

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMIISTRATIVAS,

GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

"GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA COOPERATIVA SAN MIGUEL LTDA., EN EL AÑO 2025"

AUTORAS:

LANDY JOHANA ESTRADA ARIAS

KATHERYN JOHANNA HERNANDEZ TAIPE

DIRECTOR:	**PARES ACADÉMICOS:**
ECON. RENÉ MESÍAS VILLACRÉS BORJA	ING. GINA ALARCÓN QUINATOA
	ING. CRISTHIAN BARRAGÁN QUIZHPE

GUARANDA-ECUADOR

2025

TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

"GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA COOPERATIVA SAN MIGUEL LTDA., EN EL AÑO 2025".

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a la Virgencita del Guayco por darme fortaleza en cada etapa de este camino, por acompañarme en silencio, por cuidarme siempre y no dejarme perder la fe, incluso cuando las cosas se volvieron difíciles.

A mi madre y a mi hermano, gracias por su apoyo constante, por sus sacrificios y por estar firmes en cada paso, su amor fue el motor que me impulsó a seguir adelante, y sin ustedes este logro no habría sido posible.

A mis abuelitos maternos, por sus oraciones, por su cariño y por estar presentes cuando más los necesité.

A mis docentes, por compartir sus conocimientos y por exigir siempre lo mejor de mí. En especial, a mi director(a) de tesis, por su orientación, paciencia y compromiso durante todo este proceso.

A la Cooperativa San Miguel Ltda., por brindarme la información necesaria para desarrollar esta investigación con responsabilidad y compromiso.

Y a todos los que, de alguna manera, aportaron con su apoyo en este camino, les expreso mi sincero agradecimiento.

Landy Johana Estrada Arias

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que me acompañaron y apoyaron a lo largo de este camino académico.

En primer lugar, agradezco a mi familia, por su amor incondicional, su paciencia y su constante aliento. Gracias por creer en mí incluso en los momentos más difíciles.

A mis profesores y profesoras, por compartir sus conocimientos y por inspirarme a seguir aprendiendo. Su experiencia y compromiso fueron fundamentales para el desarrollo de este trabajo.

A mis compañeros y amigos, gracias por su apoyo, por las conversaciones motivadoras y por hacer de esta etapa una experiencia enriquecedora.

Katheryn Johanna Hernandez Taipe

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi madre, Rosa Arias, porque ella fue la base sólida sobre la que se construyó este logro, su fuerza, amor incondicional y devoción inquebrantable me ayudaron a superar mis momentos más difíciles, causándome una sensación de aislamiento cuando sentía que todos mis esfuerzos eran en vano. Su trabajo inquebrantable, su lucha diaria y su confianza inquebrantable fueron el impulso que me permitió avanzar. Por eso, este título se aplica tanto a ti como a mí, ya que cada página refleja su sacrificio y dedicación.

De igual manera a mi hermano, Franklin Estrada quien ha sido mi mentor y apoyo durante todo este proceso porque con su disponibilidad, sus palabras elocuentes y su ejemplo silencioso me acompañó en los días de mayor necesidad y me animó a seguir adelante aun cuando las circunstancias se pusieron difíciles.

Este logro no es solo mío, sino también de mi familia y de todos los que me ayudaron en este camino, les agradezco sinceramente por ser una pieza clave en esta trayectoria académica.

Landy Johana Estrada Arias

Dedico esta tesis con profundo amor y gratitud a mi familia, quienes han sido mi pilar incondicional durante todo este camino. A mis padres Enrique Zeovani Hernandez y Alicia Taipe Martínez, por su ejemplo, esfuerzo y apoyo constante; gracias por creer en mí incluso en los momentos en los que yo dudé. A mi hermana Jhoselyn Alejandra Hernandez, por sus palabras de aliento y compañía silenciosa.

También la dedico a mi novio Reny Dario Recalde Torres, compañera de tesis y amigas que supieron estar cerca con una palabra de ánimo, un café o una risa en los días difíciles. Y, por supuesto, a mis profesores y mentores, cuyo conocimiento y guía marcaron mi formación.

A todos ustedes, gracias por caminar conmigo hasta aquí.

Katheryn Johanna Hernandez Taipe

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

UEB UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL/ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

Econ. "**René Mesías Villacrés Borja**"; Ing. "**Gina Jaqueline Alarcón Quinatoa**" e Ing. "**Christian Barragán Quizhpe**", en su orden Director y Pares Académico del Trabajo de Titulación **"GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA COOPERATIVA SAN MIGUEL LTDA., EN EL AÑO 2025"** desarrollado por las señoritas **Landy Johana Estrada Arias y Katheryn Johanna Hernandez Taipe.**

CERTIFICAN

Que, luego de revisado el Trabajo de Titulación en su totalidad, cumple con las exigencias académicas de la **Carrera de Administración de Empresas.**

Guaranda, septiembre 2025

Econ. René Mesías Villacrés Borja
Director

Ing. Gina Jaqueline Alarcón Quinatoa
Par Académico

Ing. Christian Barragán Quizhpe
Par Académico

CERTIFICADO DE DERECHOS DE AUTORES

UEB | UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR

BIBLIOTECA GENERAL

DERECHOS DE AUTOR

Nosotras ESTRADA ARIAS LANDY JOHANA y HERNANDEZ TAIPE KATHERYN JOHANNA portadoras de la Cédula de Identidad No 020227391-8 y 030280365-5 en calidad de autoras y titulares de los derechos morales y patrimoniales del Trabajo de Titulación:

"GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD AL SERVICIO AL CLIENTE EN LA COOPERATIVA SAN MIGUEL LTDA., EN EL AÑO 2025." modalidad Proyecto de Investigación, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, concedemos a favor de la Universidad Estatal de Bolívar, una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservamos a mi/nuestro favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizamos a la Universidad Estatal de Bolívar, para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Digital, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Las autoras declaran que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Estrada Arias Landy Johana

Hernandez Taipe Katheryn Johanna

Dirección: Av. Ernesto Che Guevara y Gabriel Secaira
Guaranda-Ecuador
Teléfono: (593) 3220 6059
www.ueb.edu.ec

ÍNDICE DE CONTENIDO

TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN ii

AGRADECIMIENTO iii

DEDICATORIA iv

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN v

CERTIFICADO DE DERECHOS DE AUTORES vi

ÍNDICE DE CONTENIDO vii

ÍNDICE DE TABLAS xii

ÍNDICE DE FIGURAS xvi

ÍNDICE DE ANEXOS xx

INTRODUCCIÓN 1

RESUMEN 2

ABSTRACT 3

CAPÍTULO I. 4

FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO. 4

1.1. Descripción del Problema. 4

1.2. Formulación del Problema. 7

1.3. Preguntas de Investigación. 7

1.4. Justificación. 8

1.5. Objetivos: General y Específicos. 10

1.5.1. Objetivo General. 10

1.5.2. Objetivos Específicos. 10

1.6. Hipótesis. 10

1.7. Variables de la hipótesis. 10

1.7.1. Variables (Operacionalización). 11

1.7.1.1. Operacionalización de la variable independiente. 11

1.7.1.2. Operacionalización de la variable dependiente. 13

CAPÍTULO II 15

MARCO TEÓRICO. 15

2.1. Antecedentes. 15

2.2. Científico. 17

2.2.1. Gestión del Talento Humano. 17

2.2.2. Atención al Cliente. 17

2.2.3. Modelos. 18

2.2.3.1. Modelo de Gestión por Competencias. 18

2.2.3.2. Modelo de Recursos y Capacidades. 20

2.2.3.3. Modelo de Gestión del Talento Humano. 21

2.3. Conceptual. 26

2.4. Legal. 27

2.4.1. Constitución de la República del Ecuador. 27

2.4.2. Código de Trabajo. 28

2.4.3. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero 30

2.4.4. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. 31

2.4.5. Reglamento General de la Ley de Cooperativas. 32

2.4.6. Normativas Internacionales: 33

2.5. Georreferencial. 34

CAPÍTULO III 35

METODOLOGÍA. 35

3.1. Tipos de Investigación. 35

3.1.1. Investigación Descriptiva.....35
3.1.2. Investigación Bibliográfica.....36
3.1.3. Investigación de Campo.....36
3.2. Enfoque de la Investigación. 37
3.2.1. Investigación Cuantitativa. 37
3.3. Métodos de Investigación. 39
3.3.1. Método Deductivo. 39
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos. 39
3.5. Universo, Población y Muestra. 40
3.5.1. Población. 40
3.5.2. Muestra. 41
3.6. Procesamiento de la Información. 42
3.6.1. Organización y Codificación de los Datos. 42
CAPÍTULO IV 44
RESULTADOS Y DISCUSIÓN. 44
4.1. Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados. 44
4.1.1. Encuesta de Socios. 44
4.1.2. Encuesta funcionarios. 67
4.2. Comprobación de Hipótesis. 88
4.2.1. Planteamiento de la Hipótesis. 88
4.2.2. Nivel de Significancia. 88
4.2.3. Variables de la hipótesis. 88
4.2.4. Estadística de Fiabilidad. 89
4.2.5. Prueba de Normalidad. 90
4.2.6. Pruebas de Chi-cuadrado. 95
CAPÍTULO V 96
PROPUESTA. 96

5.1. Título de la Propuesta. 96

5.2. Antecedentes. 96

5.3. Objetivos. 98

5.3.1. Objetivo General. 98

5.3.2. Objetivos Específicos. 98

5.4. Análisis Situacional de la Cooperativa San Miguel Ltda. 98

5.4.1. Productos y Servicios Financieros. 98

5.4.2. Propósito Institucional. 101

5.4.2.1. Visión. 101

5.4.2.2. Misión. 101

5.4.2.3. Organigrama Institucional. 102

5.5. Diagnóstico Situacional 103

5.6. Matriz FODA. 105

5.7. FODA CRUZADO. 110

5.6. Modelo de Gestión del Talento Humano. 113

5.6.1. Propuesta de Modelo de Gestión del Talento Humano para la Cooperativa San Miguel Ltda. 113

5.6.1.1. Reclutamiento. 113

5.6.1.2. Selección. 122

5.6.1.3. Contratación. 134

5.6.1.4. Inducción 139

5.6.1.5. Análisis y Descripción de Puestos. 144

5.6.1.6. Valoración y clasificación de puestos. 153

5.6.1.7. Capacitación y Desarrollo Profesional. 159

5.6.1.8. Capacitación y Desarrollo Profesional. 165

5.7. Mecanismos de Evaluación al Modelo de Gestión del Talento Humano. 170

5.8. Plan de Acción Estratégico para la Gestión del Talento Humano. 173

CONCLUSIONES **186**

RECOMENDACIONES **188**

REFERENCIAS **189**

ANEXOS. **198**

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: ***Variable independiente: Gestión del Talento Humano*** **11**

Tabla 2: ***Variable dependiente: Calidad en el Servicio*** **13**

Tabla 3: ***Asociado de la entidad cooperativa.*** **44**

Tabla 4: ***Periodo de asociación*** **46**

Tabla 5: ***Servicios financieros.*** **47**

Tabla 6: ***Uso de los recursos financieros.*** **48**

Tabla 7: ***Uso de cuentas de ahorro.*** **49**

Tabla8: ***Experiencia en solicitud de crédito.*** **50**

Tabla 9: ***Calificación de procesos de aprobación.*** **51**

Tabla 10: ***Tipo de inversiones.*** **52**

Tabla 11: ***Calificación de atención.*** **53**

Tabla 12: ***Pagos de servicios.*** **54**

Tabla 13: ***Calidad del servicio al cliente.*** **55**

Tabla 14: ***Mejora del servicio al cliente.*** **56**

Tabla 15: ***Actitud del personal en su atención.*** **58**

Tabla 16. ***Personal capacitado si/no.*** **59**

Tabla 17: ***Mejoras en la atención al cliente.*** **60**

Tabla 18: ***Capacitación para mejorar servicios.*** **61**

Tabla 19: ***Experiencia en la cooperativa.*** **62**

Tabla 20: ***Evaluación de agilidad y eficacia ante respuestas de reclamo.*** **63**

