución.

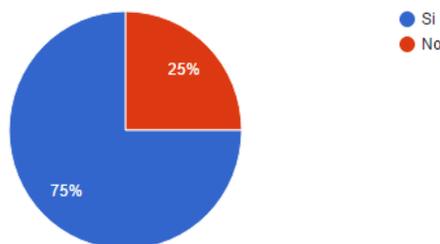
### Resultados

Con la muestra utilizada para la aplicación de la encuesta a 20 colaboradores de la Institución se alcanzó recabar información importante, obteniendo resultados tanto positivos como negativos, que sirvieron para dar la pauta para el desarrollo del plan estratégico que permita realizar un mejor desarrollo de las actividades que le competen al Departamento, y que sus colaboradores lleven a cabo un trabajo con eficiencia y eficacia.

Las entrevistas fueron realizadas a miembros de mandos superiores de la Institución, obteniendo respuestas que facilitaron la generación de ideas que optimicen el desempeño del Departamento para el logro de los objetivos institucionales.

#### 4.1 Análisis de las encuestas

1. ¿Conoce si CONSUCOOP cuenta con una política de beneficios para sus colaboradores?  
(20 respuestas)

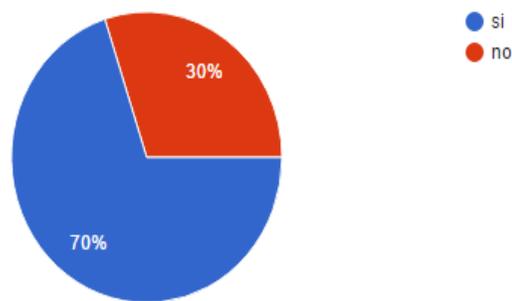


**Figura 9. Política de beneficios**

De las respuestas obtenidas el 75% equivale a 15 encuestados, lo que determina que la mayoría de los colaboradores conocen los beneficios que CONSUCOOP brinda como Institución responsable ante los mismos, con el fin de crear una mayor motivación y simpatía. A diferencia del 25%, desconocen que la Institución cuenta con una política de beneficios. Demostrando que se percibe que la mayoría de los empleados se familiarizan con los beneficios que cuenta la Institución. Concluyendo que se debe hacer la gestión necesaria para que el porcentaje minoritario conozca la política de beneficios, mediante la contratación y para reforzar con la socialización del reglamento interno.

2. ¿El Departamento de Recursos Humanos considera la antigüedad y/o experiencia de sus colaboradores al momento de darse una promoción o reconocimiento ?

(20 respuestas)



**Figura 10. Promoción o reconocimiento**

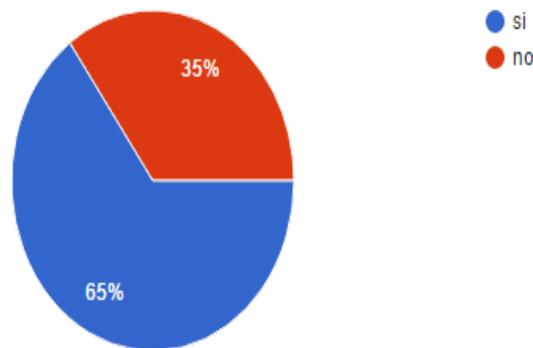
Las encuestas infieren que el 70% consideran un factor importante, la antigüedad y experiencia que los colaboradores han adquirido en el transcurso del tiempo dentro de la Institución y que se les ha brindado la oportunidad de crecimiento y de desarrollo profesional reconociendo su desempeño en la Institución, en cambio el 30% que representa a 6 empleados consideran que no se le han brindado oportunidades de mejora. Por lo que se muestra que el departamento está incentivando a sus colaboradores antiguos y con ello generando compromiso con la institución.

De acuerdo a la información obtenida la menor parte ratifica, que no se le ha facilitado la oportunidad de un reconocimiento a las personas que tienen más años de laborar debido a que la Institución considera que el nivel académico es un factor primordial para tomar en cuenta a los

colaboradores y con ello abrir nuevas oportunidades de crecimiento, para contar con personal especializado y calificado.

### 3. ¿El Departamento de Recursos Humanos de CONSUCOOP se preocupa por capacitar a sus colaboradores ?

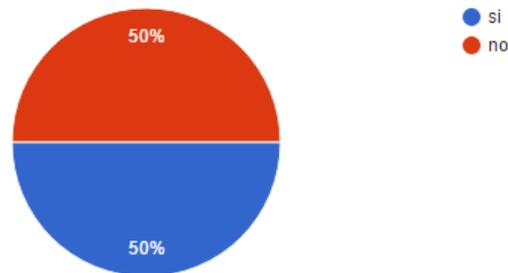
(20 respuestas)



#### Figura 11. Capacitaciones

Los resultados muestran que 7 de los encuestados, que figuran un 35% afirman que el Departamento no cuenta con un plan de capacitaciones para sus colaboradores para desarrollar competencias en sus puestos de trabajo para el desempeño de sus funciones, en vista que algunos de los puestos desempeñados pasan en constante viaje por lo que limita en cuanto a factor tiempo y falta de presupuesto; sin embargo el 65% coinciden que Recursos Humanos si se interesa por apoyar a sus empleados para ampliar sus conocimientos mediante capacitaciones. Lo que indica que se deberá de tomar en cuenta aquellas personas que no han sido capacitadas para el mejor funcionamiento de sus actividades.

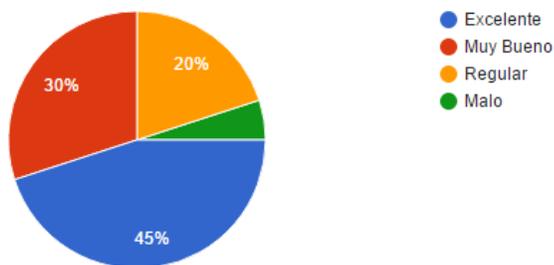
4. ¿Tiene conocimiento si CONSUCOOP invierte parte de su presupuesto en actividades de desarrollo humano y profesional para sus colaboradores?  
(20 respuestas)



**Figura 12. Presupuesto**

Según el gráfico 4 con las respuestas obtenidas, se determina que la mitad de los encuestados aducen no conocer si Recursos Humanos tiene previsto un valor en específico para capacitaciones, actividades de desarrollo profesional entre otros lo que puede considerarse deficiente de parte del departamento para con los colaboradores ya que consideran importante su desarrollo humano y profesional, a cambio de la otra muestra afirma que si existe un porcentaje asignado para realizar estas actividades de crecimiento idóneo para su propio desarrollo dentro de la institución, lo que significa que la percepción en cuanto a la asignación de presupuesto para capacitaciones no es evidente ya que el porcentaje de resultados es equitativo es decir un 50/50.

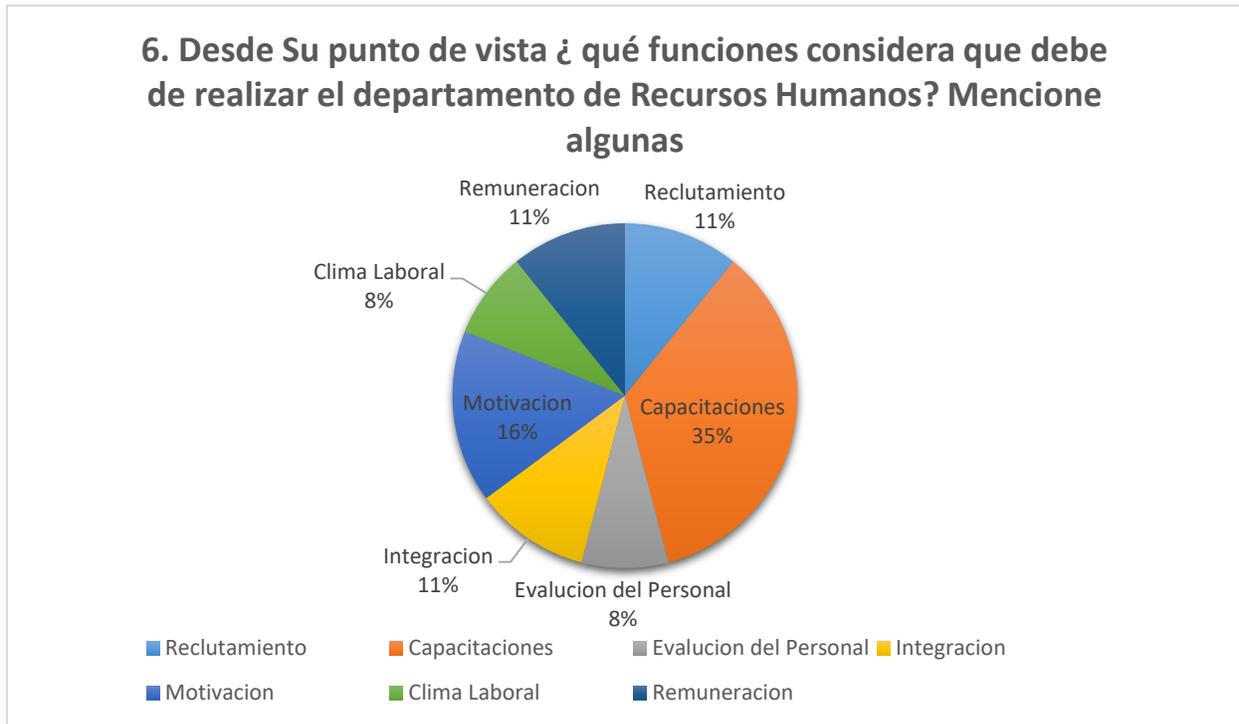
5. ¿Como considera que ha sido el desempeño del departamento de Recursos Humanos de CONSUCOOP ?  
(20 respuestas)



**Figura 13. Desempeño de Recursos Humano**

El 75% considera excelente o muy bueno la labor que está realizando el departamento de Recursos Humanos, es eficiente y cumple las expectativas que tiene de la Institución, , y el resto

se divide entre regular y malo representando un 25% considerando que no están conformes con la gestión que está llevándose a cabo en el área, lo que demuestra que a pesar de tener inconformidad de algunos de los empleados, el Departamento está realizando sus actividades con la debida diligencia para mejores resultados.

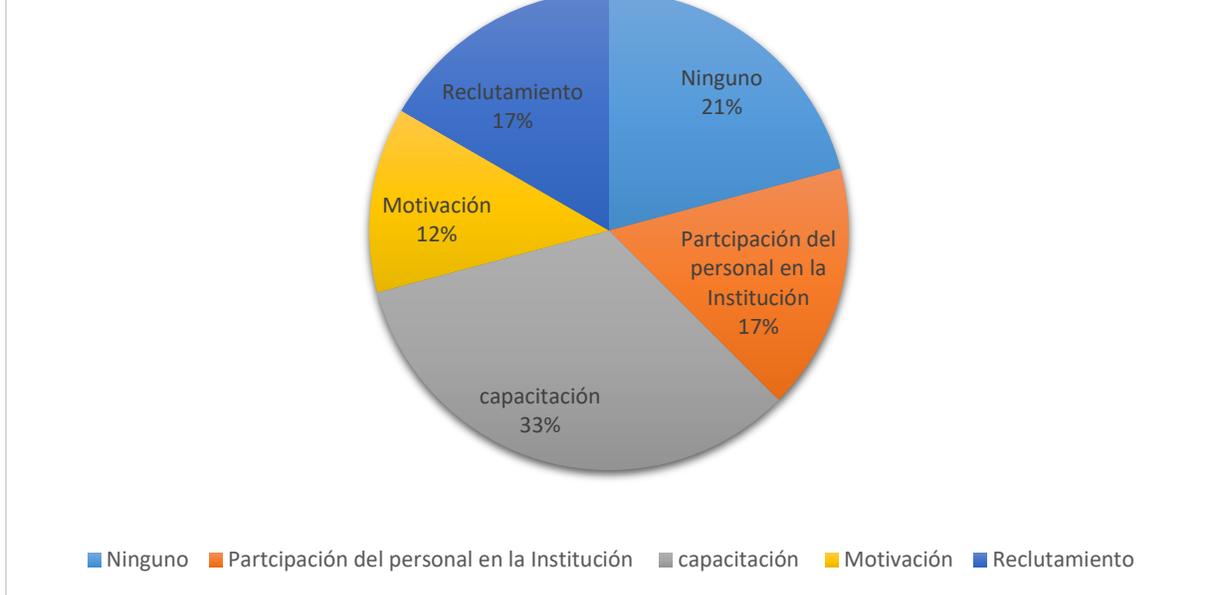


**Figura 14. Funciones de Recursos Humanos**

A criterio de las personas se percibió que la mayoría coinciden que debe darse importancia a la formación del personal con capacitaciones que vayan acorde a las funciones que desempeña cada uno, por otro lado hay que fomentar una cultura de integración en los diferentes departamento, haciendo actividades grupales para crear motivación y satisfacción entre los mismo colaboradores y a su vez desarrollar programas de ascenso y remuneraciones.

Para lograr tener mejores resultados es importante que la institución interese por apoyar a sus colaboradores brindándoles, un plan de formación profesional así como reconocimientos de mejoras salariales y ascensos para un mayor compromiso de los empleados y con ello lograr un clima laboral positivo.