Tabla 21: ***Reclamación o sugerencia.*** **64**

Tabla 22: ***Recomendaría a la cooperativa.*** **65**

Tabla 23: ***Proceso de ingreso a la cooperativa.*** **67**

Tabla 24: ***Aspectos del proceso de inducción.*** **68**

Tabla 25: ***Capacitaciones de la cooperativa.*** **70**

Tabla 26: ***Tipo de capacitaciones recibidas.*** **71**

Tabla 27: ***Mejoramiento en el desempeño laboral.*** **72**

Tabla 28: ***Impacto de capacitaciones en el desempeño.*** **73**

Tabla 29: ***Calidad de la comunicación interna.*** **74**

Tabla 30: ***Evaluación de desempeño laboral.*** **75**

Tabla 31: ***Métodos para evaluar el desempeño laboral.*** **76**

Tabla 32: ***Retroalimentación sobre su desempeño.*** **77**

Tabla 33: ***Oportunidades de crecimiento profesional.*** **78**

Tabla 34: ***Motivación y compromiso de la organización.*** **79**

Tabla 35: ***Relación de compañerismo en el trabajo.*** **80**

Tabla 36: ***Gestión de Liderazgo dentro de la cooperativa.*** **81**

Tabla 37: ***Influencia en la calidad del servicio.*** **82**

Tabla 38: ***Recursos y herramientas para brindar un servicio de calidad.*** **83**

Tabla 39: ***Mejoramiento en la atención al cliente.*** **84**

Tabla 40: ***Compromiso con la mejora continua.*** **85**

Tabla 41: ***Capacitación sobre el servicio al cliente.*** **86**

Tabla 42. ***Estadísticas de la escala.*** **88**

Tabla 43: ***Estadística de fiabilidad.*** **89**

Tabla 44: ***Prueba de normalidad.*** **90**

Tabla 45: ***Pruebas de normalidad (aspectos).*** **92**

Tabla 46: ***Pruebas de chi-cuadrado.*** **..... 95**

Tabla 47: ***Productos y servicios financieros.*** **..... 99**

Tabla 48: ***Matriz FODA.*** **..... 105**

Tabla 49: ***Oportunidades.*** **..... 106**

Tabla 50: ***Debilidades.*** **..... 107**

Tabla 51: ***Amenazas.*** **..... 108**

Tabla 52: ***Datos FODA.*** **..... 109**

Tabla 53: ***FODA cruzado.*** **..... 110**

Tabla 54: ***Cadena de valor de reclutamiento.*** **..... 114**

Tabla 55: ***Ficha para proceso de reclutamiento.*** **..... 115**

Tabla 56: ***Actividades de reclutamiento.*** **..... 116**

Tabla 57: ***Cadena de valor del proceso de selección.*** **..... 124**

Tabla 58: ***Actividades de Contratación.*** **..... 126**

Tabla 59: ***Cadena de valor de contratación.*** **..... 134**

Tabla 60: ***Actividades de contratación.*** **..... 136**

Tabla 61: ***Cadena de valor de inducción.*** **..... 140**

Tabla 62: ***Actividades de inducción.*** **..... 142**

Tabla 63: ***Cadena de valor y descripción de puestos.*** **..... 145**

Tabla 64: ***Actividades de análisis y descripción de puestos.*** **..... 147**

Tabla 65: ***Calificaciones de cada actividad del puesto de trabajo.*** **..... 152**

Indicadores por Área. 153

Tabla 66: ***Cadena de valor de valoración y clasificación de puestos.*** **..... 154**

Tabla 67: ***Asignación de puntos.*** **..... 158**

Tabla 68: ***Cadena de valor de evaluación del desempeño.*** **.....160**

Tabla 69: ***Actividades de evaluación del desempeño.*** **.....162**

Tabla 70: ***Cadena de valor de capacitación.*** **.....166**

Tabla 71: ***Actividades de capacitación.*** **.....168**

Tabla 72: ***Plan de acción estratégico.*** **.....173**

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: ***Ubicación de la Cooperativa San Miguel.*** **34**

Figura 2: ***Asociado de la entidad cooperativa*** **44**

Figura 3: ***Periodo de asociación*** **46**

Figura 4: ***Servicios financieros*** **47**

Figura 5: ***Uso de los recursos financieros.*** **48**

Figura 6: ***Uso de cuentas de ahorro*** **49**

Figura 7: ***Experiencia en solicitud de crédito.*** **50**

Figura 8: ***Calificación de procesos de aprobación.*** **51**

Figura 9: ***Tipo de inversiones.*** **52**

Figura 10: ***Calificación de atención.*** **53**

Figura 11: ***Pagos de servicios.*** **54**

Figura 12: ***Calidad del servicio al cliente.*** **55**

Figura 14: ***Mejora del servicio al cliente.*** **56**

Figura 14: ***Actitud del personal en su atención.*** **58**

Figura 15: ***Personal capacitado si/no.*** **59**

Figura 16: ***Mejoras en la atención al cliente.*** **60**

Figura 17: ***Capacitación para mejorar servicios.*** **61**

Figura 18: ***Experiencia en la cooperativa.*** **62**

Figura 19: ***Evaluación de agilidad y eficacia ante respuestas de reclamo.*** **63**

Figura 20: ***Reclamación o sugerencia.*** **64**

Figura 21: ***Recomendaría a la cooperativa.*** **65**

Figura 22: ***Proceso de ingreso a la cooperativa.*** **67**

Figura 23: ***Aspectos del proceso de inducción.*** **68**

Figura 24: ***Capacitaciones de la cooperativa.*** **70**

Figura 25: ***Tipo de capacitaciones recibidas.*** **71**

Figura 26: ***Mejoramiento en el desempeño laboral.*** **72**

Figura 27: ***Impacto de capacitaciones en el desempeño.*** **73**

Figura 28: ***Calidad de la comunicación interna.*** **74**

Figura 29: ***Evaluación de desempeño laboral.*** **75**

Figura 30: ***Métodos para evaluar el desempeño laboral.*** **76**

Figura 31: ***Retroalimentación sobre su desempeño.*** **77**

Figura 32: ***Oportunidades de crecimiento profesional.*** **78**

Figura 33: ***Relación de compañerismo en el trabajo.*** **79**

Figura 34: ***Relación de compañerismo en el trabajo.*** **80**

Figura 35: ***Gestión de Liderazgo dentro de la cooperativa.*** **81**

Figura 36: ***Influencia en la calidad del servicio.*** **82**

Figura 37: ***Recursos y herramientas para brindar un servicio de calidad.*** **83**

Figura 38: ***Mejoramiento en la atención al cliente.*** **84**

Figura 39: ***Compromiso con la mejora continua.*** **85**

Figura 40: ***Capacitación sobre el servicio al cliente.*** **86**

Figura 41: ***Organigrama institucional.*** **102**

Figura 42: ***DAFO.*** **109**

Figura 43: ***Flujograma del reclutamiento.*** **117**

Figura 44: ***Formato de requerimiento de personal.*** **118**

Figura 45: ***Formato de especificaciones de la contratación.*** **119**

Figura 46: ***Formato de convocatoria interna.*** **120**

Figura 47: ***Formato de convocatoria externa.*** **121**

Figura 48: ***Base de Datos.*** **122**

Figura 49: ***Ficha de proceso de contratación.*** **125**

Figura 50: ***Flujograma de selección.*** **127**

Figura 51: ***Formato de Check-list.*** **128**

Figura 52: ***Formato de entrevista.*** **129**

Figura 53: ***Prueba de conocimiento y razonamiento.*** **131**

Figura 54: ***Prueba de psicotécnicos.*** **132**

Figura 55: ***Informe de calificación.*** **133**

Figura 56: ***Ficha de proceso de contratación.*** **135**

Figura 57: ***Flujograma de contratación.*** **137**

Figura 58: ***Solicitud de empleo.*** **138**

Figura 59: ***Ficha de proceso de inducción.*** **141**

Figura 60: ***Flujograma de inducción*** **143**

Figura 61: ***Ficha de proceso de análisis y descripción de puestos.*** **146**

Figura 62: ***Flujograma de análisis y descripción de puesto.*** **148**

Figura 63: ***Análisis y descripción de puestos.*** **149**

Figura 64: ***Valoración y descripción de puesto.*** **151**

Figura 65: ***Ficha de proceso de valoración y clasificación de puestos.*** **155**

Figura 66: ***Valoraciones y clasificaciones de puestos de trabajo.*** **156**

Figura 67: ***Ficha de proceso de evaluación del desempeño.*** **161**

Figura 68: ***Flujograma de evaluación del desempeño.*** **163**

Figura 69: ***Formato de evaluación de personal.*** **.....164**

Figura 70: ***Ficha de proceso de capacitación.*** **.....167**

Figura 71: ***Flujograma de capacitación.*** **.....169**

Figura 72: ***Mecanismos de evaluación al modelo de gestión del talento humano.***
.....170

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo a. Cronograma de Gantt **199**

Anexo b. Presupuesto Ejecutado **201**

Anexo c. Instrumentos de Recopilación de Datos **202**

Anexo c.1. Guion de Encuesta Socios de la Cooperativa **202**

Anexo c.2. Guion encuesta a funcionarios de la Cooperativa **205**

Anexo d. Carta de Aceptación **209**

Anexo e. Fotografías Investigación de Campo **210**

Anexo f. Certificado Turnitin **211**

Anexo g. Solicitud de Turnitin **212**

Anexo h. Link de biblioteca. ..... ¡Error! Marcador no definido.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación, titulado "Gestión del talento humano y su incidencia en la calidad del servicio al cliente en la Cooperativa San Miguel Ltda., cantón San Miguel, provincia Bolívar, año 2025", tiene como propósito analizar cómo las prácticas relacionadas con la administración del personal influyen en la percepción de los socios respecto a la calidad del servicio recibido.

En la actualidad, la gestión del talento humano representa un pilar estratégico para las organizaciones, especialmente en el sector cooperativo, donde la atención personalizada constituye un valor agregado esencial. En este contexto, la calidad del servicio no solo refleja eficiencia operativa, sino también la capacitación, motivación y estabilidad del equipo de trabajo.

La motivación para desarrollar esta investigación nace de la identificación de falencias visibles en los procesos de selección, formación, evaluación y rotación de personal dentro de la Cooperativa San Miguel Ltda., los cuales han derivado en una atención al cliente inconstante y una disminución en la fidelización de los socios.

La investigación se enmarca en un enfoque mixto, aplicando un diseño no experimental. Se utilizaron encuestas dirigidas a socios y empleados, entrevistas semiestructuradas y análisis documental. La verificación de la hipótesis se efectuó mediante la prueba estadística de Chi Cuadrado, lo que permitió establecer relaciones significativas entre las variables estudiadas.

RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad evaluar la relación entre la gestión del talento humano y la calidad del servicio al cliente en la Cooperativa San Miguel Ltda., ubicada en el cantón San Miguel, provincia Bolívar, durante el año 2025. Se adoptó un enfoque mixto bajo un diseño no experimental, aplicando el método hipotético-deductivo, junto con técnicas descriptivas y explicativas.

Se recopilaron datos a través de encuestas aplicadas a 331 socios y 25 empleados de la cooperativa, utilizando instrumentos con escala Likert y preguntas cerradas. Los datos fueron analizados mediante los programas Excel y SPSS, aplicando el coeficiente alfa de Cronbach para validar la fiabilidad de los instrumentos, y la prueba de Chi Cuadrado para contrastar la hipótesis planteada.

Los resultados evidenciaron deficiencias en áreas clave de la gestión del talento humano, como selección, capacitación, motivación, rotación y evaluación del desempeño, afectando negativamente la percepción del servicio. Se concluye que una adecuada gestión del talento humano tiene un impacto positivo en el ambiente laboral, fortalece el compromiso institucional y mejora la calidad del servicio al cliente. Finalmente, se propone un modelo integral de gestión del talento humano basado en formación continua, reconocimiento, retención y liderazgo colaborativo.

Palabras Clave:
Talento Humano, Calidad del Servicio, Atención al Cliente, Cooperativa San Miguel, Gestión Organizacional.

ABSTRACT

The purpose of this research is to evaluate the relationship between human talent management and customer service quality at Cooperativa San Miguel Ltda., located in San Miguel canton, Bolivar province, during the year 2025. A mixed approach was adopted under a non-experimental design, applying the hypothetical-deductive method, together with descriptive and explanatory techniques.

Data were collected through surveys applied to 331 members and 25 employees of the cooperative, using instruments with a Likert scale and closed questions. The data were analyzed using Excel and SPSS programs, applying Cronbach's alpha coefficient to validate the reliability of the instruments, and the Chi-square test to contrast the hypothesis proposed.

The results showed deficiencies in key areas of human talent management, such as selection, training, motivation, rotation and performance evaluation, negatively affecting the perception of service. It is concluded that adequate human talent management has a positive impact on the work environment, strengthens institutional commitment and improves the quality of customer service. Finally, a comprehensive human talent management model based on continuous training, recognition, retention and collaborative leadership is proposed.

Key Words:

Human Halent, Service Quality, Customer Service, Cooperativa San Miguel, Organizational Management.

CAPÍTULO I.

FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO.

1.1.Descripción del Problema.

Según Chiavenato (2009) afirma que, “la gestión del talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (pág. 47).

La Cooperativa San Miguel Ltda., fue establecida el 24 de marzo de 1963 por el impulso del sacerdote Jesús Valencia en su lucha contra la desigualdad y la pobreza social vigente en ese momento. Estaba conformado originalmente por 50 miembros y recibió su reconocimiento legal el 20 de mayo del mismo año. Tras enfrentar dificultades administrativas durante la década del 2004 al 2014 debido a malos manejos internos, luego de un cambio liderado por Mesías Monar Velasco en mediados del año 2014 logró recuperarse y estabilizarse como institución financiera digna de confianza nuevamente. En la actualidad, somos una entidad financiera estable comprometida con promover el progreso socioeconómico mediante la provisión de microcréditos y asesoramiento para agricultores y ganaderos (Cooperativa San Miguel Ltda., 2025).

De acuerdo con el autor Zeithaml (2009), “la calidad del servicio se enfoca de manera específica en dimensiones del servicio, por lo que la calidad del servicio es un componente de la satisfacción” (pág. 104).

A criterio de Chiavenato (2009), señala que:

> A escala mundial la administración del talento humano ha evolucionado en un componente clave para el avance y la perdurabilidad de las organizaciones. En un clima de intensa competencia y continuo cambio, las compañías en variados sectores han entendido que el triunfo no radica solamente en la inversión en tecnología e infraestructura, sino también en el impulso, entrenamiento y estímulo de su personal. Varios estudios subrayan que una administración efectiva del talento humano afecta de manera significativa la calidad del servicio, la productividad y la retención de clientes (págs. 37-38).

Por su parte, autores como Robbins & Judge (2009) destacan que:

> Una adecuada gestión del talento humano requiere de estrategias que fomenten el liderazgo, la motivación y el desarrollo organizacional. En el caso de Ecuador, las empresas han comenzado a adoptar modelos de gestión por competencias y metodologías ágiles para optimizar el desempeño y la satisfacción laboral. Además, el teletrabajo y la digitalización han generado nuevas dinámicas en la administración del recurso humano, impulsando la adopción de tecnologías para la gestión del talento (págs. 7-8).

En el contexto de Ecuador, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2022), señala que:

> Las cooperativas de crédito y ahorro desempeñan un rol esencial en la inclusión financiera, ofreciendo servicios a sectores de la población que no tienen acceso al sistema bancario tradicional. Sin embargo, el sector se encuentra con dificultades respecto a la calidad del servicio al cliente, lo que repercute en la confianza y fidelidad de los usuarios, Por ello, la SEPS ha subrayado la importancia de impulsar la profesionalización de los empleados en estas instituciones, con el objetivo de mejorar la atención y elevar la satisfacción de los clientes (pág. 67).

De acuerdo con Ramírez & Muñoz (2021), menciona que “muchas cooperativas aún presentan deficiencias en la gestión del talento humano, como la falta de capacitación constante, errores en los procesos de selección y escasos estímulos laborales, lo que repercute de manera negativa en la calidad del servicio proporcionado” (págs. 88-102). La Cooperativa San Miguel Ltda., enfrenta diversas problemáticas relacionadas con la gestión del talento humano, lo que impacta negativamente en la calidad del servicio al cliente, entre las principales dificultades se identifican:

- Alta rotación de personal es un problema crítico que afecta la estabilidad operativa de la cooperativa, este fenómeno puede deberse a diversos factores, la falta de incentivos laborales, ambientes de trabajo poco favorables o ausencia de oportunidades de crecimiento dentro de la organización, afectando la continuidad en la atención a los clientes.
- La falta de capacitación en atención al usuario dificulta que exista un servicio al cliente eficiente, ya que requiere que el personal esté debidamente capacitado en habilidades de comunicación, resolución de conflictos y manejo de quejas, una atención deficiente, impacta negativamente en la experiencia del usuario y en la percepción de la cooperativa.
- Deficiencias en la motivación del equipo de trabajo es un factor clave en el rendimiento y compromiso del personal. Cuando los empleados no se sienten valorados o carecen de incentivos, su nivel de desempeño tiende a disminuir, generando un ambiente laboral poco dinámico, un equipo desmotivado tiende a ser menos proactivo, menos eficiente en la resolución de problemas y puede generar un ambiente de trabajo negativo que repercute en la calidad del servicio prestado.

La Cooperativa San Miguel Ltda. presenta deficiencias en la gestión del talento humano, evidenciadas en una elevada rotación de personal, insuficiente capacitación y baja motivación laboral. Estas falencias impactan negativamente en la calidad del servicio, generando insatisfacción en los socios y afectando la imagen institucional.

De acuerdo con lo expuesto por Chiavenato (2009) "una gestión ineficaz del talento humano reduce la eficiencia operativa y debilita la relación con los clientes, comprometiendo la sostenibilidad organizacional" (pág. 11)

1.2.Formulación del Problema.

¿De qué manera la gestión del talento humano incide en la calidad del servicio al cliente en la Cooperativa San Miguel Ltda., durante el año 2025?

1.3.Preguntas de Investigación.

Pregunta 1.- ¿Cuáles son las principales deficiencias en la gestión del talento humano en la Cooperativa San Miguel Ltda. en el año 2025?

Pregunta 2.- ¿Existe capacitación del personal en la calidad del servicio al cliente en la Cooperativa San Miguel Ltda.?

Pregunta 3.- ¿De qué manera la rotación de personal afecta la calidad del servicio en la Cooperativa San Miguel Ltda.?

Pregunta 4.- ¿Existe estrategias de motivación y bienestar laboral podrían mejorar el desempeño del talento humano en la Cooperativa?

Pregunta 5.- ¿Cuál es la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio en la Cooperativa San Miguel Ltda.?

Pregunta 6.- ¿Se realiza selección del personal impacta en la calidad del servicio al cliente en la Cooperativa San Miguel Ltda.?

1.4.Justificación.

La Administración del Recurso Humano es un elemento esencial para brindar servicios de alta calidad en cualquier entidad, para la Cooperativa San Miguel Ltda., se han detectado desafíos que impactan de manera directa en la experiencia del cliente, como un elevado cambio de personal, la ausencia de programas de formación apropiados y una baja motivación en el trabajo, estos elementos impactan de manera adversa en la competitividad de la entidad en el sector financiero.

En la actualidad, la cooperativa muestra falencias estructurales en su administración del talento humano, entre las que sobresalen la escasa formación en atención al cliente, la falta de sistemas eficientes para medir el rendimiento, y la baja motivación del personal. Estas deficiencias afectan la calidad del servicio y la satisfacción de los socios, lo que requiere un análisis completo que facilite la formulación de propuestas estratégicas, en este escenario, la presente investigación busca satisfacer esta necesidad, sugiriendo instrumentos útiles que potencien el crecimiento organizacional y aumenten la competitividad de la institución en el ámbito financiero popular y solidario.

Este análisis es relevante por que facilita entender cómo una administración eficiente del recurso humano puede influir de manera positiva en la calidad del servicio al cliente, una correcta gestión de este recurso no solo mejora el rendimiento de los empleados, sino que también fortalece la relación con los asociados y usuarios, fortaleciendo su confianza y lealtad.

Además, la importancia de este estudio reside en la exigencia de que la Cooperativa San Miguel Ltda., se ajuste a un ambiente crecientemente competitivo, donde la excelencia en el servicio se ha transformado en un elemento distintivo. Hoy en día, las cooperativas se encuentran con el reto de captar y fidelizar clientes, lo que requiere disponer de personal capacitado, motivado y en concordancia con la visión y metas institucionales.

Los hallazgos de esta investigación aportarán ventajas considerables, entre las que sobresalen las siguientes:

- La disminución de la rotación de empleados, dado que al establecer procesos de selección más estrictos y programas de capacitación constante, se podrá captar y mantener talento competente, reduciendo los gastos relacionados con la elevada rotación.
- La mejora en la satisfacción del cliente, ya que un equipo de trabajo formado y motivado podrá proporcionar un servicio más eficaz, lo que resultará en una experiencia superior para los clientes.
- El refuerzo de la reputación institucional, dado que un servicio de alta calidad potencia la imagen de la cooperativa en el contexto, creando de esta manera una ventaja competitiva duradera.
- La mejora de los procesos internos, ya que la evaluación constante de los procesos de administración del talento humano facilitará la rectificación de fallos y el fortalecimiento de zonas críticas dentro de la organización.

Es importante destacar que, a pesar de que la cooperativa ha puesto en marcha algunas tácticas en el pasado para mejorar la calidad del servicio, estas no han sido efectivas debido a la falta de un sistema completo de gestión del talento humano.

A pesar de que se han observado progresos momentáneos después de algunas jornadas de formación, la ausencia de monitoreo ha obstaculizado que estos avances sean duraderos. Por esta razón, se percibe como esencial desarrollar un modelo de administración que incorpore de manera coherente procesos de selección, formación, motivación y evaluación del rendimiento, con un enfoque de mejora constante.

1.5.Objetivos: General y Específicos.

1.5.1. Objetivo General.

Evaluar la gestión del talento humano y su incidencia en la calidad del servicio al cliente en la Cooperativa San Miguel Ltda., en el año 2025.

1.5.2. Objetivos Específicos.

- Realizar un diagnóstico situacional de la gestión del talento humano, con el fin de identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la Cooperativa San Miguel Ltda.
- Diseñar estrategias de mejora orientadas a optimizar la gestión del talento humano, con el fin de fortalecer la calidad del servicio al cliente en la Cooperativa.
- Proponer un plan de acción que contemple actividades específicas para optimizar la eficiencia y efectividad del servicio al cliente en la Cooperativa San Miguel Ltda.

1.6.Hipótesis.

"La gestión del talento humano incide en la calidad del servicio al cliente en la Cooperativa San Miguel Ltda., en el año 2025".

1.7.Variables de la hipótesis.

- **Variable Independiente:** Gestión del Talento Humano.
- **Variable Dependiente:** Calidad del Servicio al Cliente.

1.7.1. Variables (Operacionalización).

1.7.1.1.Operacionalización de la variable independiente.

Tabla 1:
Variable independiente: Gestión del Talento Humano.

Variable Independiente	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Elementos Básicos	Técnicas e Instrumentos
Gestión del Talento Humano	Proceso estratégico para atraer, desarrollar y retener empleados con el fin de maximizar su desempeño y contribuir al logro de los objetivos organizacionales.	Selección y Contratación	**Tasa de contratación efectiva = (**N° de empleados con el perfil adecuado / Total de empleados contratados) × 100	¿El procedimiento de selección garantiza la incorporación de personal con las competencias requeridas?	Hoja de trabajo, entrevistas estructuradas.
		Desempeño Laboral	**Índice de eficiencia en la ejecución de tareas =** (N° de tareas cumplidas correctamente / Total de tareas asignadas) × 100	¿El trabajador cumple con sus funciones según lo establecido en su cargo?	Observación directa, evaluación de desempeño, informes de supervisión.
		Capacitación y Desarrollo	**Tasa de participación en capacitaciones =** (N° de empleados capacitados / Total de empleados) × 100	¿El trabajador participa regularmente en programas de formación y actualización profesional?	Revisión de registros de formación

	Evaluación del Desempeño	**Índice de mejora en el rendimiento =** (N° de empleados que mejoraron su desempeño / Total de empleados evaluados) × 100	¿Las evaluaciones periódicas reflejan un progreso en las habilidades y competencias del personal?	Análisis de informes de desempeño.
	Retención del Talento	**Tasa de rotación de personal =** (N° de empleados que dejan la empresa / Total de empleados) × 100	¿La empresa cuenta con estrategias para mantener a los empleados clave y reducir la rotación laboral?	Análisis de registros de personal, encuestas de satisfacción, entrevistas de salida.

Nota: *Elaboración propia.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

1.7.1.2.Operacionalización de la variable dependiente.

Tabla 2:
Variable dependiente: Calidad en el Servicio.

Variable Dependiente	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Elementos Básicos	Técnicas e Instrumentos
Calidad en el Servicio	Es el grado de satisfacción de los usuarios respecto a la eficiencia, eficacia y atención brindada por la empresa o institución en la prestación de sus servicios.	**Satisfacción del Cliente**	**Índice de satisfacción del cliente =** (N° de clientes satisfechos / Total de clientes encuestados) × 100	¿Cómo califica la atención recibida en la cooperativa?	Encuesta a clientes
		Tiempo de Respuesta	**Eficiencia en la atención =** (Casos resueltos en tiempo establecido / Total de casos atendidos) × 100	¿Cuánto tiempo tarda en recibir una respuesta a sus solicitudes?	Observación directa, entrevistas a clientes y empleados.
		Confiabilidad del Servicio	**Índice de confiabilidad =** (N° de servicios brindados sin errores / Total de servicios prestados) × 100	¿Con qué frecuencia recibe un servicio sin errores o fallas?	Revisión documental, encuestas.