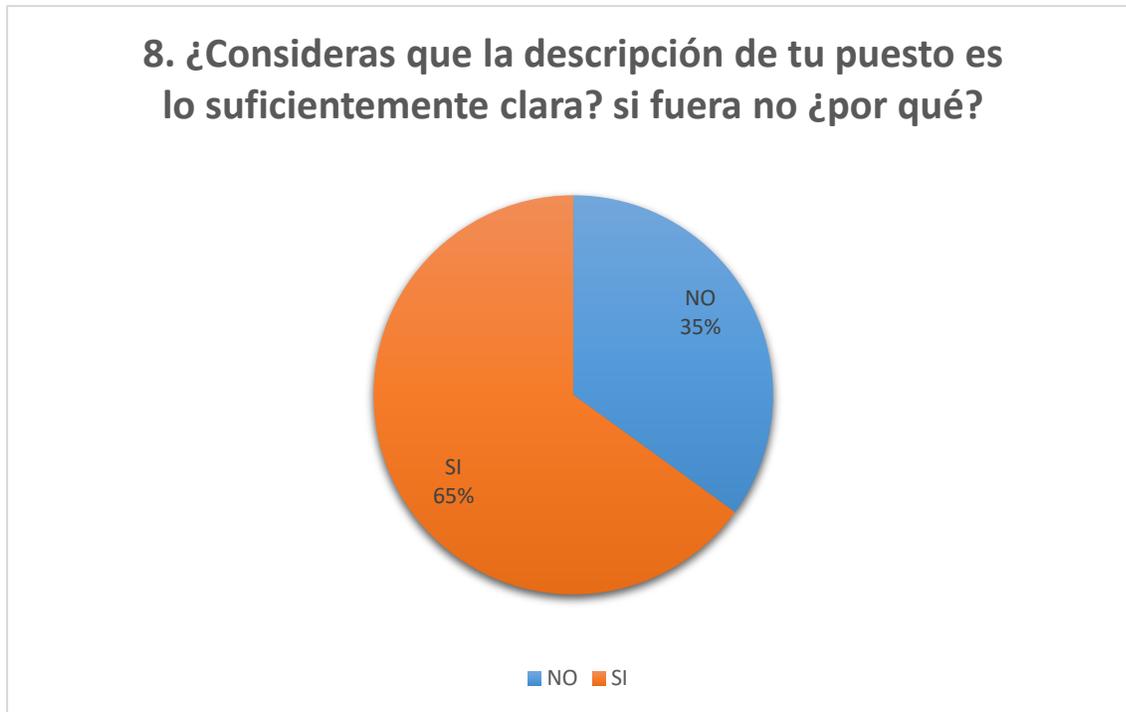
## 7. De las funciones que mencionó ¿Cuáles considera que se llevan a cabo actualmente?



**Figura 15. Funciones que se realizan**

Según las afirmaciones de los colaboradores, el departamento de Recursos Humanos reconocen que toman en cuenta al personal para llevar a cabo actividades de la institución y a su vez brinda algunas capacitaciones, así como también llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección, cenas navideñas entre otras celebraciones; control de personal y manifestar los cambios que la institución ha tenido.

En base a lo anterior se puede concluir que Recursos Humanos no está alejado de las actividades y funciones que debe de realizar como departamento, sin embargo hay que realizar una evaluación para determinar los factores que limitan que ejerza una gestión en su totalidad.

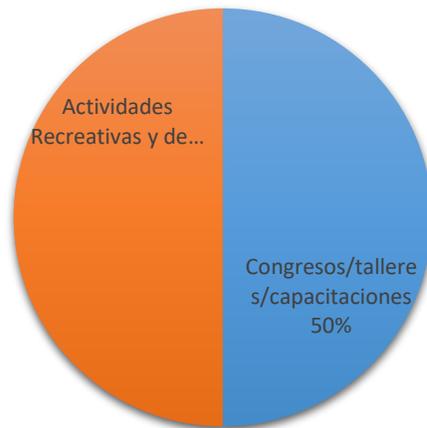


**Figura 16. Descripción de puesto**

La 65% que representa dos tercios del personal, muestra que tiene la noción definida de su puesto en realización a las funciones que tiene que desempeñar en su área de trabajo, no obstante algunos de ellos no tienen clara o aducen que conocen su perfil y mucho menos sus funciones ya que realizan otras actividades fuera de su rol diario.

Con los datos obtenidos los encuestados expresaron que existe una falta de conocimiento de acuerdo a las funciones desempeñadas y que otras no fueron específicas al momento de ingresar a la Institución, y el resto determinaron que su perfil sí es específico y que está de acuerdo a las tareas que realizan a diario.

### 9. ¿Estaría dispuesto a participar en actividad recreativas y crecimiento profesionales organizadas por la la Institución? ¿Qué actividades le gustarian?



■ Congresos/talleres/capacitaciones    ■ Actividades Recreativas y de integración

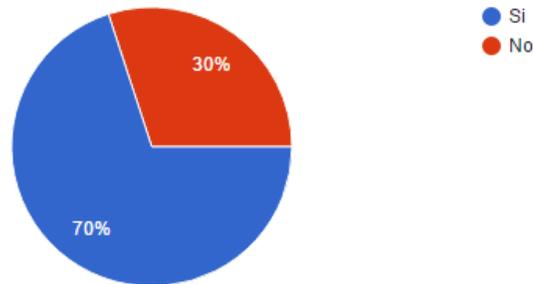
**Figura 17. Actividades Recreativas**

El total de colaboradores que participaron en la aplicación de la encuesta afirmaron que en su mayor disposición con la realización de actividades de cualquier índole, para crear lazos de compañerismo y tener mejores relaciones interpersonales, como también participar en programas de formación y enseñanza para crecimiento profesional.

Es evidente que los participantes se muestran interesados en formar parte de actividades recreativas y sociales, y con ello establecer vínculos afectivos con el personal de las regionales, así como también las que son de carácter institucional.

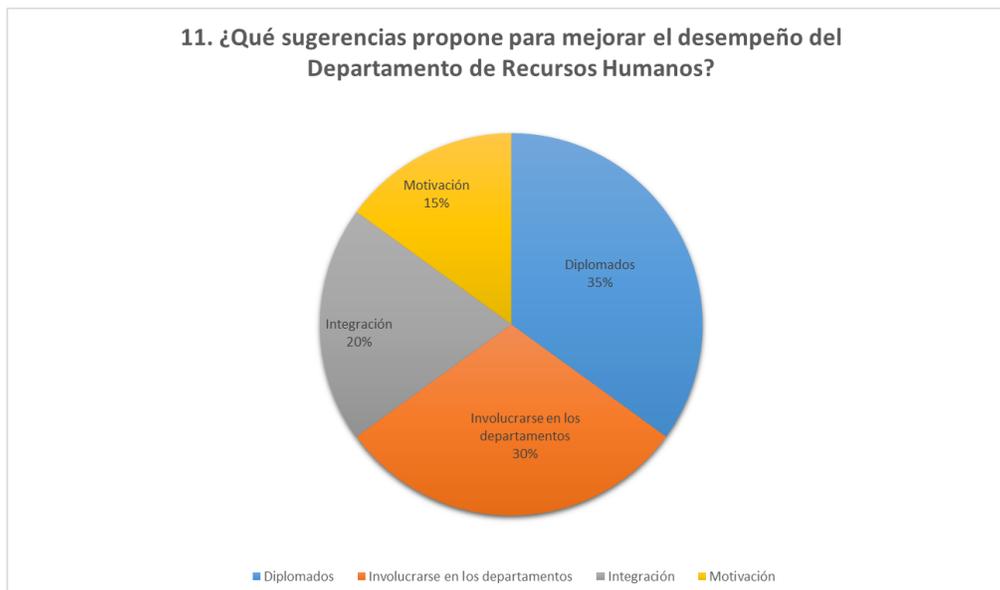
10. ¿Cree que en el Departamento de Recursos Humanos genera la integración de sus colaboradores en la Institución?

(20 respuestas)



**Figura 18. Integración**

La perspectiva que los empleados tienen acerca del Departamento de Recursos Humanos en cuanto a la función que este ejerce para la unión de los mimos, el 70% proyecta un resultado favorable ya que si busca que los departamento tengan un buena relación entre si y tener un ambiente gratificante; la parte contraria expresan que el departamento no practica una labor eficiente para la integración de los colaboradores dentro de la institución, lo que puede especular un entorno hostil.



**Figura 19. Sugerencias para el Departamento Recursos Humanos**

Por lo tanto un factor muy importante y que permite la generación de integración se puede ver reflejada en los valores que la institución inculca en cada uno de los empleados que forma parte de cada uno de los departamentos.

Lo manifestado anteriormente muestra una serie de sugerencias a tomar en consideración para el departamento de Recursos Humanos para una mejora del mismo y ampliar las funciones y actividades que hasta el momento se llevan a cabo y de esta manera hacer más eficiente la productividad de dicho departamento, para la satisfacción de las necesidades de los colaboradores.

Se puede concluir que el factor humano es muy importante para cualquier organización, ya que es un elemento que a falta del mismo no se podría llegar a cumplir los objetivos por alcanzar, por lo que es indispensable que exista una motivación extrínseca e intrínseca para la realización de su trabajo, cumpliendo a satisfacción las directrices Institucionales.

#### 4.2 Análisis de las entrevistas

##### ENTREVISTA 1. ASESOR DE DIRECCIÓN EJECUTIVA (ABOGADO. ALEX BORJAS)

**1. ¿Desde su punto de vista, cuáles son las funciones que debe del llevar a cabo el departamento de Recursos Humanos para un mejor desempeño de sus colaboradores en la Institución?**

Manual de Funciones en el Departamento de Recursos Humanos.

- \* Control del personal
- \* Definición de los puestos de trabajo (funciones de cada uno de los mismos)
- \* Control de los tipos de contratos (temporal/permanente por acuerdo)
- \* Control de vacaciones (según código de trabajo debe de existir una cuadro de planificación)
- \* Control de planilla (cálculo de deducciones, IHSS, INJUPEMP, ISR, entre otras)

**2. ¿Qué porcentaje del presupuesto que se le entrega a CONSUCOOP va dirigido a Recursos Humanos?**

No se sabe si existe una partida del presupuesto asignado exclusivamente, lo que si es que el departamento según el Organigrama depende de la Gerencia Administrativa, y a esta se le hace la asignación respectiva para todas las áreas, que se mencionan Contabilidad, UPEG, Bienes, Recursos Humanos.

**3. ¿Cómo se compara el desempeño de las actividades de este año con las del año pasado, considerando los recursos financieros que se le proporcionaron para su desarrollo?**

Desconozco si se han realizado, ya que ingrese en Noviembre del año pasado a la Institución, pero tengo entendido que si hay más actividades que se han llevado a cabo, iniciaron las dos Superintendencias, que es al de Ahorro y Crédito y la de Otros Sub-sectores, eso incremento el presupuesto, y se contrató a 20 personas para la Supervisión.

**4. ¿En los últimos dos años la productividad laboral ha aumentado, disminuido o ha permanecido igual?**

La productividad ha aumentado, con el tema de la reinscripción de las Cooperativas, requiriendo recursos, tanto humano, como material, para llevar a cabo esta actividad que se venció el 31 de Diciembre del año pasado, pero se sigue haciendo solo que en menos escala.- Se han llevado a cabo varias auditorias.

**5. ¿Qué porcentaje de sus empleados están totalmente comprometidos y están “haciendo su mejor trabajo” en todo momento?**

Considero que el 90% está comprometida, porque siempre hay un margen de error, el resto podría decirse que es el personal que viene de IHDECOOP, ya que se acomodaron a la manera de como trabajaron anteriormente, y al momento de hacerle nuevas asignaciones lo realizan como a regañadientes o buscan excusas para no hacerlo.

**6. ¿Al momento de la contratación que factores considera el Departamento de Recursos Humanos para elegir las personas que formaran parte del equipo de la Institución?**

Los factores importantes, en primera instancia definir el Perfil del Puesto, de acuerdo a la necesidad de la Institución, junto al presupuesto para ver que contratación se puede realizar, pero por ser una Institución que se financia con fondos del Gobierno, no nos podemos dar el lujo por el hecho de lo limitado que es, pero a mí me gustaría tener personal con Maestría en Derecho Cooperativo, Laboral, Mercantil, no podemos pedir perfiles tan altos.- Pero en relación a la contratación de los Supervisores se realizó una contratación transparente, a pesar de ser una institución pública, no quiere decir que sea como el Gobierno que es por recomendación, por eso podríamos decir que es una como una Institución privada.

**7. ¿Cree que la Institución fomenta el compañerismo y la unión entre sus colaboradores? ¿Por qué? ¿Y qué recomienda?**

Existe un Comité de Ética, a lo interno de la Institución, es el encargado de estas actividades, no lo están haciendo en su totalidad, porque solo se están encargando de celebraciones de cumpleaños, pero deberían de hacer capacitaciones, reuniones laborales para escuchar a los empleados, de las necesidades que existen en su área de trabajo, capacitaciones de índole personal, motivación personal, realizar más actividades de las que ya se hacen.

**8. ¿Desde su experiencia, cuál cree que es la mejor forma de motivar a los empleados?**

Reunirlos para escucharlos y darnos cuenta de lo que sucede, hacerlos parte de la Institución, los colaboradores son los que hacen que se logren los objetivos al final del año, el hecho de pasar 8 horas juntos.

**9. ¿Las actividades de Recursos Humanos guardan una relación directa con el servicio que se le brinda a los Cooperativistas. ¿Por qué?**

El departamento de Recursos Humanos tiene relación en cuanto al servicio de las Cooperativas, y como se atienden a muchos, pues las quejas que puedan tener por la atención, y debería de ponerse

un buzón de quejas para un mejor servicio, y el empleado que pueda tener un problema de este índole llamarle y verificar que tan cierto es, o no, y de ver la manera de mejorar.