	Empatía del Personal	**Nivel de empatía** = (N° de clientes que perciben empatía / Total de clientes encuestados) × 100	¿El personal muestra interés y comprensión en sus necesidades?	Encuestas, entrevistas a clientes.
	Accesibilidad y Disponibilidad del Servicio	**Índice de accesibilidad** = (N° de clientes que consideran el servicio accesible / Total de clientes encuestados) × 100	¿Cuán accesible y disponible considera el servicio en términos de horarios, ubicación y facilidad de contacto?	Encuestas, entrevistas a clientes, observación directa

Nota: *Elaboración propia.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO.

2.1. Antecedentes.

En su investigación "La Gestión del Talento Humano y la Calidad de Servicio en la Empresa Plastifull", realizada en Esmeraldas, Espinoza (2022), plantea:

> Como objetivo analizar la gestión del talento humano y la calidad de servicio en dicha empresa, donde, identificaron que la excesiva competencia que existe actualmente obliga a las empresas a estar en constante innovación de sus procesos y establecer estrategias orientadas a fidelizar clientes mediante la optimización del talento humano. Entre sus principales conclusiones destaca la necesidad de implementar un modelo de gestión adaptado a las características del negocio, que establezca procesos claros en selección indicación, desarrollo y compensación del personal, además de mecanismos de evaluación periódica de la calidad del servicio para detectar deficiencias y fomentar la mejora continua (pág. 46).

Por su parte, Capristiano (2024), en su investigación titulada "Gestión del Talento Humano y Calidad de Servicio en la Municipalidad Provincial de Atalaya, Perú", aborda:

> Las problemáticas derivadas, la falta de liderazgo, compromiso y coordinación en la gestión municipal. Se establece como objetivo principal la satisfacción del usuario mediante una gestión pública moderna, transparente y eficiente. Entre sus conclusiones, destacan que existe una relación directa entre una adecuada gestión del talento humano y la calidad del servicio, evidenciando en que la mayoría de los colaboradores perciben niveles altos y muy altos en ambos aspectos (pág. 12).

En su estudio Romero (2024), denominada “Gestión Del Talento Humano y Su Incidencia en la Calidad del Servicio del Hotel Noches de París del Cantón Vinces”, se centran en:

> Analizar los efectos de alta rotación del personal y las condiciones laborables poco atractivas, así como, evaluar los factores de la gestión del talento humano que influyen en la calidad del servicio, donde, concluyen que la empresa presenta deficiencias en sus procesos de reclutamiento con la selección y compensación, lo que repercute negativamente en la calidad de servicio. A pesar de esto, se destaca una percepción positiva de los clientes como respecto al trato recibido, aunque sin respaldo de procesos formales de evaluación (pág. 81).

En investigación, Quiroz & Fuentes (2024), “Gestión del Talento Humano y su Efecto en la Atención de los Usuarios: Caso de Estudio Camposanto el Empalme”, analiza:

> Las etapas del proceso de gestión del talento humano y su relación con la eficiencia laboral, donde, su objetivo se centró en evaluar el efecto de dicha gestión en la atención a los usuarios del servicio funerario. Como conclusión establecen que, aunque hay un impacto directo, este es inconsciente, relevando desigualdades en la aplicación de la gestión del talento humano, lo cual se evidencia en una variable con calificación baja y en la disparidad general de los resultados (pág. 2409).

Mientras que, en su trabajo Cedeño (2022)**,** académico denominado "Gestión de la Prestación de Servicios y su Incidencia en la Calidad de la Atención Ciudadana del Gad Provincial de Los Ríos" analiza:

> La problemática generada por la falta de capacitación como motivación y direccionamiento al talento humano, su objetivo fue evaluar la incidencia de la generación de servicios en calidad de atención ciudadana, donde, el desempeño del personal es considerado adecuado en porcentajes significativos, existe poco compromiso laboral, como resultado de otras causas, a la escala capacitación, recursos limitados y deficiencias en la dirección del talento humano afectando negativamente a la calidad del servicio brindado (pág. 52).

2.2. Científico.

2.2.1. Gestión del Talento Humano.

Bonnet (1993), señala que "el Talento Humano, visto como un auténtico beneficio competitivo, implica un trabajo de sensibilización y la elección de la organización de potenciar la dimensión humana, para enfrentar los desafíos emergentes de internacionalización y globalización" (pág. 40).

Para Mallar (2010), la Gestión de Talento Humano se define como "los procesos orientados al cliente interno, que son esenciales para cumplir con décimo uno de los procesos que ponen en riesgo la misión de la empresa" (pág. 15).

2.2.2. Atención al Cliente.

Se denomina con el término de Atención al Cliente al servicio que ofrecen y brindan las compañías de servicios o que venden productos, entre otros, a sus clientes con el fin de establecer una comunicación directa con ellos respondiendo a cualquier pregunta que puedan hacer («Definición de Atención al cliente», 2022).

Como lo señala Tamayo (2014), la calidad del servicio "implica satisfacer las expectativas del cliente respecto a cuánto satisface un servicio sus necesidades".

Conforme a lo planteado por Acevedo (2014):

> La Gestión del Talento Humano (GTH), cumple los procesos laborales vinculados a criterios administrativos, que se originan en el reconocimiento de los desafíos que plantea la globalización a través de nuevas herramientas de innovación tecnológica y estándares de competitividad, los cuales ayudan a tomar decisiones acordes con las realidades, necesidades, recursos y competencias que demandan las organizaciones. (págs. 129-130).

De acuerdo con el criterio de Silva (2024), una adecuada Atención al Cliente "se refleja en la confiabilidad y la percepción de la marca, cuanto más participes en la vida de aquellos que te adquieren de manera positiva, más se expandirá tu comunidad".

2.2.3. Modelos.

2.2.3.1. Modelo de Gestión por Competencias.

Tal como lo señala Alles (2006), "se basa en la identificación, desarrollo y evaluación de competencias clave en los empleados, se centra en la alineación de las competencias individuales con los objetivos organizacionales".

Estructura del Modelo.

Identificación de Competencias.

- **Análisis del puesto y sus requerimientos:** Este proceso consiste en estudiar detalladamente cada puesto de trabajo dentro de la organización para identificar las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para desempeñarlo con éxito.

Definición de Competencias Técnicas y Transversales.

- **Competencias técnicas**: Son aquellas específicas de cada puesto de trabajo, como el manejo de software, conocimientos en normativas legales, habilidades en maquinaria especializada, entre otras.

- **Competencias transversales**: Son habilidades aplicables en cualquier puesto y que aportan valor a la organización, como el liderazgo, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la resolución de problemas y la orientación a resultados.
- **Relación de competencias con la estrategia organizacional:** Las competencias deben estar alineadas con la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa.

Desarrollo de Competencias.

- **Programas de formación y capacitación:** Es importante que estos programas sean dinámicos y adaptables a las necesidades cambiantes del entorno laboral.
- **Evaluaciones de desempeño basadas en competencias:** Las evaluaciones de desempeño permiten medir la efectividad con la que un colaborador aplica sus competencias en el trabajo.

Coaching y Mentoring.

- **Coaching**: Proceso en el que un coach ayuda a un empleado a desarrollar habilidades específicas y alcanzar sus objetivos profesionales.
- **Mentoring**: Relación en la que un mentor con experiencia guía y aconseja a un colaborador en su crecimiento profesional.

Ambos enfoques favorecen el aprendizaje individualizado y la transferencia de conocimientos dentro de la organización.

Evaluación y Gestión del Talento.

- Uso de herramientas de evaluación como entrevistas, assessment centers, etc.
- Medición del desempeño y retroalimentación: La medición del desempeño debe basarse en criterios objetivos y alineados con las competencias definidas. Para ello, es recomendable:
- Utilizar KPIs y métricas claras.
- Proporcionar feedback constructivo y continuo.

Realizar reuniones periódicas para revisar avances y áreas de mejora.

- **Planes de carrera y sucesión:** El desarrollo de talento no solo implica evaluar el desempeño actual, sino también preparar a los colaboradores para futuras posiciones. Para esto se pueden implementar:
- Planes de desarrollo individual.
- Programas de identificación de altos potenciales.
- Estrategias de sucesión para roles clave dentro de la empresa.

Alineación con la Estrategia Organizacional.

- **Integración del modelo en la cultura organizacional:** Las competencias deben ser un pilar fundamental dentro de la cultura de la organización. Esto se puede lograr mediante:
- Incorporación de competencias en los valores y principios organizacionales.
- Comunicación clara y efectiva sobre la importancia de las competencias.

Reconocimiento y premiación del desempeño basado en competencias

- **Uso de competencias como base para la toma de decisiones:** Las competencias pueden ser utilizadas como criterio en procesos clave, tales como: Contratación y promoción de empleados, asignación de proyectos estratégicos, definición de planes de desarrollo y capacitación.
- **Vinculación con la gestión del cambio y la innovación:** Las organizaciones deben adaptarse constantemente a los cambios del mercado y fomentar la innovación.

2.2.3.2. Modelo de Recursos y Capacidades.

El autor Barney (1991), la "Teoría de Recursos y Capacidades, este modelo sostiene que el talento humano es un recurso estratégico que puede proporcionar ventajas competitivas sostenibles cuando es valioso, raro, inimitable y organizado" (pág. 115).

Estructura del Modelo.

- Cosas que se pueden tocar: dinero, tecnología, edificios.
- Cosas que no se ven: nombre, costumbres, fama.
- Poderes de la empresa: habilidades en grupo, saberes, inventos.

Análisis VRIO (Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización).

- Valor: ¿Lo que tenemos ayuda al plan y a ser mejor que los demás?
- Casi único: ¿Es difícil de encontrar en el mercado?
- ¿Puede la competencia imitarlo con facilidad extraña?
- ¿La empresa lo usa bien con una gestión rara?

Desarrollo y Protección de Recursos Estratégicos.

- Formación y desarrollo del talento de gente curiosa.
- Salvaguardia de saberes y registros algo raros.
- Creación de una cultura rara que impulse lo nuevo.

Generación de Ventajas Competitivas Sostenibles.

- Puesta en marcha de planes según puntos fuertes raros.
- Ajuste a cambios del mundo un poco extraños.
- Único con otras formas de gestión para mejorar rarezas.

2.2.3.3. Modelo de Gestión del Talento Humano.

Conforme a lo planteado por Dessler (2011), la Gestión de los Recursos Humanos "debe verse como un sistema completo que describe los procedimientos técnicos, estratégicos y operativos para reclutar, nutrir, mantener de esta manera, el sistema actual" (pág. 92).

El modelo Gestión de Talento Humano se propondrá en la cooperativa San Miguel Ltda., dado que actualmente no se encuentra con un sistema estructurado para procesos clave como el reclutamiento, selección, etc. Este modelo permitirá organizar adecuadamente dichos procedimientos, optimizar el desempeño del personal y va a garantizar una atención de mayor calidad a los socios, lo cual contribuye a la mejor eficiencia institucional y la calidad del servicio al cliente.

1. **Reclutamiento.**

Según Mondy & Noe (2005), una planificación adecuada del proceso de reclutamiento "garantiza la atracción de candidatos idóneos, siempre que se disponga de instrumentos adecuados". (pág. 125).

Este componente incluye:

- **Ficha del proceso de reclutamiento:** Documento donde se describen los objetivos, responsables, actividades, insumos y resultados esperados del proceso. Permite estandarizar el procedimiento y facilitar su evaluación posterior.
- **Flujograma del proceso:** Gráfico que representa visualmente la progresión de la contratación, comenzando desde el anuncio de apertura de empleo al examen inicial del candidato, mejora la comprensión del procedimiento y sus conexiones.
- **Formato de requerimiento de personal:** un documento que registra oficialmente la necesidad de llenar un trabajo, detallando el departamento, la categoría de trabajo, las calificaciones necesarias y la fecha de inicio esperada.
- **Convocatorias internas y externas:** promociones destinadas a atraer a los solicitantes de empleo, extenderse a través de plataformas propiedad de la compañía (internet, vallas publicitarias) o exteriores (redes sociales, sitios de trabajo).
- **Base de datos de postulantes:** detalles recopilados de todos los solicitantes, incluida su capacitación, historial de trabajo, evaluaciones y notas.