Con el fortalecimiento del personal, con la contratación de más personal para el mismo, para poder hacer una distribución de las actividades.

**10. ¿Qué factores considera importantes para el Departamento de Recursos Humanos y poder lograr los objetivos que la Institución se ha plasmado?**

El poder tener una estructura establecida, donde tenga bien plasmadas cuáles son sus responsabilidades, obligaciones, funciones, para que el mismo pueda obtener una correcta medición del desempeño, referentes de mejores salarios (ya se la Comisión Nacional de Bancos y Seguros o FIRMAS AUDITORAS); un plan de sucesión de puestos claves en la Institución, en el caso de prescindir de algún colaborador tener una base de datos de posibles contrataciones para el reemplazo, una asignación presupuestaria mediante SIAFI.

**ENTREVISTA 2. CONTADORA GENERAL DE CONSUCCOOP (LIC. LESLI OLIVA)**

**1. Desde su punto de vista, cuáles son las funciones que debe del llevar a cabo el departamento de Recursos Humanos para un mejor desempeño de sus colaboradores en la Institución?**

En términos generales, tienen que estar definidas las tareas, funciones, personal con el perfil necesario para un puesto determinado, existe pero no se ha implementado, hay manuales y perfiles que no se han implementado, el no implementarlo una de las causas sería los cambios que se ha sufrido en la institución, creación de nuevos puestos, factor tiempo.

**2. Qué porcentaje del presupuesto que se le entrega a CONSUCCOOP va dirigido a Recursos Humanos?**

No hay asignación específica del presupuesto, y para llevar a cabo sus funciones se debe de planificar un plan de trabajo con un presupuesto de cuanto requiere el área, e incluirlo en el presupuesto general, actualmente se maneja solo para el pago de planilla de empleados, las deducciones, colaterales, beneficios.

El presupuesto se presenta en Junio de cada año, para que se apruebe en Diciembre y entregado enero del siguiente, requiere de estar bien planificado, por el largo proceso que conlleva.- Hay limitaciones, por ejemplo las contrataciones son reguladas, hay que justificar la plaza, solicitar el permiso, y esperar la aceptación para su creación, esperando a que se cumpla con los índices establecidos por el FM, y por eso no hay libertad de planificación, y se está sujeto a la no aprobación, enviando la aprobación a la Secretaria de Finanzas, se aprobaron para el actual año 20 MM, y si se quiere hacer una solicitud por mas, ella están en la mayor disposición de ver las posibilidades.

Se está sujeto a que no se apruebe todo el presupuesto, pero la Secretaria de Finanzas tiene el dictamen, y de ellos depende el porcentaje a aprobar, para el 2016, se aprobó 20 MM e hicimos una reincorporación de 9 MM más, para ello tenemos que comprobar de que tenemos esos ingresos, las cooperativas realizan su aporte en base a ley, porque es obligación de parte de ellos, las aportaciones que se reciben de las cooperativas por su trabajo, en el caso de que no se reciban no existe tampoco una reserva, esto implica que los ingresos se vean disminuidos para poder afrontar los gastos y costos de la Institución.

Actualmente si Recursos Humanos requiere de la contratación de personal para el próximo año, se tiene que presentar con un plan de lo que se está solicitando para su aprobación por el Congreso, para el año 2017, para realizar la modificación del presupuesto, porque si se solicita una nueva plaza, se tiene que justificar y comprobar a la vez que se requiere, para incluirlo dentro del presupuesto general.

### **3. ¿Cómo se compara el desempeño de las actividades de este año con las del año pasado, considerando los recursos financieros que se le proporcionaron para su desarrollo?**

Ha sido mucho mayor la gestión de IHDECOOP a CONSUCOOP, se ha incrementado las actividades después de que se pasó de IHDECOOP a CONSUCOOP, de manejar 15 MM ahora 40 MM, se cuenta con más recursos para una mejor gestión.

### **4. ¿En los últimos dos años la productividad laboral ha aumentado, disminuido o ha permanecido igual?**

La productividad, pues no sé, porque lo que manejo es la ejecución del POA, pero como no están todas las actividades dentro del POA, solo las principales, el bien que está ligado al producto final

las tareas del producto que está dirigido al consumidor final que en este caso serían las cooperativas o el afiliado, se ha creado un nuevo producto, por ser completamente nueva y se está formando, aproximadamente 8 meses en proceso de formación, la productividad no se ha visto un incremento y no se puede hacer un comparativo, antes se hacían auditorias, ahora son supervisiones iniciando en Enero con esta área, y es otra etapa donde se está viendo paulatinamente porque se está absorbiendo más presupuesto y hasta el momento no hay resultados por el poco tiempo en el proceso; debido a la reforma de ley anteriormente se hacían auditorias y ahora son supervisiones y los empleados que están realizando esas nuevas funciones se están integrando, por ende el aumento del presupuesto también, anteriormente la auditoria es si se desea y se hace si se solicita, mientras que la supervisión es obligatoria y consecutiva, se le da seguimiento.

Compartir con otras instituciones para mejorar nuestra formación, y las capacitaciones que ayuden a realizar de mejor manera las funciones de cada empleado, y más cuando es personal nuevo.

**5. ¿Qué porcentaje de sus empleados están totalmente comprometidos y están “haciendo su mejor trabajo” en todo momento?**

Es difícil de contestarla, no podría dar una valoración, porque son muchas áreas, conozco las actividades, pero hay algunas que se ven por encima, pero el jefe de cada área es el indicado a responder.

**6. ¿Al momento de la contratación que factores considera el Departamento de Recursos Humanos para elegir las personas que formaran parte del equipo de la Institución?**

En mi área (Contabilidad) el Perfil del Puesto, de acuerdo a la necesidad del mismo lo principal es la formación y que tenga el conocimiento y la experiencia, pero principalmente la formación, y dependería a que no tenga experiencia; se le da la oportunidad, pero cuando uno hace una evaluación, aunque no tenga experiencia se distingue si es apta para desempeñar las funciones del puesto aunque no tenga experiencia.

**7. ¿Cree que la empresa fomenta el compañerismo y la unión entre sus colaboradores? ¿Por qué? ¿Y qué recomienda?**

No hay actividades extraordinarias, pero se hacen las celebraciones, cada fin de mes, se comparte los compañeros, no recuerdo que más, para fomentar las relaciones, de mi punto de vista recomendaría hacer actividades fuera de la institución, hay empresas que hacen paseos, celebran

aniversarios de la institución, que se haga celebraciones como el Día del Trabajador, entre las áreas locales, porque implica un costo traer el personal de las regionales, y el hecho de que ellos tuviesen que dejar las labores para no atender a los cooperativistas, porque el hecho de ser una Institución pública, debemos dar un ejemplo tratando de comportarnos como una institución privada en cuanto al servicio.

### **8. Desde su experiencia, ¿cuál cree que es la mejor forma de motivar a los empleados?**

Varias formas, pero creemos que el mejor incentivo es el monetario, pero el ambiente laboral, es importante, porque aunque no gane mucho pero si el ambiente es tranquilo, gano lo que necesito y me gusta lo que hago, y también la estabilidad laboral, la carga de las funciones, la responsabilidad, ya se sabe que en otro lugar aunque se gane más, los tiempos de trabajo son mayores, no hay estabilidad.

### **9. ¿Las actividades de Recursos Humanos guardan una relación directa con el servicio que se le brinda a los Cooperativistas. ¿Por qué?**

RRHH no está involucrada directamente, a no se ser como que alguno de los clientes se queje del mal servicio, si se le falto el respeto, así poder tomar la misma para aplicar las medidas, cada responsable de área se encarga de las relaciones con otras instituciones, pero si se le informa al departamento de la asistencia a algún evento.

Cuando se envía información o documentación, se envía directamente, lo único es que si se tiene que participar a algún evento, se tiene que solicitar el permiso, por la ausencia, y de cumplimiento de actividades de ese día.

### **10. ¿Qué factores considera importantes para el Departamento de Recursos Humanos y poder lograr los objetivos que la Institución se ha plasmado?**

A nivel interno no ha habido muchas capacitaciones, cuando traen un nuevo colaborador lo que se hace es tratar de compartir el conocimiento.- Pero a partir de este año se iniciaron capacitaciones del INFOP, revisar las debilidades que existen para mejorar, se tiene que realizar una distribución de los horarios para los empleados, por partes para que puedan cubrir siempre sus obligaciones, pero por el limitado presupuesto, se optó por enviarse al INFOP por brindar un servicio gratuito, y

porque con la aportación que hacemos lo cubre, al no poder aplicar a otras instituciones que brinden capacitaciones importantes, pero depende del área porque por ejemplo, en mi área yo recibo capacitaciones de la Secretaria de Coordinación General de Gobierno y de la Contaduría General de la Republica, acuerdo a los trabajos en específico por las normativas, procedimientos que existen, porque el área lo requiere y es gratis.

Recomendaciones: Capacitaciones externas, por ejemplo, Existe un área de Registro que a nivel interno se dicta, y como institución funge como único ente regulador, hay otras pero están fuera del país, sería bueno implementar e importante que se compartiera experiencias con áreas similares en otros países, para desarrollar mejores procedimientos, conocer otras experiencias.

### ENTREVISTA 3. SUPERINTENDENTE DE CONSUCOOP (LIC. PEDRO AMADOR)

#### **1. ¿Desde su punto de vista, cuáles son las funciones que debe del llevar a cabo el departamento de Recursos Humanos para un mejor desempeño de sus colaboradores en la Institución?**

En primer lugar es departamento de Recursos Humanos es el pilar dentro de la estructura orgánica de una Institución, dependiendo del tipo de empresa, puede depender del Área de dirección, o de la Gerencia General, El departamento con el Jefe de Recursos Humanos, con sus asistentes, con procesos definidos y manual de funciones y puestos, que permita un proceso de selección adecuado, porque si este falla, provoca uno que el colaborador contratado se desempeñe mal en el puesto, porque se contrata si el perfil definido, sin la filosofía empresarial, el compromiso y conocer la estructura de la Institución, que calce con la visión y misión de la institución, en resumen se tiene que contar con manuales, políticas y procedimientos, en el proceso de reclutamiento, selección, contratación, administración, y hasta el proceso de cancelación, porque este último, en el caso de que se despida un colaborador, y no se hizo la debida diligencia, se puede proceder a un reparo, y ser demandada la Institución, actualmente solo hay una persona en el Departamento, que se encarga de la administración del personal y de planilla, que es mucho trabajo para una sola persona, porque descuida la parte de reclutamiento y selección, pero podría llegar a ser ineficiente y más si no se cuenta con herramientas tecnológicas.

**2. ¿Qué porcentaje del presupuesto que se le entrega a CONSUCOOP va dirigido a Recursos Humanos?**

En la parte administrativo, solo le está pasando la carga salarial, y algún apoyo administrativo, no al no tener manuales ni colaboradores que brinden apoyo a la única persona que esta, como en el control de vacaciones, planilla, proceso de reclutamiento de selección, permisos, llegadas tardes, las pólizas de seguros, incapacidades, excusas por ausencia, hacer visitas domiciliarias para corroborar la veracidad de la misma.

**3. ¿Cómo se compara el desempeño de las actividades de este año con las del año pasado, considerando los recursos financieros que se le proporcionaron para su desarrollo?**

El departamento es nuevo, y va creciendo, tengo un mes de estar en el cargo, pero la secuencia que he seguido para informarme, puedo decir que las actividades y el personal han aumentado porque solo en mi área se hizo la contratación de 23 personas, entonces sí se puede decir que ha incrementado.

**4. ¿En los últimos dos años la productividad laboral ha aumentado, disminuido o ha permanecido igual?**

Mientras la estructura del departamento se estaba estableciendo, la Comisión Nacional de bancos y Seguros, iba a prestar su staff de personal para realizar la labor de reclutamiento y selección de Personal en sus instalaciones, pero a partir de este año, ya se encargó de hacer las respectivas contrataciones y el Departamento lo hizo con la ayuda de la Superintendencia, ya que de acuerdo a la ley, es parte de la toma de esas decisiones, aumentando así las actividades, y ya trasladando todas las funciones, debe de fortalecer esta área, parte de esas actividades es hacer una evaluación periódica.

**5. ¿Qué porcentaje de sus empleados están totalmente comprometidos y están “haciendo su mejor trabajo” en todo momento?**

Porcentaje de compromiso, se puede decir que sería del 80%, el 20% que queda descubierto, tratar de involucrarlo con la misión y visión, la filosofía empresarial, de lo contrario habrá que reemplazar

este personal que no cumple con el perfil que requiere la Institución.- Yo no tengo a mi cargo personal de IHDECOOP, porque inicie hace poco, pero además la Institución ahora se encarga de hacer la supervisión de las cooperativas, seleccionados con un proceso diferente de acuerdo a las necesidades de lo que requiere ser un supervisor de Sistema Cooperativo, porque somos asesores y debemos de tener los conocimientos necesarios porque son por lo que deben de tener una preparación distinta, y que los empleados de IHDECOOP no tenían el perfil académico, como mínimo el grado de Licenciatura con conocimientos de Auditoría ni las herramientas para desarrollar las funciones de supervisión.

**6. ¿Al momento de la contratación que factores considera el Departamento de Recursos Humanos para elegir las personas que formaran parte del equipo de la Institución?**

Uno de los factores más importantes, por ejemplo en el área de Auditoría, la revisión de las actividades y funciones, definir el perfil del cargo, y me toca ampliar el mismo, experiencia, firmas auditorías o empresas a fines, el grado universitario, un test psicométrico para saber si es apta para un puesto, test marco legal, y en el caso de un motorista por lo menos experiencia en otros empleos.