2. **Selección.**

Conforma a lo planteado por Mejía, Balkin, & Cardy (2008a) sostienen que "seleccionar talento implica evaluar la compatibilidad del perfil profesional con las competencias clave del cargo y los valores institucionales" (pág. 61).

- **Ficha del proceso de selección:** registre que describe las etapas del procedimiento, con detalles sobre estándares, evaluaciones realizadas y la persona a cargo.

- **Entrevistas estructuradas:** técnica utilizando preguntas establecidas y organizadas para evaluar el comportamiento, las habilidades y las actitudes.
- **Pruebas psicotécnicas y de razonamiento lógico:** evaluaciones estandarizadas para evaluar los procesos mentales y el razonamiento.
- **Informe de evaluación individual y final:** un informe que describe el rendimiento del candidato en cada fase, con sugerencias de inclusión o eliminación.

3. **Contratación.**

Tal como lo señala (Byars & Rue, 2018), **"**enfatizan que el empleo estandariza la relación laboral en términos justos y transparentes".

- **Solicitud de empleo:** Primer documento donde el solicitante enumera su información personal, educativa y laboral como parte del procedimiento de papeleo.
- **Ficha del proceso de contratación:** documentación que describe los procedimientos burocráticos para establecer oficialmente la conexión, desde el acuerdo hasta la ejecución del acuerdo.
- **Contrato laboral:** Pacto oficial realizado por ambas partes que establece deberes, privilegios, términos y duración de la tenencia del trabajo.
- **Flujograma legal del proceso:** representación paso a paso de las acciones legales y los documentos necesarios para el proceso de agregar un nuevo socio.

4. **Inducción.**

Como lo indica Armstrong & Taylor (2021a), "la inducción es un paso crucial para que el nuevo empleado se ajuste rápidamente a la cultura del lugar de trabajo" (pág. 35).

- **Presentación de la organización:** Primera actividad que informa a los nuevos empleados sobre el propósito, los objetivos y el marco de la organización.
- **Explicación de normativas internas:** Información sobre reglas, pautas de la empresa, estándares de comportamiento y procesos de trabajo.

- **Capacitación básica en atención al cliente:** taller que enfatiza las pautas del servicio, el manejo desafiante de los clientes y el diálogo claro.
- **Actividades de adaptación:** sesiones o reuniones para conocer al grupo, procedimientos internos y el lugar de trabajo físico.

5. **Análisis y Descripción de Puestos.**

Desde la perspectiva de Mejía, Balkin, & Cardy (2008b), destacan que este procedimiento es fundamental para establecer deberes, roles y habilidades que necesitan el puesto.

- **Perfil por competencias:** Registre que describe las habilidades técnicas, de comportamiento y basadas en actitudes que un miembro del equipo necesita para llevar a cabo un trabajo de manera efectiva.
- **Descripción detallada de funciones:** Lista de deberes y obligaciones particulares vinculados a cada rol de trabajo.
- **Calificación por nivel de responsabilidad:** medición del poder de toma de decisiones, la independencia y la estructura organizativa vinculada al trabajo.

6. **Valoración y Clasificación de Puestos.**

Como lo afirma Dessler (2011b), la categorización de roles ayuda a establecer estándares justos para salarios internos y recompensas.

- **Herramientas de asignación de puntos:** métodos que asignan un valor numérico a varios aspectos de roles (nivel de habilidad, tareas laborales, dificultad de tareas).
- **Tabla de jerarquización:** cuadrícula donde los pagos se clasifican por su importancia en la empresa, lo que permite la creación de rangos salariales.
- **Clasificación de cargos:** método para organizar posiciones en grupos específicos o niveles de importancia.

7. **Evaluación del Desempeño.**

Según lo expuesto por Armstrong & Taylor (2021b)evaluar el rendimiento “ayuda a verificar si se cumplen los objetivos, los estándares de trabajo son altos y los miembros del equipo son cooperativos” (pág. 56).

- **Indicadores de productividad y comportamiento:** estándares que evalúan los logros numéricos y descriptivos, como cumplir con los objetivos, la oportunidad o la satisfacción del cliente.
- **Formato de evaluación semestral:** Se utiliza un documento para verificar regularmente qué tan bien está haciendo un socio en función de las reglas establecidas.
- **Informe de retroalimentación personalizada:** un documento que informa al trabajador sobre sus buenos puntos, áreas que necesitan mejoras y objetivos para el futuro.

8. Capacitación y Desarrollo Profesional.

Con base en lo propuesto por Mejía, Balkin, & Cardy (2008c)**, "**la educación continua aumenta la eficiencia, el entusiasmo y la flexibilidad en el personal" (pág. 112).

- **Plan anual de capacitación:** registre que organice los requisitos de aprendizaje encontrados y las tareas educativas para el año.
- **Convenios con instituciones formativas:** registre que organice los requisitos de aprendizaje encontrados y las tareas educativas para el año.
- **Evaluación de impacto y seguimiento:** un método para evaluar qué tan bien está funcionando la capacitación y se utiliza en el entorno de trabajo.

En el presente trabajo de investigación se utilizará el Modelo de Gestión del Talento Humano servirá como base para examinar su impacto en la excelencia en el servicio al cliente en la Cooperativa de San Miguel Ltda.

La introducción de este sistema ha permitido la identificación de zonas cruciales para la elaboración de planes que mejoran el apoyo al cliente, lo que lleva a una mejor satisfacción de los usuarios, aquí, se observa que el liderazgo efectivo del personal no solo aumenta la atención como resultado, el estudio muestra que las acciones dirigidas a mejorar las habilidades humanas son cruciales para la expansión de la institución y el establecimiento de una cultura organizacional orientada al servicio.

2.3. Conceptual.

Gestión.

La palabra gestión proviene del latín gestĭo, y hace la referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma (Etece, 2021).

Calidad.

De acuerdo con lo expuesto por Juran.J.M (1988), definió la "calidad como la adecuación al uso, destacando que la calidad no solo implica cumplir con las especificaciones, sino también satisfacer las necesidades del cliente".

Talento humano.

De conformidad con lo indicado por Dessler (2011), "la gestión del talento humano implica todas las decisiones y prácticas relacionadas con la adquisición, desarrollo, motivación y retención de los empleados en una organización" (pág. 125).

Productividad.

Es una medida económica mide cuántos productos y servicios logramos hacer con la ayuda de diferentes ingredientes, como los trabajadores, el dinero, el tiempo y la tierra, durante un período de tiempo determinado (Arias, 2025).

Organización.

Según menciona el autor Robbins & Coulter (2018), "una organización es una entidad estructurada y coordinada de manera deliberada, compuesta por personas que trabajan en conjunto para alcanzar una meta específica".

Administración.

Desde la perspectiva de (Quiroa, 2025), "proceso de organizar y controlar recursos técnicos, financieros y humanos".

Servicio.

Siguiendo la teoría de Kloter & Keller (2012), "un servicio es cualquier acto o desempeño que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no resulta en la propiedad de algo. Su producción puede o no estar ligada a un producto físico" (pág. 51).

Estrategias.

Basado en el aporte de Westreicher (2025), "es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles".

Políticas.

Conforme al análisis de (Bobbio, 1985), "la política es el conjunto de actividades y relaciones de poder que estructuran una sociedad".

Control.

Basándose en la postura de Fayol (1916), "el control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el programa adoptado, las órdenes impartidas y los principios establecidos. Su objetivo es señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos y evitar que se repitan." (pág. 46).

2.4. Legal.

2.4.1. Constitución de la República del Ecuador.

Registro Oficial 449 de 20-oct.-2008, Última modificación: 25-ene.-2021, Estado: Reformado.

Dentro del **Art. 284** la (Constitución de la República del Ecuador, 2008a) menciona que:

"La política económica tendrá los siguientes objetivos:

6. Impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo, con respeto a los derechos laborales" (pág. 137)

En la (Constitución de la República del Ecuador, 2008) dentro de Trabajo y Seguridad Social el **Art.33** establece que:

> El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado (pág. 19).

Además, el **Art.326** de la (Constitución de la República del Ecuador, 2008) dispone que:

> El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:
>
> 1. El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo.
>
> 2. Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.
>
> 4. A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.
>
> 5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
>
> 10. Se adoptará el diálogo social para la solución de conflictos de trabajo y formulación de acuerdos (pág. 162).

2.4.2. Código de Trabajo.

Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic.-2005, Última modificación: 22-jun.-2020, Estado: Reformado.

Dentro del Código de Trabajo destaca que:

El **Art.42** del (Código de Trabajo, 2005) en el Capítulo IV de las obligaciones del empleador y del trabajador establece que:

> Obligaciones del empleador. -Son obligaciones del empleador:
>
> 1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
>
> 2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;

3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;

4. Establecer comedores para los trabajadores cuando estos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;

5. Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos;

6. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieren diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio conjuntamente con otras empresas o con terceros (págs. 20-21).

Mientras que el **Art. 55** del (Código de Trabajo, 2005) menciona que:

Remuneración por horas suplementarias y extraordinarias. -Por convenio escrito entre las partes, la jornada de trabajo podrá exceder del límite fijado en los artículos 47 y 49 de este Código, siempre que se proceda con autorización del inspector de trabajo y se observen las siguientes prescripciones:

1. Las horas suplementarias no podrán exceder de cuatro en un día, ni de doce en la semana;

2. Si tuvieren lugar durante el día o hasta las 24H00, el empleador pagará la remuneración correspondiente a cada una de las horas suplementarias con más un cincuenta por ciento de recargo. Si dichas horas estuvieren comprendidas entre las 24H00 y las 06H00, el trabajador tendrá derecho a un ciento por ciento de recargo. Para calcularlo se tomará como base la remuneración que corresponda a la hora de trabajo diurno;

3. En el trabajo a destajo se tomarán en cuenta para el recargo de la remuneración las unidades de obra ejecutadas durante las horas excedentes de las ocho obligatorias; en tal caso, se aumentará la remuneración correspondiente a cada unidad en un cincuenta por ciento o en un ciento por ciento, respectivamente, de acuerdo con la regla anterior. Para calcular este recargo, se tomará como base el valor de la unidad de la obra realizada durante el trabajo diurno; y,

4. El trabajo que se ejecutaré el sábado o el domingo deberá ser pagado con el ciento por ciento de recargo (pág. 29).

2.4.3. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero Registro Oficial 444 de 10-may-2011, Estado: Vigente.

Respecto a (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, 2011a) de las Organizaciones del Sector Asociativo, menciona que:

El **Art. 1.-Definición. -**Para efectos de la presente Ley, se entiende por economía popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital (pág. 2).

El **Art.22** de (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, 2011) establece que:

> Objeto. -El objeto social principal de las cooperativas, será concreto y constará en su estatuto social y deberá referirse a una sola actividad económica, pudiendo incluir el ejercicio de actividades complementarias ya sea de un grupo, sector o clase distinto, mientras sean directamente relacionadas con dicho objeto social (pág. 6)

Mientras el **Art. 27** de (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, 2011) menciona que. -Cooperativas de ahorro y crédito. - Estas cooperativas estarán a lo dispuesto en el Título III de la presente Ley (pág. 7).

2.4.4. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

Ley 1 Registro Oficial Suplemento 395 de 04-ago.-2008 Última modificación: 17-feb.-2021: Reformado.

Menciona la (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, 2021) en él:

> **Art. 14.-**Alcance del Control del SNCP. -El control del Sistema Nacional de Contratación Pública será intensivo, interrelacionado y completamente articulado entre los diferentes entes con competencia para ello. Incluirá la fase precontractual, la de ejecución del contrato y la de evaluación de este. El Servicio Nacional de Contratación Pública tendrá a su cargo el cumplimiento de las atribuciones previstas en esta Ley, incluyendo en consecuencia, la verificación de: 1. El uso obligatorio de las herramientas del Sistema, para rendir cuentas, informar, promocionar, publicitar y realizar todo el ciclo transaccional de la contratación pública; 2. El uso obligatorio de los modelos precontractuales, contractuales oficializados por el Servicio Nacional de Contratación Pública; 3. El cumplimiento de las políticas emitidas por el Directorio del SERCOP y los planes y presupuestos institucionales en materia de contratación pública; 4. La contratación con proveedores inscritos en el RUP, salvo las excepciones puntualizadas en esta Ley; 5.