**7. ¿Cree que la empresa fomenta el compañerismo y la unión entre sus colaboradores? ¿Por qué? ¿Y qué recomienda?**

El poco tiempo que he estado, he visto el grado de afinidad, y la simpatía por los compañeros de trabajo, las celebraciones a fin de mes, como una familia laboral, hacemos reuniones laborales para identificar debilidades en cada área, y también no permitir malos entendidos entre los mismos compañeros, que después genere problemas entre los mismos, en caso de ser así se enfrenta a los involucrados para resolver, y no hacer más complicada una situación.- Poder compartir la palabra de Dios también para reflexionar entre los compañeros porque de allí parte ser una mejor persona, formar equipos de trabajo para un mejor ambiente laboral.

**8. ¿Desde su experiencia, ¿cuál cree que es la mejor forma de motivar a los empleados?**

Motivación salarial, un salario justo por su trabajo si no la competencia que puede llevarse a nuestro personal, y poder debilitar las áreas de la Institución, beneficios, respeto a los niveles jerárquicos, capacitación y mejora continua con un programa definido, preocuparse por la inversión en el

recurso humano, ya que día a día medimos riesgos y estos cambian, por lo que nos vemos obligados a estar al nivel requerido.

Definir la escala salarial en base al cargo desempeñado, desde los supervisores, superintendentes, auditores, etc., para poder escalar, con sueldo competitivo y sea referente de competencia.

Beneficios, se tiene lo mínimo por ser una institución nueva, en cuanto al seguro médico, es importante, la variedad de los centros de asistencia médica, en función de sus ingresos o donde se sienta más cómodo, en el caso de que sea con cobertura del personal o de su familiar, es de acuerdo a la asignación presupuestaria de la institución, pero desde mi punto de vista, sería bueno revisarlo, porque se determinaría quien cubre esa parte.- Tener cuidado con la estratificación de acuerdo al ingreso de cada empleado, porque no es lo mismo que un motorista pague una consulta en el Medical Center a un Gerente, o en todo caso que la póliza de seguro le dé más opciones.

**9. ¿Las actividades de Recursos Humanos guardan una relación directa con el servicio que se le brinda a los Cooperativistas. ¿Por qué?**

La relación que tiene el departamento, con lo externo, solo coordina algunos eventos, por imagen de la Institución, pero en realidad se involucra con el personal, elegir el personal idóneo, mejoras de los manuales de los procesos internos, y la evaluación de desempeño.

**10. Que factores considera importantes para el Departamento de Recursos Humanos y poder lograr los objetivos que la Institución se ha plasmado?**

Proyección a mediano plazo, con una estructura que vaya acorde con la misión y visión de la institución, para ser un referente a nivel nacional en la supervisión del sistema cooperativo hondureño, y luego hacerlo a nivel Regional.

Establecer un Plan de Trabajo, relacionado con el plan estratégico institucional, con estrategias de mejora continua, la percepción de los colaboradores, darse cuenta si con lo que la Institución le ofrece esta conforme y si no lo está, ver de qué manera buscar esas estrategias que puedan implementarse para el logro de resultados de acuerdo a los objetivos de CONSUCOOP.

ENTREVISTA 4. SUPERINTENDENTE DE OTROS SUBSECTORES DE CONSUCOOP  
(LIC. ANA ESPINOZA)

**1. ¿Desde su punto de vista, cuáles son las funciones que debe del llevar a cabo el departamento de Recursos Humanos para un mejor desempeño de sus colaboradores en la Institución?**

El Departamento de Recursos humanos, tiene que buscar que el colaborador se sienta bien, que le facilite las herramientas, un clima laboral con armonía, integración entre los grupos de trabajo, hacer conciencia si tienen problemas, debe de haber comunicación, para no generar conflictos.

**2. ¿Qué porcentaje del presupuesto que se le entrega a CONSUCOOP va dirigido a Recursos Humanos?**

No sabría decirlo, no manejo la parte de presupuesto, pero deben de tener una partida de asignación de recursos, para la parte logística, alimentaria, y de movilización para el desarrollo de una actividad, o dependiendo al plan operativo que lleve a cabo.- en el caso de las capacitaciones, es bueno hacerlo fuera, cambiar la rutina, además de llevar a cabo un acercamiento, un punto de encuentro entre las regionales.

**3. ¿Cómo se compara el desempeño de las actividades de este año con las del año pasado, considerando los recursos financieros que se le proporcionaron para su desarrollo?**

En si al Departamento de Recursos Humanos el año anterior, hizo varias contrataciones, ya se elaboró el reglamento interno de la Institución, no está aprobado, pero se está en la espera de la resolución, a pesar de que ella está sola, ha resultado todas las solicitudes por toda la Institución, porque todo el personal acuden a ella, porque si las actividades y personal crece, las obligaciones aumentan también, es necesario de una persona que le apoye.

**4. ¿En los últimos dos años la productividad laboral ha aumentado, disminuido o ha permanecido igual?**

El trabajo de IHDECOOP se encargaba de la parte de fomento y auditorias de las cooperativas, con muchas limitantes, a diferencia de hoy que es CONSUCOOP, ahora se cuenta con una logística,

que día a día va mejorando, y que el trabajo aumentaría por las exigencias que actualmente se están dando, no es fácil pero a poco se está dando.

**5. ¿Qué porcentaje de sus empleados están totalmente comprometidos y están “haciendo su mejor trabajo” en todo momento?**

Como toda Institución hay un porcentaje donde hay personas que dan el todo, por el todo, otros por un salario por no tener otra mejor oportunidad, existen mucha desconformidad de parte de los empleados, por lo que escucho, más por la parte salarial, otra porque unos trabajan más que otros, y a veces los que tienen más trabajo, se les paga menos y otros que no, aun que unos cumpliendo y otros no.- Hay personas que según su desconformidad, les digo que se vean si estuvieran fuera no tendrían un sueldo como el que tienen aquí dentro, o que si no hacen un buen trabajo, si merecen reclamar un ascenso o aumento, que se autoevalúen.- El departamento de Recursos Humanos ha hecho buen desempeño en reconocer quien ha hecho un buen trabajo, y la parte de conocimiento teórico que solo la preparación que se da en la Universidad, que no es justo que alguien que sacrifica su tiempo para prepararse a diferencia de otro que no lo hace, entonces no es justo que se le pague a esa persona que no se ha preocupado por ser mejor.

**6. ¿Al momento de la contratación que factores considera el Departamento de Recursos Humanos para elegir las personas que formaran parte del equipo de la Institución?**

Que los perfiles vayan acorde de la necesidad del puesto, en nuestro caso que es de supervisión, tiene que tener experiencia y conocimiento en el área de supervisión, pero en este momento se está optando a que la persona no tenga la experiencia, pero tal vez no el conocimiento, para poder enseñarle y manejarlo de acuerdo a lo que se hace en la Institución, y pues que no esté viciado como uno dice popularmente.

**7. ¿Cree que la empresa fomenta el compañerismo y la unión entre sus colaboradores? ¿Por qué? ¿Y qué recomienda?**

Considero que debería de fomentarse más, si se está haciendo, pero falta bastante, pero eso hace que se haga trabajo en equipo y un mejor ambiente de trabajo.- desarrollar actividades que busquen el compañerismo y mejorar el clima laboral, porque en una Institución lograr que se el personal se

entiendan, trabajar con distintas personas, con diferentes caracteres, forma de pensar, por el hecho de que se pasa más tiempo con los compañeros que con su misma familia.

Se están enviando a los empleados a INFOP para capacitarse, pero también a otras Instituciones o Empresas que brinden mayor conocimiento, mecanismos que permitan exigencia para la misma, hasta el momento no se ha hecho en otros lugares, porque hasta el momento la Dirección y Administración lo han decidido, y como quisiera que fueran a capacitarse a los mejores lugares, no digo que el INFOP no sirve, sino que también sean en relación a las actividades o labores que se desarrollan.

#### **8. ¿Desde su experiencia, ¿cuál cree que es la mejor forma de motivar a los empleados?**

Cuando el personal está insatisfecho, para motivarlo es que crean que ganan lo justo, porque no es posible que una persona que tenga el mismo grado de escolaridad y haga la misma actividad gane más que otro, para ello que se estandaricen los salarios a niveles de acuerdo a escolaridad y actividades.

#### **9. ¿Las actividades de Recursos Humanos guardan una relación directa con el servicio que se le brinda a los Cooperativistas? ¿Por qué?**

Recursos Humanos no tiene relación, el Departamento de Registro, las Superintendencias, Administración, digamos si yo requiero de una reunión, lo hago yo misma, ellos no intervienen.

#### **10. ¿Qué factores considera importantes para el Departamento de Recursos Humanos y poder lograr los objetivos que la Institución se ha plasmado?**

Por ser una Institución nueva, no se tienen las herramientas al 100%, pero se está trabajando porque se está logrando poco, aun retrasado, en el Reglamento Interno están muchos beneficios que van a ser de motivación para los empleados.

Mecanismos de evaluación del desempeño, si se está cumpliendo a cabalidad con su trabajo, además de que por ser la Institución que somos nos evalúan externamente.

## ENTREVISTA 5. GERENTE ADMINISTRATIVA DE CONSUCCOOP (LIC. LIBETH ÁVILA)

### **1. ¿Desde su punto de vista, cuáles son las funciones que debe del llevar a cabo el departamento de Recursos Humanos para un mejor desempeño de sus colaboradores en la Institución?**

La Institución anteriormente no contaba con un Departamento de Recursos Humanos, si no que la misma Gerencia Administrativa se encargaba y solo se tenía una persona que se encargaba de todo lo relacionado al personal, por lo que ahora con un Departamento ayudara a planificar las vacaciones de los empleados, el control de los empleados, ahora marcan con control biométrico, tanto para entradas y salidas, para los permisos se utilizan manuales que pueden utilizar para una mejor utilidad del empleado y la Institución.

### **2. ¿Qué porcentaje del presupuesto que se le entrega a CONSUCCOOP va dirigido a Recursos Humanos?**

Depende de la planificación que el Departamento presente a la Gerencia Administrativa, a final de cada año, porque el presupuesto tiene que ser aprobado por Finanzas, actualmente de acuerdo al Organigrama de la Institución está la Junta Directiva, la Dirección Ejecutiva, Gerencia Administrativa, y de allí en línea horizontal el resto de los departamentos, hasta el momento el presupuesto de Recursos Humanos está incorporado en el presupuesto de la Gerencia Administrativa, a diferencia de las dos Superintendencias que están fuera porque tienen independencia técnica.

### **3. ¿Cómo se compara el desempeño de las actividades de este año con las del año pasado, considerando los recursos financieros que se le proporcionaron para su desarrollo?**

Hasta el momento se ha mejorado mucho, ahora están más fundamentadas, trabaja a la par del Comité de Ética, algunas actividades había que esperar que se aprobaran y otras ya están plasmadas, ahorita hay una propuesta de parte del Departamento de otras actividades para que mejore se desempeño, y estos beneficien a los empleados, y estamos esperando que se dé vía libre para aplicarlos

**4. ¿En los últimos dos años la productividad laboral ha aumentado, disminuido o permanecido igual?**

CONSUCOOP nace en febrero 2014, pero entra en funciones en junio del 2014, hay más productividad, debido a que ahora los departamentos están bien definidas sus actividades, debido a una Consultoría que se realizó y determinaron las necesidades existían en cada departamento y saber cuánto personal requería para llevar a cabo sus funciones, y tener un Organigrama estructurado.- Los perfiles de puestos no están definidos, solo hay borradores, pero lo que se quiere es dejarlo definidos, y lo que hemos conversado con la Jefe de Recursos Humanos, es que en cuanto a la contratación, es que el empleado es el que tiene que adaptarse al puesto, no el puesto al empleado, porque lo importante es que el empleado cumpla con los requisitos para optar al puesto.

**5. ¿Qué porcentaje de sus empleados están totalmente comprometidos y están “haciendo su mejor trabajo” en todo momento?**

Podría decirse que un 80% que si está comprometido, el resto podría decirse que son los empleados que vienen entrando al sector del Cooperativismo, y es un gremio en donde se aprende a medida se va conociendo, entonces hasta el momento podríamos determinar que ese 20% es nuestra debilidad por el hecho de que están conociendo la ley, la labor como Institución al sector cooperativo.

**6. ¿Al momento de la contratación que factores considera el Departamento de Recursos Humanos para elegir las personas que formaran parte del equipo de la Institución?**

Se está llevando a cabo de acuerdo a una cronología, se han manejado mediante un proceso de avisos públicos en los diarios, para concursar a las plazas, algo de manera minuciosa, y transparente, se postulan en la página web de la Institución, se limitan los rangos salariales, y el perfil para la vacante, pasan el proceso del primer filtro para la entrevista, luego a hacer los dos exámenes, que es el del conocimiento técnico y el psicométrico.

**7. ¿Cree que la empresa fomenta el compañerismo y la unión entre sus colaboradores? ¿Por qué? ¿Y qué recomienda?**

Nuestro Director siempre en las reuniones recalca el trabajo en equipo, lo que se debe hacer, porque los resultados no tienen que ser individuales, si no como CONSUCCOOP, como imagen externa, se hacen actividades de convivencia, capacitaciones para interactuar, tal vez no en la cantidad que deberían, pero por la etapa de transición ha afectado por el tiempo.

Las capacitaciones, con el INFOP actualmente, según la calendarización, y de acuerdo a las necesidades de los empleados, y pues determinar cómo involucrarnos todos, es de Cooperativismo Básico, de recibirlos todos, también las regionales, y a la vez el convivio.- Lastimosamente en INFOP, no hay estrictamente, en realidad quien se especializa en esto es el IFC, quien da asistencia técnica.- Las personas de Registro son las que más empapados del tema deben estar, por las Inscripciones de cuerpo directivo, certificaciones, expedientes y estatutos, entre otras, etc. y con la Escuela Andaluza ( Escuela de Economía Social y Cooperativismo de España) se tiene un acuerdo para poder brindar cursos, 2 semestrales, y estamos viendo cómo manejar el mecanismo de los cursos.

**8. ¿Desde su experiencia, ¿cuál cree que es la mejor forma de motivar a los empleados?**

Creo que cada persona debe de tener un compromiso propio, estamos claros que al tener un trabajo es porque vamos a recibir un salario, pero es muy importante que aprendamos mucho más, porque el día de mañana si bien es cierto, nos podemos ir de la institución, y sabemos que así como nos dio, nosotros tuvimos gran aporte en ella también

, pero el conocimiento lo llevaremos a donde quiera que vallamos.- Estamos de acuerdo que la mayoría piensa que lo monetario, pero también el trabajo extra que pueda hacer, como las responsabilidades y el compromiso, y llega el momento que se disfruta lo que se hace.

**9. ¿Las actividades de Recursos Humanos guardan una relación directa con el servicio que se le brinda a los Cooperativistas, Porque?**

El Departamento es Interno, tal vez solo la planificación de las capacitaciones, pero nada más.

## **10. Que factores considera importantes para el Departamento de Recursos Humanos y poder lograr los objetivos que la Institución se ha plasmado?**

Implementar una política, existen manuales en borrador, pero no una política, pero también los incentivos, planificar como van a medir a los empleados y como los van a evaluar, las capacitaciones, la inducción aunque no tenga relación directa con las actividades de supervisión.

### **ANÁLISIS CONSOLIDADO DE LAS ENTREVISTAS:**

1. Con la primera interrogante así como tienen varios puntos de vista, hay coincidencias en las respuestas, en cuanto que no existía un Departamento de Recursos Humanos antes de la transición, la Gerencia Administrativa era la que se encargaba de lo concerniente al personal, después al iniciar con el Departamento, aducen que existen manuales, pero no se han aplicado, y que es necesario para ya definir los perfiles de los puestos, para que con esto los colaboradores sientan seguros de que están en una Institución que se fundamenta con leyes, que aplican normas y reglamentos para el desarrollo de sus funciones.
2. Dos de los entrevistados mencionaron que desconocen si hay alguna asignación exclusivamente para el Departamento de Recursos Humanos, pero sus costos y gastos los cubren mediante la solicitud del presupuesto general de la Institución que está dentro de la Gerencia Administrativa, este se presenta para su análisis y aprobación a la Secretaria de Finanzas, donde ellos determinan si se aprueba en su totalidad o algún porcentaje menor de la petición.- Debido a una mejor gestión de parte de la Institución, el presupuesto que se les ha aprobado ha sido mucho mayor al que antes como IHDECOOP fue proporcionado, por lo que ahora la función de la misma es más productiva.
3. En vista que se han incrementado las actividades de la Institución, en cuanto a la supervisión de las Cooperativas, en el mediano plazo se espera un incremento de la productividad de la misma por lo que se requirió de la contratación de personal con el conocimiento que era indispensable para hacer esta función, que el Departamento de Recursos Humanos se ha interesado aún más por realizar un buen desempeño y brindar a los colaboradores de la Institución el apoyo necesario para trabajar a la par, y ha sido de apoyo el Comité de Ética, que ambos han llevado a cabo actividades en pro a la mejora de la Institución, ya que cuentan con más ingresos para llevar a cabo las actividades plasmadas y las que están proceso a implementarse.

4. En su mayoría coincidieron que por el aumento de actividades y nuevas funciones si se incrementaron, de inicio pues con dificultad porque no se contaba con las personas que hicieran el reclutamiento y selección del personal, este mismo al igual que las instalaciones para hacerlo, de la CNBS, para elegir a las personas que harían el trabajo de las reinscripciones de todas las cooperativas a la nueva Institución que se encargaría de su manejo, sería más fácil por contar con la logística, pero a diferencia de una de los Ejecutivos en los entrevistados, que menciono que consideró que en poco tiempo no puede hacerse un comparativo para determinar si hubo incremento o no.

5. La mayoría respondió que el rango de los empleados que están comprometidos con la Institución está en un 80%, la diferencia son los que quedaron de IHDECOOP, antes de la transacción, tal vez colaboradores que pues no cumplen con el perfil requerido con las nuevas funciones de CONSUCOOP, que requiere de un grado académico, experiencia en el área de supervisión y como anteriormente la Institución solo se encargaba de fiscalizar, auditar, es por eso que ellos no ven comprometidos, por el hecho de que consideran que los años de experiencia que han adquirido es suficiente para continuar y pues, con las actividades que al momento realizan es lo que pueden hacer, y no dar más a la Institución.

6. Para todos es muy importante que los colaboradores tengan el perfil del puesto que se ajuste a la necesidad de la Institución, pero no dejan a un lado la posibilidad de darle la oportunidad a profesionales que aunque no tengan la experiencia, o el conocimiento, por lo menos su grado académico sea afines, y pues que se le brindara la inducción necesaria para que aprenda las funciones a desarrollar en el puesto.- Aunque uno de los entrevistados menciono que el deseara tener en su equipo de trabajo, profesionales con grados arriba de una licenciatura, pero su limitante es el presupuesto que se otorga que no es suficiente para pagar un salario como en la competencia, de acuerdo a su nivel académico.

7. Todos están de acuerdo de que se hacen actividades para compartir entre compañeros, pero no que son lo suficiente, los cumpleaños es un momento en el que se aprovecha para reunirse y compartir muchas vivencias y experiencias, pero que el comité de ética que existe sumado al Departamento de Recursos Humanos, deberían de hacerse otras actividades fuera de la Institución, otros fechas festivas ( Día de la Mujer, Día de la Madre, Día del Padre, Día del Niño, Día de CONSUCOOP, etc. ) junto a los de las regionales, aunque se sabe que parte de realizar estas, el presupuesto limitado es el que hace que no se puedan llevar cabo.

8. Concluyeron que el factor monetario es que en realidad motiva a las personas a hacer de la mejor manera su trabajo, porque saben que si dan lo mejor de sí, y que cumplen con sus asignaciones tendrán retribución, pero además el reconocimiento es importante, porque esto los hace sentir que son parte de la Institución, que les escuchen y tomen en cuenta su opinión, pero también es bueno que se les den beneficios que ayuden a cubrir necesidades, sin dejar a un lado lo importante que es hacer carrera y obtener una preparación y formación adicional, con capacitaciones para enriquecer su historial.

9. El Departamento está relacionado solo de manera interna en la Institución, tal vez de forma externa, la relación que pueda tener es el contacto que realiza con otras instituciones para las capacitaciones, de allí solo realiza funciones y actividades relacionadas con el personal.

10. Aplicar los manuales, reglamento interno, definir los perfiles y las funciones de los puestos, ampliar las capacitaciones con temas estrictamente al rubro cooperativista, beneficios que puedan retener a los colaboradores y no se vayan con la competencia, evaluación del desempeño con la medición del rendimiento, un mejor ambiente laboral.

### 4.3 Diagrama de Ishikawa

El Diagrama de Ishikawa o Diagrama de Causa Efecto (conocido también como Diagrama de Espina de Pescado) consiste en una representación gráfica que permite visualizar las causas que explican un determinado problema, lo cual la convierte en una herramienta de gestión ampliamente utilizada dado que orienta la toma de decisiones al abordar las bases que determinan un desempeño deficiente (GEO Tutoriales, 2014).

#### 4.3.1 Herramientas básicas para la administración de la calidad

Ishikawa (2012) afirma: el proceso (es un diagrama de los pasos o puntos del proceso, identificados de la manera más simplificada posible, utilizando varios códigos necesarios para el entendimiento de éste).

1. Hojas de control (implican la frecuencia utilizada en el proceso, así como las variables y los defectos que atribuyen).
2. Histogramas (visión gráfica de las variables).
3. Análisis Pareto (clasificación de problemas, identificación y resolución).
4. Análisis de causa y efecto o Diagrama de Ishikawa (busca el factor principal de los problemas a analizar).
5. Diagramas de dispersión (definición de relaciones).
6. Gráficas de control (medición y control de la variación).
7. Análisis de Estratificación

#### 4.3.2 Métodos del flujo del proceso

La línea principal del DI sigue la secuencia normal del proceso de producción o de administración. Los factores que pueden afectar la característica de calidad se agregan en el orden que les corresponde según el proceso. Se basa en el diagrama de flujo del proceso colocado de manera horizontal, al cual se le van agregando los factores que influyen en la variabilidad de cada etapa (Martínez Ferreira, 2005).

#### 4.3.3 Ventajas

- Usa el diagrama de flujo del proceso
- Se considera el proceso completo como una causa potencial del problema

- Puede usarse para predecir problemas futuros del proceso

#### 4.3.4 Desventajas

- Es fácil pasar por alto las causas potenciales debido a que la gente está acostumbrada a trabajar con ellas y las ven normales
- Es difícil usarlo por mucho tiempo, sobre todo en procesos complejos
- Algunas causas potenciales pueden aparecer muchas veces

#### 4.3.5 Beneficios

Cabrera Alarcón, (2007) Afirma: los beneficios que contribuyen de esta herramienta:

- al construirlo, se genera conocimiento en torno a un problema específico que necesita ser resuelto
- las ideas son generadas por las mismas personas que trabajan en el proceso. éstas aportan su experiencia y conocimiento, lo que conlleva, al aprendizaje de nuevos conocimientos sobre el proceso
- requiere una búsqueda activa de las causas. es necesario, muchas veces, recolectar otros antecedentes
- ayuda a comprobar y validar el conocimiento que se posee sobre el problema a resolver
- permite visualizar el problema y sus causas hasta los mínimos detalles (p. 2).

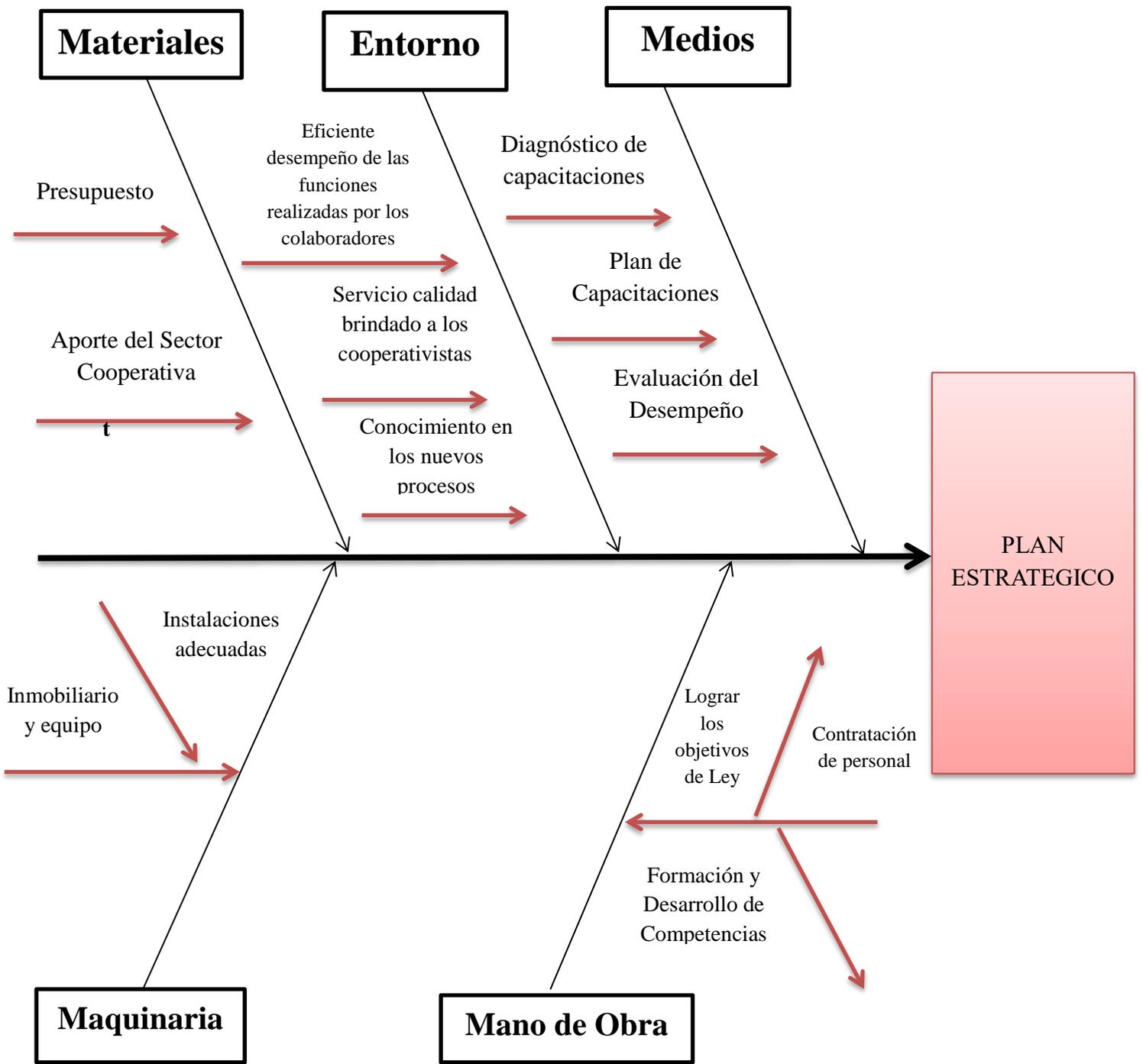


Figura 20. Diagrama de ISHIKAWA

## 4.4 Propuesta

### 4.4.1 Plan estratégico en el departamento de recursos humanos de CONSUCOOP

#### 4.4.2 Introducción

#### 4.4.3 Ventajas de un plan estratégico de recursos humanos

#### 4.4.4 Objetivos de la planeación estratégica de recursos humanos

#### 4.4.5 Descripción del plan estratégico de recursos humanos

### 4.4.1 Plan estratégico en el departamento de recursos humanos de CONSUCOOP

#### 4.4.2 Introducción

Las empresas en la actualidad utilizan la planeación estratégica como un instrumento para obtener cambios favorables para el cumplimiento de metas. Uno de sus objetivos es conocer los puntos débiles para fortalecerlos y los puntos fuertes para obtener un mayor potencial de ellos. Sin una planeación estratégica la empresa se encuentra sin rumbo, sin orientación, sin saber los factores de mejora para la organización

El Plan Estratégico permitirá a CONSUCOOP y al Departamento de Recursos Humanos tener una visión más amplia y clara de lo que desea y cómo lograrlo, a través de la toma de decisiones más ágiles y acertadas en sus gestiones, llevando a cabo una planificación formal. Servirá además como una herramienta administrativa que les facilite y haga más eficaz y eficiente el desempeño del Departamento así como la de sus colaboradores, poniendo en práctica las diferentes estrategias de planeación, a fin de lograr un mayor grado de credibilidad y confianza por parte de las Cooperativas.