> Que los proveedores seleccionados no presenten inhabilidad o incapacidad alguna hasta el momento de la contratación; y, 6. Que la información que conste en las herramientas del Sistema se encuentre actualizada. Cualquier incumplimiento dará lugar a las sanciones previstas en esta Ley. Para ejercer el control del Sistema, el Servicio Nacional de Contratación Pública podrá solicitar información a entidades públicas o privadas que crea conveniente, las que deberán proporcionarla en forma obligatoria y gratuita en un término máximo de 10 días de producida la solicitud (pág. 14).

También en el **Art. 44** (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, 2021) que Catálogo Electrónico del SERCOP. -Como producto del Convenio Marco, el Servicio Nacional de Contratación Pública creará un catálogo electrónico disponible en el Portal COMPRASPÚBLICAS, desde el cual las Entidades Contratantes podrán realizar sus adquisiciones en forma directa (pág. 21).

2.4.5. Reglamento General de la Ley de Cooperativas.

Decreto Supremo No. 682. RO/ 123 de 20 de septiembre de 1966.

Él (Reglamento General a la Ley de Cooperativas, 1996), dentro de su **Art.1** manifiesta que "No se podrá aprobar el estatuto de una cooperativa cuando su objetivo fundamental no se halle bien determinado o no reúnan las condiciones y requisitos señalados en la Ley de Cooperativas y en este Reglamento" (pág. 1)

Él (Reglamento General a la Ley de Cooperativas, 1996) señala en el **Art. 6** que "Ninguna cooperativa se formará con menos de once personas naturales o naturales y jurídicas, o de tres personas jurídicas solamente, con excepción de las cooperativas de consumo de artículos de primera necesidad." (pág. 2)

Por su parte el **Art. 39** del (Reglamento General a la Ley de Cooperativas, 1996) aborda que "La Comisión de Asuntos Sociales tiene por finalidad estudiar y solucionar los problemas sociales de la cooperativa y de los miembros de esta" (pág. 10).

2.4.6. Normativas Internacionales:

NTE INEN- ISO 9001. -Sistemas de Gestión de la Calidad, establece los requisitos para un sistema de calidad eficaz, centrado en la satisfacción del cliente y la mejora continua. Su aplicación en cooperativas de ahorro y crédito ha mostrado mejoras significativas dentro de la eficiencia operativa y la calidad del servicio ofrecido a los socios (Organización Internacional de Normalización o Estandarización [ISO], 2015).

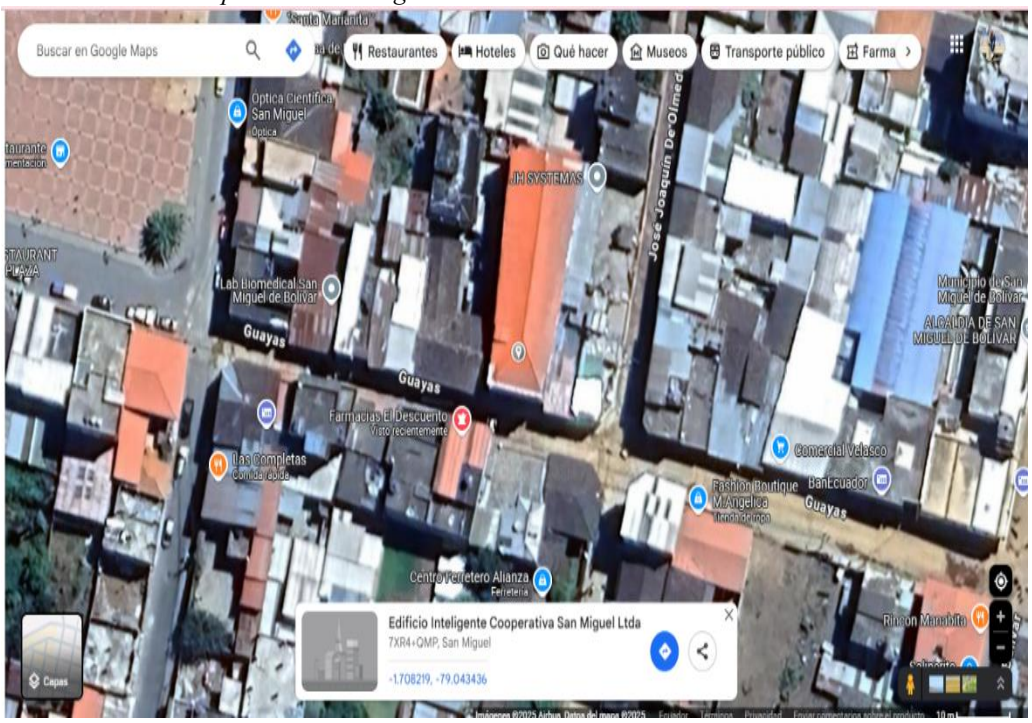
NTE INEN- ISO 10004. -Gestión de la Calidad- Satisfacción del cliente -Directrices para el seguimiento y medición: proporciona directrices para monitorear y medir la satisfacción del cliente con el fin de mejorar los procesos de atención, donde, al aplicar en la cooperativa evaluara el nivel de satisfacción de los socios y clientes para optimizar la atención y el servicio (ISO, 2015).

ISO 31000: 2018. -Gestión del riesgo -Directrices: proporciona tanto los principios como directrices para poder identificar, analizar y mitigar los riesgos en una organización, de manera que, al aplicarlo en la cooperativa se podrá gestionar los riesgos laborales y operativos que puedan afectar la estabilidad del personal y la calidad del servicio al cliente (ISO, 2015).

2.5. Georreferencial.

La investigación sobre la Gestión del talento humano y su incidencia en la calidad del servicio al cliente se llevará a cabo en la Cooperativa San Miguel Ltda., que se encuentra ubicada en:

Figura 1:
Ubicación de la Cooperativa San Miguel.



Nota: *Google Mapa 2025.*

Ubicado en las calles Guayas a media cuadra de la plaza 10 de enero.

7XR4+QMP, San Miguel.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA.

3.1. Tipos de Investigación.

3.1.1. Investigación Descriptiva.

El estudio descriptivo es un tipo de investigación cuyo objetivo es especificar de manera metódica, exacta y organizada las características de una población, fenómeno o circunstancia particular, no busca determinar vínculos causales, sino proporcionar una perspectiva clara e integral del tema de investigación.

Según Sampieri, Collado & Lucio (2014), este tipo de investigación "busca especificar propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis" (pág. 98).

En este estudio, se utilizará una investigación descriptiva para describir los procesos de administración del talento humano en la Cooperativa San Miguel Ltda., además de reconocer su impacto en la calidad del servicio al cliente. Para ello, se realizará un estudio exhaustivo de las estrategias aplicadas en términos de selección, formación, motivación y valoración del rendimiento del personal, lo que facilitará entender cómo estos elementos influyen en el servicio proporcionado a los asociados y usuarios de la institución.

3.1.2. Investigación Bibliográfica.

Según lo expresan Sampieri, Collado & Lucio (2014) la investigación bibliográfica:

> Método riguroso y sistemático que conlleva la búsqueda, recolección, análisis y valoración exhaustiva de la información disponible en diversidad de fuentes documentales, como libros, documentos indexados, artículos científicos y bases de datos seguras. Su principal propósito es obtener una revisión de literatura robusta y una actividad de revisión bibliográfica consistente sobre un tema en particular que, a su vez, siente las bases para futuras investigaciones (pág. 345).

En este análisis, el estudio bibliográfico facilito el apoyo teórico a la relación entre la administración del talento humano y la excelencia en la atención al cliente, para lograrlo, se examinó la bibliografía académica apropiada, que abarca textos especializados, investigaciones anteriores y modelos implementados en el campo de los recursos humanos y la atención al cliente en el sector cooperativo. Esta comprobación ayudó a establecer una sólida base conceptual que guíe y respalde el progreso de esta investigación.

3.1.3. Investigación de Campo.

Tal como fundamenta Sampieri, Collado & Lucio (2014), la investigación de campo es aquella en la que "el investigador obtiene información directamente de la realidad mediante la observación, entrevistas, encuestas u otras técnicas de recolección de datos" (pág. 27).

En el presente estudio, se ha llevado a cabo la investigación de campo mediante las encuestas realizadas al personal de la Cooperativa San Miguel Ltda., y a los clientes, con la aplicación de estas técnicas se recopiló datos acerca de la percepción de los trabajadores de la cooperativa respecto a la gestión del talento humano, así como de la satisfacción de los clientes con el servicio que han recibido. De esta manera se obtuvo información empírica para analizar la relación existente entre la gestión del personal y la calidad del servicio en la cooperativa.

3.2. Enfoque de la Investigación.

3.2.1. Investigación Cuantitativa.

La investigación cuantitativa se distingue por la recopilación y examen de datos numéricos, lo que facilita la identificación de patrones, la medición de variables y la validación de conclusiones a través de instrumentos estadísticos, este método se aplica extensamente en investigaciones sociales que demandan objetividad y reproducibilidad en sus hallazgos.

De acuerdo con lo que menciona Dávila & Dávila (2020), "consiste en contrastar hipótesis desde el punto de vista probabilístico y, en caso de ser aceptadas y demostradas en circunstancias distintas, a partir de ellas elaborar teorías generales" (pág. 48).

Como señala Romero (2014), señala que en las investigaciones cuantitativas "predomina la cantidad y su manejo estadístico matemático y los informantes tienen un valor igual" (pág. 39).

En función de lo que manifiesta Sampieri, Collado & Lucio (2014), la investigación cuantitativa:

> Considera que el conocimiento debe ser objetivo, y que este se genera a partir de un proceso deductivo en el que, a través de la medicación numérica y el análisis estadístico inferencial, se prueban hipótesis previamente formuladas. Este enfoque se comúnmente sé asocia con prácticas y normas de las ciencias naturales y del positivismo. Este enfoque basa su investigación en casos "tipo", con la intención de obtener resultados que permitan hacer generalizaciones (pág. 4).

Como menciona Canto & Silva (2013), expresan que es "el camino para recopilar nuevos datos, teniendo como base la indagación mediante elementos cognitivos y datos numéricos adquiridos de la realidad, de los cuales son analizados estadísticamente para la comprobación de nuevas teorías" (pág. 30).

Como lo indica (Henrik, 2003) los métodos cualitativos son “una reacción ambigua, por un lado, la arqueología, mi disciplina, de todas las ramas de la antropología, excepto la antropología física, es la más criticada (o defendida) por su cientifismo y pretensión de formalización cuantitativa”.

Tal como lo señala Fernández & Díaz (2002) la investigación cuantitativa es “aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables, evita la cuantificación. Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas” (pág. 3).

Este estudio se optó por un método cuantitativo, enfocado en recopilar información objetiva y cuantificable que facilite el análisis de la correlación entre la administración del recurso humano y la calidad del servicio al cliente en la Cooperativa San Miguel Ltda., durante el 2025, mientras que, para la recopilación de datos, se utilizaron cuestionarios estructurados destinados tanto a los empleados de la entidad como a sus clientes, con el objetivo de valorar elementos como el grado de satisfacción, la eficacia en el servicio y la visión global acerca de la administración del talento humano.

El método cuantitativo posibilitó el uso de técnicas estadísticas para detectar patrones, tendencias y correlaciones entre las variables estudiadas, proporcionando una base firme y comprobable para el progreso del estudio, metodología que garantizó la imparcialidad en el manejo de los datos y simplificó la elaboración de conclusiones basadas en pruebas empíricas fiables.

3.3. Métodos de Investigación.

3.3.1. Método Deductivo.

En función de lo planteado por Barcina (2006), menciona que el método deductivo consiste en "extraer razonamientos lógicos de aquellos enunciados ya dados, en síntesis, este método va de la causa al efecto, de lo general a lo particular, es prospectivo y teórico; comprueba su validez basándose en datos numéricos precisos". El método deductivo cuenta con un enfoque el cual es el cuantitativo (pág. 20).

En este trabajo, el enfoque deductivo fue utilizado para ver la relación que existe entre los principios teóricos de la gestión del talento humano y la calidad del servicio al cliente en la Cooperativa San Miguel Ltda., desde modelos y teorías bien conocidas de gestión del talento humano, motivación y satisfacción del cliente, al menos de estos conceptos generales, se contrasto con la aplicación en la Cooperativa y la realidad específica de la misma, permitiendo así poder dar algunas conclusiones bien fundamentadas.

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos.

En la investigación se utilizó como instrumento la encuesta, según Morone (2013), este concepto se relaciona con un "método de recopilación de datos que emplea un conjunto de preguntas organizadas de manera específica como herramienta, con el fin de obtener información para su análisis estadístico" (pág. 3).