Se considera que CONSUCOOP por hacer la labor de Supervisión, vigilancia, y entre otras funciones hacia las Cooperativas; necesita de personal especializado, considerando lo que la Ley de Cooperativas de Honduras estipula, que parte de los recursos que capta son de las Cooperativas y otra proviene del Estado; para cumplir con lo antes mencionado se requiere de una mayor asignación de recursos financieros para el departamento de Recursos Humanos y así lograr los objetivos.

#### 4.4.3 Ventajas de plan estratégico de recursos humanos

Tener estrategias y una buena planificación ayuda a tener un mejor control de los procesos, según la Universidad experimental Simón Rodríguez (2009) podemos encontrar las siguientes ventajas.

- ❖ Mejorar la utilización de recursos humanos
- ❖ Permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización
- ❖ Economizar en las contrataciones
- ❖ Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
- ❖ Coadyuvar a la coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal más capacitado.
- ❖ Una organización de tamaño reducido también puede lograr estas ventajas, pero su mejoría en efectividad puede resultar considerablemente menor debido a la escala más reducida de sus operaciones.

#### 4.4.4 Objetivos de la planeación estratégica del departamento de Recursos Humanos de CONSUCOOP

El núcleo del Plan Estratégico es la definición de objetivos que se quieren alcanzar, de esta manera se han identificado tres objetivos que tendrán valor para la Institución.

- Aumentar la eficacia del personal de las superintendencias de Ahorro y Crédito y otros Sub Sectores, Servicio al Cliente brindado por el Departamento de Registro Nacional de Cooperativas y Administración, a los cooperativistas, todo esto para facilitar el cumplimiento de los objetivos plasmados en Ley.
- Aumentar la identificación y el nivel de compromiso con los colaboradores de la institución, como elemento clave para poder tener un buen clima laboral e impulsar la integración entre los colaboradores para un mejor desempeño.

- Desarrollo de estrategias para el Departamento de Recursos Humanos que se adapte a la nueva estructura organizativa, para la captación de los recursos financieros mediante el presupuesto, y lograr un clima de confianza y estabilidad en las cooperativas.

#### 4.4.5 Descripción del plan estratégico para recursos humanos de CONSUCOOP

En este trabajo se pretende resaltar la importancia del presupuesto como un elemento de planificación y control expresado en términos económicos financieros dentro del marco de un plan estratégico, capaz de ser un instrumento o herramienta que promueve la integración en los diferentes áreas que tenga la institución, la participación como aporte al conjunto de iniciativas dentro de cada centro de responsabilidad y la responsabilidad expresado en términos de programas establecidos para su cumplimiento en términos de una estructura claramente definidos para este proceso. El horizonte presupuestario es sin embargo a corto plazo (de 1 año) y se consolida o tiene como finalidad la proyección de los estados financieros provisionales como son: el balance, el estado de resolución y el estado de flujo de efectivo.

El presupuesto representa la última etapa, es decir la de evaluación y control expresada en términos cuantificables (económico – financieros) de las diversas áreas o unidades de la empresa como parte de sus planes de acción a corto plazo (generalmente 1 año) todo esto enmarcado dentro del plan estratégico adaptado inicialmente por la empresa y determinando por la alta dirección (Morón, 2003, p. 2).

##### 4.4.5.1 Estructura organizacional

Ajustar e integrar la Estructura Organizacional del Dpto. de Recursos Humanos a los nuevos procesos institucionales de CONSUCOOP. Con esto se pretende darle seguimiento y mantener actualizada la estructura orgánica de acuerdo al crecimiento Institucional.

Estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar. Se dice que existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en una totalidad que presenta propiedades específicas

como un conjunto, y cuando además las propiedades de los elementos dependen (en una medida variable) de los atributos específicos de la totalidad (Zavala Salazar, 2005, p. 68).

#### 4.4.5.2 Dirección y administración del personal

Elaborar e implementar instrumentos para la evaluación sistemática del personal orientados al desarrollo profesional de los empleados y al cumplimiento de objetivos institucionales. Con el fin de poder mantener orden y disciplinando velando que se cumplan las normas y tener un desempeño adecuado y acorde a la Institución.

El proceso de control implica la existencia previa de planes que permitan comprar los resultados obtenidos contra los objetivos establecidos. El proceso de control de personal cierra el sistema de la administración de personal, suministrando retroalimentación para mantener su funcionamiento eficiente (Castillo Aponte, 2006, p. 303).

#### 4.4.5.3 Gestión de las relaciones humanas y sociales

Fomentar y llevar a cabo las acciones correspondientes para la buena comunicación entre los integrantes de la Institución, evitando de esa manera malentendidos o falta de información que lleve a cometer errores y con ello disminución de la eficiencia, a su vez elaborar y aplicar mecanismos que propicien las buenas prácticas en la comunicación e información con el personal

En la actividad laboral, de acuerdo con las investigaciones, el 80% de los empleados que fallan lo hace porque no sabe relacionarse con sus compañeros. Gracias a la comunicación, los individuos que integran la organización logran entender su papel dentro de ella, y así ofrecen mejores resultados respecto a su actividad (Ayón Pimienta, 2006).

Comunicación: Cuando una persona expresa sus ideas a otra por medio de algún lenguaje, y aquella responde de alguna forma, sucede la comunicación interpersonal, pues basta una señal o un gesto para comunicar algo (Fonseca Yerena, 2005, p. 78).

Funciones de la Comunicación:

La comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información. La comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los miembros. Las Organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se exige que los empleados sigan. La comunicación impulsa a la Motivación porque aclara a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si este fuera insatisfactorio (Robbins & Judge, 2009, p. 351). Existen tres tipos de comunicación:

**Tabla 4. Tipos de Comunicación**

COMUNICACIÓN DESCENDENTE	COMUNICACIÓN ASCENDENTE	COMUNICACIÓN HORIZONTAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instrucciones de Trabajo</li> <li>- Racionalización del Trabajo.</li> <li>- Información sobre procedimientos, tareas.</li> <li>- Información de Retorno</li> <li>- Acciones de formación, enseñanza y aprendizaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información sobre el individuo.</li> <li>- Información sobre las aspiraciones del subordinado.</li> <li>- Comunicación sobre las políticas de la Organización.</li> <li>- Cuestiones y comentarios sobre el trabajo desempeñado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación de Equipos.</li> <li>- Apoyo emocional</li> </ul>

**Fuente: (Ongallo, 2007)**

#### 4.4.5.4 Gestión y atracción del talento humano

Elaborar y mantener actualizadas políticas de personal que incluyan al menos perfil y funciones del puesto, selección, inducción, retención y evaluación del personal. Todo

Para realizar productivamente y con una exigencia de calidad la captación y selección del personal, existen unas técnicas, que poco a poco se han ido consagrando y adaptando a la evolución de la gestión empresarial. Estas técnicas, que son relativamente simples, si bien pueden estar basadas en la psicología, en sociología laboral o en los principios de la organización de las

empresas, son, sobre todo, útiles, si se emplean de una forma sistemática y de ordenada en lo que podemos denominar “un modelo de proceso de captación y selección de personal” (Olleros Izard, 2005, p. 11).

#### 4.4.5.5 Gestión del rendimiento

Implementar un sistema de Evaluación del Desempeño, orientado al cumplimiento de objetivos, con retroalimentación a cada uno de los colaboradores, propiciando el desarrollo de las personas para el mejoramiento del mismo y a su vez tener una evaluación confiable y objetivo basado en las necesidades de la Institución.

Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del recurso humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño (Parra Urdaneta, 2000).

**Tabla 5. Evaluación del Desempeño**

Evaluación de desempeño											
Nombre: _____											
Cargo: _____											
Departamento: _____											
Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5	Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5
Habilidad para decidir						Iniciativa personal					
Acepta cambios						Soporta estrés y presión					
Acepta dirección						Conocimiento del trabajo					
Acepta responsabilidades						Liderazgo					
Actitud						Calidad del trabajo					
Atención a las reglas						Cantidad de producción					
Cooperación						Prácticas de seguridad					
Autonomía						Planeación y organización					
Atención a los costos						Cuidado del patrimonio					

#### 4.4.5.6 Programa de capacitación

Desarrollar capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con el fin propiciar la eficacia personal, grupal y organizacional, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios de conformidad con la Ley de Cooperativas.

La capacitación es una de las funciones clave de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones y, por consiguiente, debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de una organización. Lo anterior significa que la administración y el desarrollo del personal debe entenderse como un todo, en que las distintas funciones -incluida la capacitación- interactúan para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización. Desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana. (Chiavenato, s. f.)

**Tabla 6. Cronograma de capacitación**

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Seminario: Planeamiento Estratégico	-											
Conferencia: Cultura Organizacional		-										
Taller: Relaciones Humanas			-									
Curso: Administración y organización					-							
Seminario: Control Patrimonial						-						
Conferencia: Relaciones Públicas							-					
Seminario: Mejoramiento Del Clima Laboral								-				
Cursillo: Gestión del Cambio									-			
Seminario: Auditoria y Normas de Control										-		
Conferencia: Administración por Valores											-	

#### 4.4.5.7 Gestión de la compensación

Desarrollo de un sistema de incentivos con un componente variable basada en resultados, flexible y acorde con las posibilidades de la Institución, con la finalidad de promover un pago acorde al perfil de cada puesto y equitativo, así evitar inconformidades y desmotivación entre el personal. Para determinar la remuneración de los trabajadores se considera la equidad interna en la organización y que ella refleje el rango de mercado para el cargo. Para lo anterior se considera el conocimiento específico, experiencia, destrezas y responsabilidad requerida por el cargo, como también el desempeño de cada trabajador en el cumplimiento de las metas de la organización.

Estos elementos se considerarán para la elaboración de Niveles de Cargos y la asignación a ellos de los trabajadores (CDEC SIC, 2015, p. 4).

#### 4.4.5.8 Administración de políticas y reglamento interno

El Reglamento interno tiene como finalidad, establecer los deberes y derechos que corresponden, tanto a la empresa como a los trabajadores. En este documento deben pormenorizarse los límites dentro de las cuales transcurrirá la permanencia de los trabajadores. Abarca aspectos de horarios, presentación, utilización de uniformes, permisos, faltas y justificaciones, comportamiento moral, descansos, seguridad e higiene, uso de las instalaciones.

Este documento es redactado por la empresa y sujeto a aprobación por parte de la Secretaría de Trabajo. Tiene valor legal, los trabajadores como la empresa tienen la obligación de someterse a él en su cumplimiento y sirve para dirimir circunstancias relacionadas con el trabajo. El reglamento interno es público y todo trabajador debe tener acceso a él, la empresa debe proporcionarle a cada uno de sus trabajadores, un ejemplar impreso y vigente; cualquier cambio que se establezca en el reglamento, debe de contar con la aprobación de la Secretaría de Trabajo (Montalván Garcés, 1999, p. 30).