La cual se implementó tanto en el equipo operativo y administrativo de la Cooperativa San Miguel Ltda., como en los socios y clientes que tienen una comunicación constante con la entidad, el objetivo principal es medir el grado de entendimiento que tienen sobre los procesos de atención al usuario y, simultáneamente, recolectar datos sobre su visión sobre la calidad del servicio, el nivel de satisfacción y la eficiencia de la administración del talento humano.

Para asegurar la recolección de datos pertinentes y comparables, se creó herramientas estructuradas con preguntas cerradas y alternativas variadas, enfocadas en evaluar indicadores esenciales como el nivel de atención proporcionada, la rapidez en la administración de trámites, la actitud y el respeto del personal, además de la habilidad para solucionar problemas de forma eficaz. La información recolectada fue tratada de manera metódica y estricta, lo que facilitó la identificación de patrones, conductas y tendencias relevantes.

Estos hallazgos se utilizaron como fundamento firme para el desarrollo de estrategias dirigidas a potenciar la administración del capital humano y elevar la calidad del servicio brindado por la cooperativa, con la meta de aumentar la satisfacción de los usuarios y fortalecer su competitividad en el sector financiero popular y solidario.

3.5. Universo, Población y Muestra.

3.5.1. Población.

Según Zea (2013a) en estadística y en investigación se denomina "población o universo a todo grupo de personas u objetos que poseen alguna característica en común. Igual denominación se da al conjunto de datos que se han obtenido en una investigación" (pág. 36)

La población que se estudia está constituida por dos mil trescientos setenta y cinco socios activos de la matriz de la Cooperativa San Miguel Ltda., a la que se le aplicó el cuestionario estructurado con el fin de conocer su percepción sobre la calidad del servicio recibido, su grado de satisfacción y la frecuencia de uso que le dan a los servicios financieros de la Cooperativa. Con esta información se busca tener una medida acerca de la relación, desde el punto de vista del cliente, existente entre los procesos internos que tienen que ver con la gestión del talento humano.

Posteriormente, se aplicó la segunda encuesta a los veinte y cinco funcionarios que trabajan en la Cooperativa San Miguel Ltda., la que facilitó conocer aspectos básicos de los procesos de selección, capacitación, motivación, evaluación del rendimiento y clima laboral, y se buscó la manera de obtener una mirada interna de la gestión del talento humano que existe dentro de la organización, para así contrastar estos resultados con la percepción que tienen los socios de la Cooperativa y analizar los resultados obtenidos en relación con la coherencia existente entre la gestión interna y la calidad del servicio proporcionado.

3.5.2. Muestra.

Como lo establece Zea (2013) la muestra:

> Consiste en una serie de operaciones destinadas a tomar una parte del universo o población que va a ser estudiado, a fin de facilitar la investigación, puesto que es obvio que en muchos casos es posible estudiar a la totalidad de elementos de ese universo o población (pág. 59).

Datos. -

Z=1.96

p=0.5 p=0.5

q=0.5 q=0.5

N=2375 N=2375

e=0.05 e=0.05

$$n = \frac{Z^2 p.q.N}{e^2(N-1) + Z^2.p.q}$$

$$n = \frac{(1{,}96)^2 x\ 0.5\ x\ 0.5\ x\ 2375}{(0.05)^2(2375-1) + (1.96)^2 x\ 0.5\ x\ 0.5}$$

$$n = \frac{2281.64}{5.935 + 0.9604}$$

$$n = \frac{2281.64}{6.8954}$$

$$n = 331$$

3.6. Procesamiento de la Información.

El procesamiento de la información en el presente estudio tiene como propósito la estructuración, análisis e interpretación de los datos obtenidos mediante la aplicación de encuestas a los funcionarios, socios de la Cooperativa San Miguel Ltda., dicho tratamiento se orienta a dar respuestas correctas a la pregunta de estudio y comprobar empíricamente la hipótesis que se ha formulado. A tal efecto, se realizará un tratamiento metódico y sistemático que contemplará la elaboración, codificación, tabulación y análisis estadístico de la información recolectada, permitiendo así detectar patrones, tendencias y relaciones significativas entre las variables objeto de estudio.

3.6.1. Organización y Codificación de los Datos.

En una primera etapa, los datos obtenidos de las encuestas serán ordenados y codificados según las variables de estudio, Gestión del Talento Humano y Calidad del Servicio al Cliente, las respuestas serán clasificadas y agrupadas tal como lo han definido los indicadores de los que se encuentran en el estudio, facilitando así el análisis cuantitativo y la homogeneidad del tratamiento de la información recogida.

Con el objetivo de garantizar la precisión y la eficacia del tratamiento de los datos, se utilizarán las herramientas tecnológicas necesarias. Al principio, se hará uso de Microsoft Excel y con ello se realizará la tabulación, el orden y la representación gráfica de los datos, facilitando con ello una forma visual de las frecuencias, porcentajes y distribuciones que deben considerarse para cada variable de estudio.

Tal como reconocen Sampieri, Collado & Lucio (2014) Microsoft Excel es una “hojas de cálculo ofrecen un tratamiento excelente para el contenido de grandes volúmenes de datos”. En concreto, las hojas de cálculo estructuran bien los datos y son una herramienta perfecta para realizar una primera aproximación a las conclusiones extraídas de la base de datos (pág. 258).

Más adelante, se empleará el software estadístico SPSS (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales) a fin de hacer un análisis exploratorio y descriptivo de los datos, permitiendo medidas de tendencia central, pruebas de comparación y regresión, que indicarán la existencia de relaciones significativas entre las variables y permitirán argumentar la validación de la hipótesis en basándonos en datos empíricos.

Como señala Alzina (2009), SPSS:

Software considerado clave en todo tipo de investigaciones cuantitativas, debido a que permite un tratamiento conciso de los datos, así como una correcta interpretación de los resultados, permitiendo así una explicitación de los resultados en la forma de decisiones basadas en datos objetivos (pág. 265).

Se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach para obtener el índice de confiabilidad del instrumento que se está utilizando, ya que este índice es un tipo de medida estadística básica que permite conocer el grado de homogeneidad que tienen los ítems de cada escala de la encuesta.

Como establece Nunnally & Bernstein (1994), un valor Alfa "igual o mayor a 0,70 es un índice aceptable en investigaciones sociales, porque permite asegurar que los ítems miden de manera consistente el constructo teórico propuesto" (pág. 3).

Por todo ello, el proceso a seguir para organizar, codificar y analizar los datos obtenidos a partir de las encuestas no solo favoreció la mejor comprensión de la manera en la que se está dando las variables que observamos, sino que también fue un elemento que ayudaron a la obtención de información con la que se desarrolló las estrategias que permitirán mejorar la gestión del talento humano y la gestión de una mejora continua de la calidad del servicio en el cliente en la Cooperativa San Miguel Ltda.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

4.1. Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.

4.1.1. Encuesta de Socios.

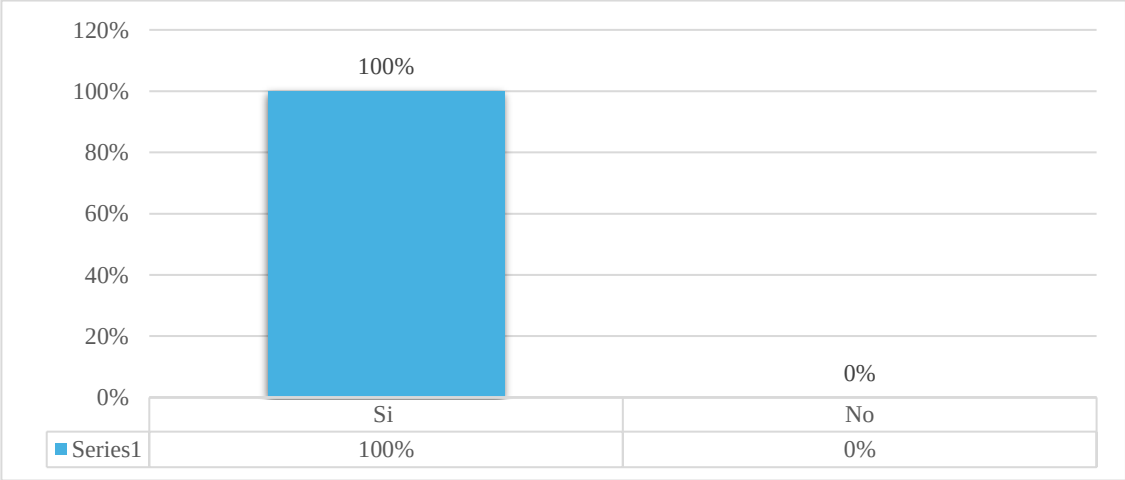
Pregunta 1.- ¿Es usted socio de la Cooperativa San Miguel Ltda.?

Tabla 3:
Asociado de la entidad cooperativa.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	331	100%
No	0	0%
TOTAL	**331**	**100%**

Nota: *Encuesta aplicada a los socios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Figura 2:
Asociado de la entidad cooperativa.



Nota: *Encuesta aplicada a los socios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.

El 100% de los participantes en la encuesta manifestó ser socio activo de la Cooperativa San Miguel Ltda., lo que garantiza que los datos obtenidos provienen de personas que mantienen una relación directa y vigente con la organización. Este aspecto resulta fundamental, ya que permite una valoración precisa del servicio que reciben, basada en experiencias reales y actuales, reforzando así la validez del estudio.

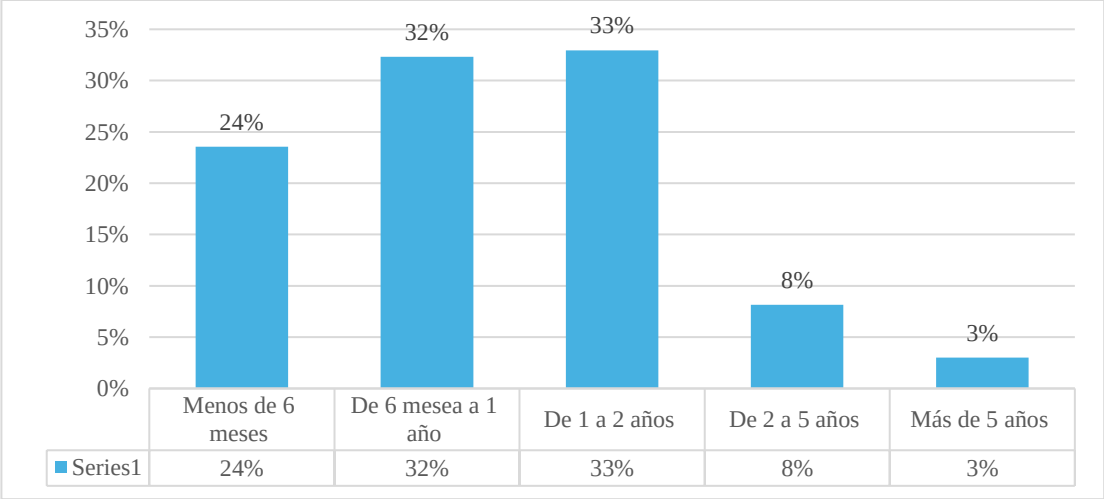
Pregunta 2.- ¿Cuánto tiempo lleva siendo socio?

Tabla 4:
Periodo de asociación.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 6 meses	78	24%
De 6 meses a 1 año	107	32%
De 1 a 2 años	109	33%
De 2 a 5 años	27	8%
Más de 5 años	10	3%
TOTAL	**331**	**100%**

Nota: *Encuesta aplicada a los socios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K*

Figura 3:
Periodo de asociación.



Nota: *Encuesta aplicada a los socios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K*

Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.

El 33% de los miembros posee una afiliación de entre 1 y 2 años, seguido del 32% que cuenta con una antigüedad de entre 6 meses y 1 año. Esta alta proporción de afiliaciones recientes evidencia un crecimiento acelerado en la base de socios durante los últimos años, lo que podría estar vinculado a una mejora en la calidad de los servicios, al desarrollo de campañas de reclutamiento o al incremento de la confianza de la comunidad en la cooperativa.