**Tabla. 7 Plan Estratégico**



PLAN ESTRATEGICO DE RECURSOS HUMANOS CONSUCCOOP 2017-2019										
NUMERO	META	INDICADOR	NOMBRE DEL RESPONSABLE	2017	T1	T2	T3	T4	2018	2019
1	Ajustar e integrar la Estructura Organizacional del Dpto. de Recursos Humanos a los nuevos procesos institucionales de CONSUCCOOP	Estructura del Dpto. ajustada e integrada a la Estructura general de CONSUCCOOP	Jefe Recursos Humanos/Director Ejecutivo/Junta Directiva	2	1	0	0	1	2	2
2	Gestión y Atracción del Talento Humano: Elaborar y mantener actualizadas políticas de personal que incluyan al menos perfil y funciones del puesto, selección, inducción, retención y evaluación del personal	Utilizando Manual de procedimientos de Reclutamiento y Selección (Manual de Organización y Funciones)	Jefes del Departamento/ Jefe de Recursos Humanos y Director Ejecutivo	9	3	3	3	0	11	14

**Continuación de la tabla. 7**

PLAN ESTRATEGICO DE RECURSOS HUMANOS CONSUCOOP 2017-2019										
NUMERO	META	INDICADOR	NOMBRE DEL RESPONSABLE	2017	T1	T2	T3	T4	2018	2019
3	Elaborar y aplicar en forma sistemática y permanente un programa de capacitación para el personal de CONSUCOOP, a fin de mejorar las capacidades y destrezas para prestar servicios eficaces a las cooperativas	Programa de Capacitación y Numero de capacitaciones para los Colaboradores de la Institución	Jefes del Departamento/ Jefe de Recursos Humanos	12	3	3	3	3	15	18
4	Dirección y Administración del Personal: Mantener actualizados los documentos relacionados con los expedientes del personal (contratos, vacaciones, evaluaciones, acciones del personal, etc.)	A través de formatos de aplicación de control de Formatos según documentos relacionados	Jefe de Recursos Humanos	2	1	0	0	1	2	2
5	Cumplimiento de la política interna: Elaborar y mantener sistemas de control y seguimiento para socializar y concientizar con el personal el Reglamento Interno, políticas, procedimientos y normas institucionales.	Sistema de control y seguimiento en aplicación en la Institución	Jefe de Recursos Humanos	12	3	3	3	3	12	12

**Continuación tabla.7**

**PLAN ESTRATEGICO DE RECURSOS HUMANOS CONSUCOOP 2017-2019**

NUMERO	META	INDICADOR	NOMBRE DEL RESPONSABLE	2017	T1	T2	T3	T4	2018	2019
6	Gestión del rendimiento: Elaborar e implementar instrumentos para la evaluación sistemática del personal orientados al desarrollo profesional de los empleados y al cumplimiento de objetivos institucionales	Instrumento elaborados y en aplicación para evaluación del personal vinculado a la mejora continua.	Jefes del Departamento/ Jefe de Recursos Humanos	1	0	0	0	1	1	1
7	Gestión de las relaciones humanas y sociales: Elaborar y aplicar mecanismos que propicien las buenas prácticas en la comunicación e información con el personal	Encuestas de Satisfacción, mecanismos en aplicación	Comité de Probidad y Ética/ Jefe de Recursos Humanos	7	3	1	2	1	8	10
8	Gestión de la compensación: Elaborar y aplicar un sistema de incentivos basada en resultados, flexible y acorde al presupuesto de la Institución.	utilizando Manual de Compensación	Gerencia Administrativa/ Jefe de Recursos Humanos	4	1	1	1	1	6	8

**Continuación de tabla. 7**

**PLAN ESTRATEGICO DE RECURSOS HUMANOS CONSUCOOP 2017-2019**

NUMERO	META	INDICADOR	NOMBRE DEL RESPONSABLE	2017	T1	T2	T3	T4	2018	2019
9	Elaborar y proponer el Presupuesto anual del Dpto. de RR.HH	Formato en aplicación	Gerencia Administrativa/ Jefe de Recursos Humanos							
10	Evaluación trimestral del Plan Operativo Anual aplicando metodología participativa	De acuerdo a la sesión de Juntas que evalúa trimestralmente	Jefe de Recursos Humanos							

PROYECCION DEL PRESUPUESTO DEL DPTO DE RECURSOS HUMANOS DE CONSUCOOP 2017-2019

OBJETIVO: Cumplir con la ejecución del Presupuesto anual aprobado por la Junta Directiva y aplicando las políticas establecidas

Control: Evaluar mensualmente la ejecución presupuestaria asignada vrs. Ejecución real

**Tabla. 8 Presupuesto**

	PRESUPUESTO 2017		2017			
Partidas	Descripción de cuentas	Mensual	Trimestral	Anual	Ejecución	% ejecucion
<b>I</b>	<b>INGRESOS ASIGNADOS</b>					
	1.1 Del Gobierno Central		L 1,800,000.00	L 7,200,000.00		
	1.2 De Fondos Propios	L3,566,666.67		L42,800,000.00		
	TOTAL FONDOS DPTO			L 50,000,000.00		
<b>II</b>	<b>EGRESOS</b>					
	<b>2.1 GASTOS DE OPERACIÓN</b>					
	2.1.1 Gastos de Personal					
	<b>2.1.1.1 Sueldos y Salarios</b>	<b>L83,600.00</b>		<b>L1,240,800.00</b>		
	Supervisores	L19,800.00		L237,600.00		
	Supervisores	L19,800.00		L237,600.00		
	Supervisores	L19,800.00		L237,600.00		
	Supervisores	L19,800.00		L237,600.00		
	Motorista	L11,000.00		L132,000.00		
	Asistente	L13,200.00		L158,400.00		
	<b>2.1.1.1.2 Sueldos temporales</b>			<b>L475,200.00</b>		
	Abogado	L17,600.00		L211,200.00		
	Auxiliar/oficial Administrativo	L11,000.00		L132,000.00		
	Auxiliar/oficial Administrativo	L11,000.00		L132,000.00		

Continuación tabla. 8

PRESUPUESTO 2017-2019		2017				
Partidas	Descripción de cuentas	Mensual	Trimestral	Anual	Ejecución	% ejecución
	<b>Decimo Cuarto y Decimo Tercero mes</b>			<b>L2,481,600.00</b>		
	Decimo Cuarto			L1,240,800.00		
	Decimo Tercero mes			L1,240,800.00		
	<b>total Bonificaciones</b>			<b>L2,086,829.03</b>		
	Total vacaciones			L48,253.33		
	Supervisores			L9,240.00		
	Supervisores			L9,240.00		
	Supervisores			L9,240.00		
	Supervisores			L9,240.00		
	Motorista			L5,133.33		
	Asistente			L6,160.00		
	Bono por resultado			L2,038,575.70		
	<b>Pago obligatorios</b>					
	1.6 Seguro Social			L61,920.00		
	1.7 INJUPEMP			L167,508.00		
	1.8 Seguro de vida			L50,000.00		
	Plan Medico			L28,800.00		
	1.9 Capacitacion			L382,500.00		
	1.10 Viaticos y gastos de viaje			L2,160,000.00		
	1.4 Prestaciones laborales			L1,000,000.00		
	<b>1.11 Otros Gastos</b>			<b>L315,040.00</b>		
	alimentacion y transporte empleados			L190,080.00		
	gastos cena navideña			L112,000.00		
	uniformes empleados			L12,960.00		

Fuente:(Oliva, 2016)

**Tabla 9. Plan Operativo Anual**



PLAN OPERATIVO ANUAL DE RECURSOS HUMANOS (POA) 2017							
No	Metas	Estrategias de acción	Fecha inicio	Fecha que termina	Responsables	Meta realizada ( si o no)	Observaciones
1	Ajustar e integrar la Estructura Organizacional del Dpto de Recursos Humanos para optimizar los procesos institucionales de CONSUCCOOP	1.1 Actualizacion de Organigrama	10 de enero 2017	31 de enero	Jefe Recursos Humanos/Director Ejecutivo/Junta Directiva		Participacion de la Junta Directiva de CONSUCCOOP para aprobacion del Organigrama
		1.2 Creación de nuevos puesto de acuerdo a las necesidades de la Institución					
		1.3 Aprobacion de Organigrama por la Junta Directiva					
2	Elaborar en el 2017 y mantener sistemáticamente un programa de capacitacion para el personal de CONSUCCOOP	2.1 Identificar Necesidades de Capacitacion	15 de Febrero 2017	1 de abril 2017	Jefe de cada Departamento/Gerencia Administrativa/ Jefe de Recursos Humanos /Director Ejecutivo		Participación de todo del personal de la Institución para el desarrollo de las capacitaciones
		2.2 Preparar una matriz de capacitacion					
		2.3 Discutir la matriz de capacitación con cada jefe de Departamento y el Director Ejecutivo					
		2.4 Evaluar los Resultados					
		2.5 Talleres para compartir conomientos con organismos internacionales, con relación al Cooperativismo					

**Continuación tabla. 9**

PLAN OPERATIVO ANUAL DE RECURSOS HUMANOS (POA) 2017							
No	Metas	Estrategias de acción	Fecha inicio	Fecha que termina	Responsables	Meta realizada ( si o no)	Observaciones
3	Gestión y Atracción del Talento Humano: Proponer durante 2017 políticas de personal que incluyan al menos perfil y funciones del puesto, selección, inducción, retención y evaluación del personal	3.1 Planificación de plantillas y descripción del perfil y funciones de los puestos, especificando la formación, experiencia, y características )	9 de enero 2017	30 de junio 2107	Jefe de Recursos Humanos		se hara mediante las necesidades que la Institución requiera para contratacion de capital humano
		3.2 Reclutamiento y Selección					
		3.3 Entrevista, pruebas psicomotécnicas y psicométricas					
		3.4 Contratacion					
		3.5 Inducción					
		3.6 Retencion del personal					
4	Cumplimiento de la Política Interna ( Elaboración y aplicación de mecanismos de socialización con todo el personal de Reglamentos, normas y políticas )	4.1 Socializacion de los Reglamentos, políticas y Normas (reuniones, difusión de documentos mediante correo electrónico Institucional, etc)	2 de enero 2017	29 de Diciembre 2017	Jefe de Recursos Humanos		mediante correos electronicos, documentos ( políticas, normas) y socializacion a los empleados
		4.2 Supervisión y evaluación de la actuación de los empleados					
		4.3 Hacer entrega a cada colaborador el Reglamento Interno de la Institución.					

**Continuación tabla.9**

PLAN OPERATIVO ANUAL DE RECURSOS HUMANOS (POA) 2017							
No	Metas	Estrategias de acción	Fecha inicio	Fecha que termina	Responsables	Meta realizada ( si o no)	Observaciones
5	Dirección y Administración del Personal: Mantener actualizados los documentos relacionados con los expedientes del personal, contratos, vacaciones, evaluaciones, acciones del personal, etc.	5.1 Expediente actualizado del personal	2 de enero 2017	29 de Diciembre 2017	Jefe de Recursos Humanos		por medio de supervisiones y seguimiento por parte del departamento de Recursos Humanos, para poder evaluar si estan cumpliendo las normas y politicas establecidas por la Institución
		5.3 Acciones de Personal					
		5.4 Elaborar y aplicar formato de actualizacion y seguimiento					
		5.5 Elaborar Formatos para control de cada procedimiento ( vacaciones, incapacidades, permisos, sanciones e infracciones )					
		5.6 Estipular documentación y trámites legales relacionados con la finalización de la relación laboral de los colaboradores.					
6	Gestion del Rendimiento: Elaborar e implementar instrumentos para la evaluacion sistematica del personal orientados al desarrollo profesional de los empleados y al cumplimiento de objetivos institucionales	6.1 Implementacion de una evaluaci3n de desempe1o anualmente	6 de noviembre 2017	29 de diciembre 2017	Jefes del Departameno/ Jefe de Recursos Humanos		aplicando instrumento de evaluacion
		6.2 Analisis de la evaluaci3n por desempe1o					
		6.3 Resultados del analisis de evaluacion					
		6.4 Discusi3n de la evaluaci3n con las partes involucradas					
		6.5 Recomendaciones y Seguimiento					

**Continuación tabla.9**

PLAN OPERATIVO ANUAL DE RECURSOS HUMANOS (POA) 2017							
No	Metas	Estrategias de acción	Fecha inicio	Fecha que termina	Responsables	Meta realizada ( si o no)	Observaciones
7	Gestión de las relaciones humanas y sociales: Elaborar y aplicar mecanismos que propicien las buenas practicas en la comunicación e informacion con el personal	7.1 Creación de actividades recreativas	25 de enero 2017	20 de diciembre 2017	Comité de Probidad y ética/ Jefe de Recursos Humanos		desarrollo de acuerdo a las fechas establecidas o programadas para cada evento
		7.2 Celebraciones de fechas especiales( Día del Padre y Madre, día del Niño, cena navideñas)					
		7.3 Charlas de Motivación personal, y de Desarrollo Profesional					
		7.4 Viajes de convivencia social					
8	Gestión de la compensación: Elaborar y aplicar un sistema de incentivos basada en resultados, flexible y acorde al presupuesto de la Institución.	8.1 Bono monetario y/o no monetario	1 de junio 2017	31 de octubre 2017	Gerencia Administrativa/ Jefe de Recursos Humanos		cuando la Gerencia Administrativa y el Departamento de Recursos Humanos, estimen conveniente la aplicacion del incentivo
		8.2 Tiempo Compensatorio					
		8.3 Bono por resultados, por funciones cumplidas					
9	Elaborar y proponer el Presupuesto anual del Dpto de RR.HH	9.1 Preparar formato de presupuesto	2 de enero 2017	31 de enero 2017	Gerencia Administrativa/ Jefe de Recursos Humanos		Discusión con la Gerencia Administrativa, Dirección Ejecutiva y aprobación por JD
10	Evaluación trimestral del Plan Operativo Anual aplicando metodología participativa	9.2 Elaboración, presentación y aprobación	2 de enero 2017	31 de Diciembre 2017	Gerencia Administrativa/ Junta Directiva		
		9.3 Evaluación mensual					

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 Conclusiones**

1. Es necesario identificar y conocer las causas externas e internas que limitan al Departamento de Recursos Humanos y que pueden influir en el desarrollo para un desempeño eficiente y eficaz y con este dar cumplimiento a lo establecido en la Ley.
2. La planificación estratégica es un proceso que permite a una Institución a ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Es determinante para CONSUCOOP el tener definido las estrategias que ayuden a mejorar el desempeño del departamento de Recursos Humanos y por ende el de la Institución.
3. Al hacer el análisis de las causas que no permitían el buen funcionamiento del Departamento, se determinó que no contaba con estrategias que ofrezcan a los colaboradores la plena satisfacción de sentirse parte de la Institución; derivado a esto el no tener estrategias específicas no se le asignaba un presupuesto, y hasta el momento las actividades se han llevado empíricamente.
4. Al descubrir los factores que son los causantes por los cuales el Departamento de Recursos Humanos no ha podido tener una buena ejecución de sus funciones, se realizó un planteamiento de estrategias adecuadas para el Departamento e Institución, las cuales brindaran beneficios a ambas partes con la aplicación de las mismas y así con una estructura más definida lograr los objetivos Institucionales.

### **4.2 Recomendaciones**

1. Dentro del análisis que se realizó al Departamento de Recursos Humanos encontramos que no contaba con estrategias, por lo que sugerimos la revisión y aplicación del Plan Estratégico 2017-2019 y POA 2017 propuesto, y así eliminar las deficiencias que ha tenido hasta el momento el departamento por no contar con ellas.

2. Es recomendable que para la aplicación de este Plan Estratégico, se le asigne un presupuesto adecuado al Departamento para que este pueda realizar las actividades que están plasmadas dentro del POA.
3. Se recomienda a CONSUCOOP, considerar las opiniones que los colaboradores manifiestan acerca del desempeño que ha realizado el Departamento de Recursos Humanos hasta la fecha lo que dará mayor fortaleza e identidad Institucional
4. Se sugiere darle seguimiento para determinar que las metas propuestas dentro del PE se están cumpliendo en tiempo y forma, y a su vez dar continuidad para ampliar más actividades que se puedan desarrollar a futuro.
5. Incluir dentro del PE la elaboración y aprobación de herramientas y políticas de personal que coadyuven hacia la modernización de CONSUCOOP (Manual de Organización y Funciones, Manual de Puestos y Salarios, entre otros.)

## BIBLIOGRAFÍA

- Acero Palacio, L. C. (2010). *Dirección Estratégica*. Ecoe Ediciones.
- Álvarez Torres, M. G. (2006). *Manual de Planeación Estratégica* (Primera edición). México: Panorama Editorial.
- Amorós, E. (s. f.). *Comportamiento Organizacional*.
- Armijo, D. M. (2009). *Manuel de planificación estratégica del sector público*.
- Ayon Pimienta, R. M. (2006, septiembre). *Importancia de la Comunicación en las Organizaciones*.
- Baas Chable, M. I., Barceló Méndez, M. G., & De Fátima Herrera Garnica, Gl. R. (2012). *Metodología de la investigación* (primera). México: PEARSON Educación.
- Baas Chable, M. I., Barceló Méndez, M. G., & Herrera Garnica, G. R. de F. (2012). *Metodología de la Investigación* (Primera Edición). México: Editorial PEARSON.
- Cabrera Alarcón, M. (2007). *INVESTIGACIÓN DE ACCIDENTES DE TRABAJO UTILIZANDO EL DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO (ISHIKAWA)*.
- Caldera Mejía, R. (2004a). *Planeación Estratégica de Recursos Humanos ( Conceptos y teorías sobre planeación efectiva de Recursos Humanos)*. Universidad Politécnica de Nicaragua, Nicaragua.
- Caldera Mejía, R. (2004b). *Planeación Estratégica de Recursos Humanos (Conceptos y teorías sobre planeación efectiva de Recursos Humanos)*. Universidad Politécnica de Nicaragua, Nicaragua.
- Campbell, D. T., & Stanly, J. (1966). *diseños experimentales y cuasi experimentales en la investigación social*. Buenos Aires: Amorrortu editores.
- Cárdenas y Nápoles, R. Á. (2008). *PRESUPUESTOS (Teoría y práctica)* (Segunda edición). México: McGraw-Hill/Interamericana de Editores S.A de C.V.
- Castillo Aponte, J. (2006). *Administración de Personal* (Segunda edición). Colombia: ECOE Ediciones Ltda.
- CDEC SIC. (2015). *Política General de Compensaciones y Beneficios*.

CHC. Ley de Cooperativas de Honduras y su Reglamento, § Sección Primera (2014).

Chen, & Johnson. (2006). Metodología de la Investigación.

Chiavenato, I. (s. f.). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill.

Confederación Hondureña de Cooperativas. Cooperativa de Honduras y sus Reglamento (2014).

CONSUCOOP. (2016). Reglamento interno.

De Benito Álvarez, C. (2003). *Diseño y aplicación de un Plan Estratégico de Recursos Humanos. La experiencia práctica de DHL Internacional España*. España: DHL. Recuperado a partir de <http://www.uhu.es/mjesus.moreno/docencia/asignatura-01%20de/TEMA-10/DHL.pdf>

Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (Decimoprimerá). México: PEARSON Educación. Recuperado a partir de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>

Dimitri Colón, Renato, & Rodríguez, Salvador Ángel. (2009). *Planeación estratégica* (El Cid Editor | apuntes). Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=10327272&p00=planeacion+estrategica>

Estrategia (DNA) y Planes Tácticos (RNA) Organizacional. (s. f.).

Fernández Ríos, M., & Sánchez, J. C. (1997). *Eficacia Organizacional*. Madrid.

Fonseca Yerena, M. del S. (2005). *Comunicación Oral, Fundamentos y Práctica Estratégica* (Segunda Edición). México: PEARSON Educación.

GEO Tutoriales. (2014, Diciembre 31). Gestión de Operaciones.

Gómez, M. M. (2006). *Metodología de la Investigación Científica* (Primera). Argentina: Editorial Brujas.

González, L. F. (s. f.). Planificación estratégica de Recursos Humanos. SEAP.

Gutiérrez Cerda, H. (1993). *Los Elementos de la Investigación*. Sante Fé, Bogotá: Editorial El Búho LTDA.

Ishikawa, K. (2012, septiembre 22). Maestros de la Calidad. Recuperado a partir de <http://maestrosdelacalidadop100111.blogspot.com/2012/09/filosofia-kaoru-ishikawa.html>

- Jones, G. R. (2008). *TEORIA ORGANIZACIONAL (Diseño y Cambio de las Organizaciones)* (Quinta edición). México: PEARSON Educación.
- La Prensa. (2015). Congreso Exonera a las Cooperativas del pago de impuesto sobre la renta. *30 de abril del 2015*. Tegucigalpa. Recuperado a partir de <http://www.laprensa.hn/honduras/835812-410/congreso-exonera-a-cooperativas-del-pago-del-impuesto-sobre-la-renta>
- Maristany, J. (2007). *Aministracion de Recursos Humanos* (2da. edicion). Mexico: PEARSON Educación.
- Martinez Ferreira, M. (2005). *Diagrama de ISHIKAWA*. Recuperado a partir de <http://www.gestiopolis.com/diagramas-causa-efecto-pareto-y-de-flujo-elementos-clave/>
- Mejia, L. R. C. (2014, diciembre). Planeación estrategica de Recursos Humanos. Estrategika-Consultoria, S.A.
- Modelo para Elaborar un Plan Estratégico del Siglo XXI - Documentos de Google. (s. f.). Recuperado 30 de enero de 2016, a partir de [https://docs.google.com/document/d/1H\\_qTAxGerENC9BbtmcQ1riLD39J2yuuENdKYr3R--al/edit?pref=2&pli=1#](https://docs.google.com/document/d/1H_qTAxGerENC9BbtmcQ1riLD39J2yuuENdKYr3R--al/edit?pref=2&pli=1#)
- Montalvan Garcés, C. (1999). *Recursos Humanos para la pequeña y mediana empresa* (primera edición). México: Universidad Iberoamericana.
- Moron, A. (2003). *Importancia de los Presupuestos en la Estategia de la Empresa*.
- Nutt, P.C, & Backoff R.W. (1994). *Strategic Management of public and Third Sector Organizations*. San Francisco.
- Oliva, L. (2016). *Informe Presupuestario Anual CONSUCOOP/ Secretaria de Finanzas* (Presupuestario). Tegucigalpa: CONSUCOOP.
- Olleros Izard, M. (2005). *El Proceso de Captación y Selección de Personal* (Tercera Edición). España: Gestiones 2000.

Ongallo, C. (2007). Guía para gestionar el Conocimiento, la Información, y las Relaciones Humanas en Empresas y Organizaciones. Dykinson S.L.

Parra Urdaneta, M. (2000). La Evaluación de desempeño y la gestión de RRHH. Recuperado a partir de <http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=28>

*Planificación de los recursos humanos.* (2007). Editorial Vértice.

Prensa. (2015). El sector cooperativo financiero de Honduras sigue creciendo. *14 de octubre 2015.* Recuperado a partir de <http://www.aciamericas.coop/El-sector-cooperativo-financiero-de-Honduras-sigue-creciendo>

Proceso Digital. (2013). Congreso Nacional aprueba nueva Ley de Cooperativas de Honduras. *Miércoles 28 de Agosto 2013.* Tegucigalpa.

Reinoso Garrido, E. (s. f.). *FORMULACIÓN DE UN PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS Palabras.* Universidad Autónoma de Barcelona: 15 de mayo de 2013.

Reyes Ponce, A. (1996). *Administración de empresas. Teoría y práctica.* Mexico: Limusa.

Robbins, S. P. (1997). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional* (Quinta edición). México: PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA S.A.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Décimo tercer edición). México: PEARSON Educación. Recuperado a partir de [https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)

Sampieri, D. R. H. (primero), Collado, C. F., & Baptista Lucio, D. M. del P. (2010). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION* (Quinta). Colonia Desarrollo Santa Fe, Delegación Álvaro Obregón, C.P. 01376, México D.F.: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.

Suarez Revollar, Carina. (2009). *Generalidades de un planeamiento estratégico.* El Cid Editor | apuntes.

Torres Bernal, C. A. (2007). *Metodología de la Investigación segunda edición (segunda)*. Mexico: PEARSON Educación.

Universidad experimental Simon Rodriguez. (2009). Planeacion de Recursos Humanos.

Universidad Tecnológica de Pereira. (s. f.). instrumentos-investigación. Recuperado a partir de <https://instrumentos-investigacion.wikispaces.com/2.+Entrevistas>

Valencia Huáman, H. G. (2005). *Manual de técnicas de investigación conceptos y aplicaciones (segunda edicion)*. Perú: IPLADEES S.A.C.

Welsch, H., & Rivera, G. (2005). *PRESUPUESTOS (Planificación y Control) (Sexta edición)*. México: PEARSON Prentice-Hall.

Zambrano Ramos, A. (2006). *Planificación Estratégica, Presupuesto, y Control de la Gestión Pública (Primera edición)*. Caracas: Editorial Texto C.A.

Zavala Salazar, H. (2005). *Planeación Estratégica aplicada a Cooperativas y demás formas asociativas y solidarias (Primera edición)*. Colombia: teoría del Color.

## ANEXOS

### ENTREVISTA

1. ¿Desde su punto de vista, cuáles son las funciones que debe del llevar a cabo el departamento de Recursos Humanos para un mejor desempeño de sus colaboradores en la Institución?
2. ¿Qué porcentaje del presupuesto que se le entrega a CONSUCOOP va dirigido a Recursos Humanos?
3. ¿Cómo se compara el desempeño de las actividades de este año con las del año pasado, considerando los recursos financieros que se le proporcionaron para su desarrollo?
4. ¿En los últimos dos años la productividad laboral ha aumentado, disminuido o permanecido igual?
5. ¿Qué porcentaje de sus empleados están totalmente comprometidos y están “haciendo su mejor trabajo” en todo momento?
6. ¿Al momento de la contratación que factores considera el Departamento de Recursos Humanos para elegir las personas que formaran parte del equipo de la Institución?
7. ¿Cree que la empresa fomenta el compañerismo y la unión entre sus colaboradores? ¿por qué? ¿y qué recomienda?
8. ¿Desde su experiencia, ¿cuál cree que es la mejor forma de motivar a los empleados?
9. ¿Las actividades de Recursos Humanos guardan una relación directa con el servicio que se le brinda a los Cooperativistas, Porque?
10. ¿Qué factores considera importantes al momento de poder aplicar un plan estratégico para el Departamento de Recursos Humanos y poder lograr los objetivos que la Institución se ha plasmado

## ENCUESTA COLABORADORES CONSUCOOP

1. Conoce si CONSUCOOP cuenta con una política de beneficios para sus colaboradores
2. El Departamento de Recursos Humanos considera la antigüedad y/o experiencia de sus colaboradores al momento de darse una promoción o reconocimiento
3. El Departamento de Recursos Humanos de CONSUCOOP se preocupa por capacitar a sus colaboradores
4. Tiene conocimiento si CONSUCOOP invierte parte de su presupuesto en actividades de desarrollo humano y profesional para sus colaboradores
5. Como considera que ha sido el desempeño del departamento de Recursos Humanos de CONSUCOOP
6. Desde su punto de vista ¿qué funciones considera que debe realizar el Departamento de Recursos Humanos? Mencione algunas
7. De las funciones que menciono ¿cuáles considera que se llevan a cabo actualmente?
8. ¿Consideras que la descripción de tu puesto es lo suficientemente clara? si fuera no porque?
9. ¿Estaría dispuesto a participar en actividades recreativas y crecimiento profesionales organizadas por la institución? ¿qué actividades le gustarían
10. Crees que en el Departamento de Recursos Humanos genera la integración de sus colaboradores en la Institución?
11. Que sugerencia propone para mejorar el Desempeño del Departamento de Recursos Humano.