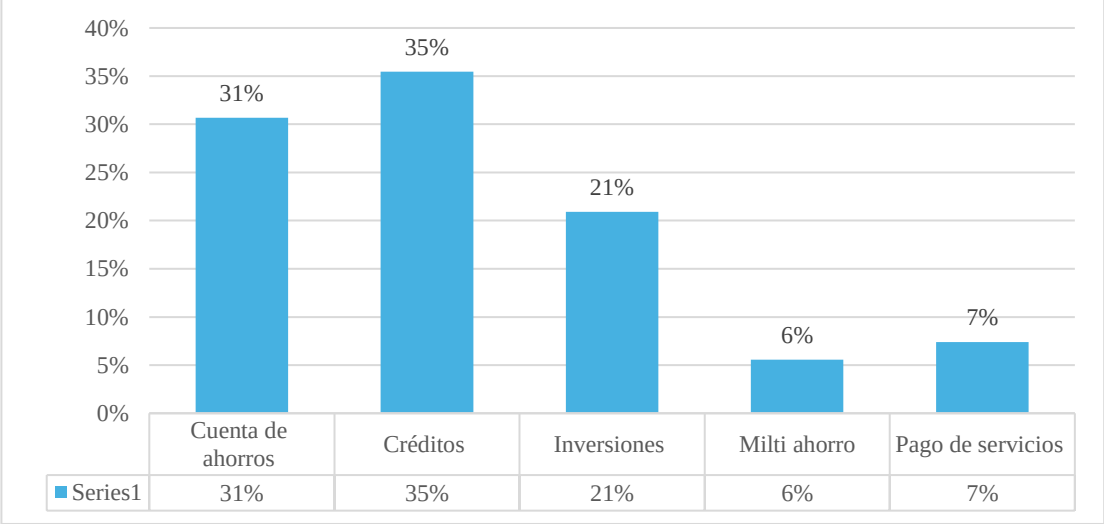
Pregunta 3.- ¿Qué servicios financieros utiliza con mayor frecuencia?

Tabla 5:
Servicios financieros.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Cuenta de ahorros	116	31%
Créditos	134	35%
Inversiones	79	21%
Multi ahorro	21	6%
Pago de servicios	28	7%
TOTAL	**378**	**100%**

Nota: *Encuesta aplicada a los socios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K*

Figura 4:
Servicios financieros.



Nota: *Encuesta aplicada a los socios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.

Las cuentas de ahorro (31%) y los créditos (35%) constituyen los servicios más utilizados, lo que evidencia que la cooperativa cumple una doble función esencial: facilitar el acceso al financiamiento y fomentar la cultura del ahorro. Este modelo refleja una relación de confianza, en la que los socios perciben a la entidad como un respaldo financiero integral.

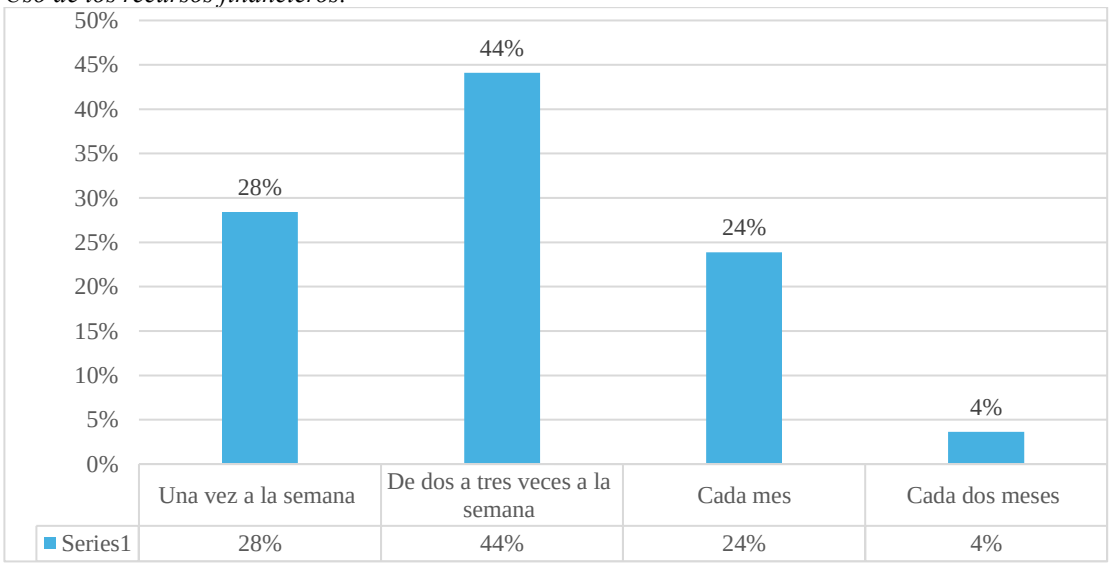
Pregunta 4.- ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de la cooperativa?

Tabla 6:
Uso de los recursos financieros.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Una vez a la semana	94	28%
De dos a tres veces a la semana	146	44%
Cada mes	79	24%
Cada dos meses	12	4%
TOTAL	**331**	**100%**

Nota: *Encuesta aplicada a los socios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K*

Figura 5:
Uso de los recursos financieros.



Nota: *Encuesta aplicada a los socios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K*

Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.

El 44% de los miembros visita la cooperativa entre dos y tres veces por semana, seguido del 28% que acude una vez a la semana. Esta alta frecuencia de uso evidencia que los servicios de la cooperativa forman parte de las actividades cotidianas de sus socios, lo que refleja un nivel de dependencia operativa que exige eficiencia y calidad constante en la atención.

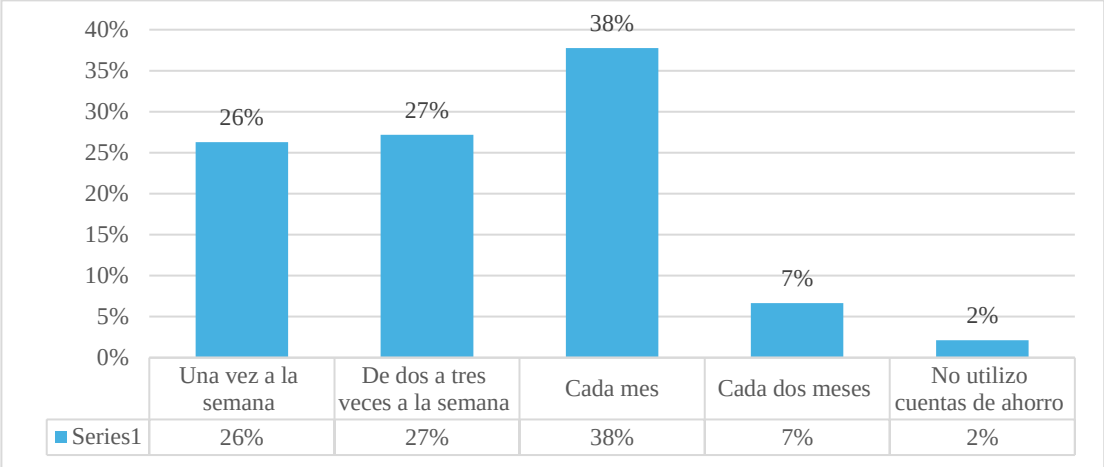
Pregunta 5.- Si utiliza cuentas de ahorro ¿Con qué frecuencia realiza depósitos o retiros?

Tabla 7:
Uso de cuentas de ahorro.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Una vez a la semana	87	26%
De dos a tres veces a la semana	90	27%
Cada mes	125	38%
Cada dos meses	22	7%
No utilizo cuentas de ahorro	7	2%
TOTAL	**331**	**100%**

Nota: *Encuesta aplicada a los socios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K*

Figura 6:
Uso de cuentas de ahorro.



Nota: *Encuesta aplicada a los socios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K*

Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.

El 38% de los socios realiza movimientos mensuales, mientras que el 27% los efectúa entre dos y tres veces por semana. Este comportamiento evidencia que la cuenta de ahorros no solo funciona como un medio de resguardo, sino que también se utiliza para operaciones frecuentes, lo que demanda una plataforma ágil y confiable para garantizar un servicio eficiente.

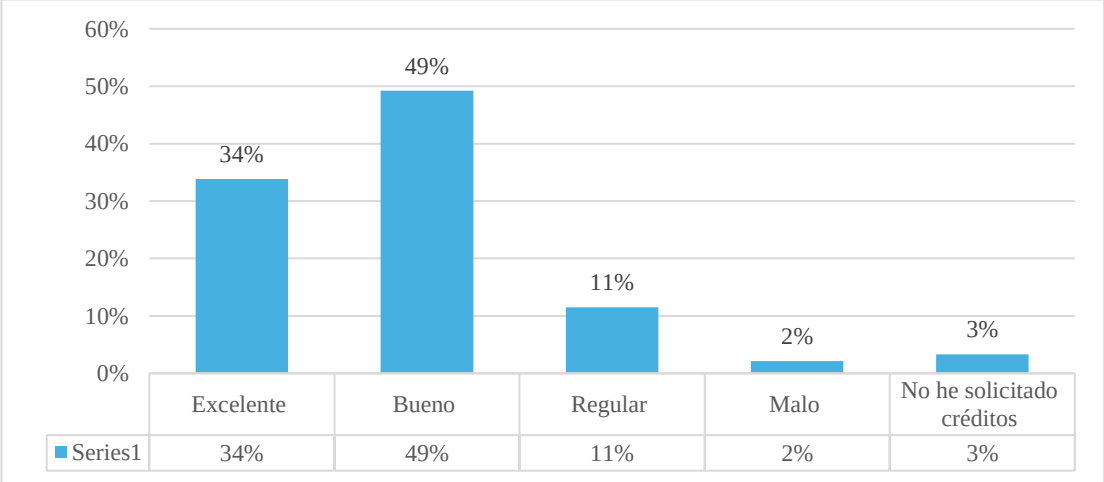
Pregunta 6.- ¿Cómo calificaría su experiencia al solicitar un crédito en cuanto a (requisitos, procesos y tiempo de desembolso)?

Tabla8:
Experiencia en solicitud de crédito.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	112	34%
Bueno	163	49%
Regular	38	11%
Malo	7	2%
No he solicitado créditos	11	3%
TOTAL	**331**	**100%**

Nota: *Encuesta aplicada a los socios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K*

Figura 7:
Experiencia en solicitud de crédito.



Nota: *Encuesta aplicada a los socios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K*

Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.

El 49% calificó su experiencia como “agradable” y el 34% como “magnífica”, alcanzando un 83% de satisfacción general. Este resultado refleja que la mayoría de los socios percibe el proceso de crédito como eficiente en requisitos, plazos y atención, aunque persiste un pequeño grupo con insatisfacciones que deben ser atendidas.

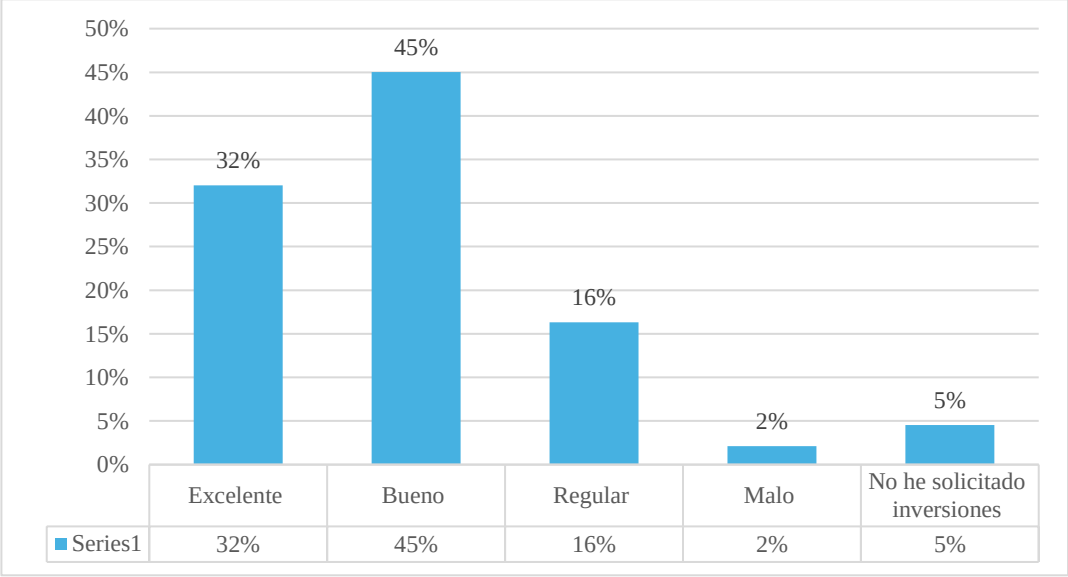
Pregunta 7.- ¿Cómo calificaría el proceso de aprobación para inversiones?

Tabla 9:
Calificación de procesos de aprobación.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	106	32%
Bueno	149	45%
Regular	54	16%
Malo	7	2%
No he solicitado inversiones	15	5%
TOTAL	**331**	**100%**

Nota: *Encuesta aplicada a los socios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K*

Figura 8:
Calificación de procesos de aprobación.



Nota: *Encuesta aplicada a los socios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K*

Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.

El 45% calificó el servicio como “bueno” y el 32% como “excelente”, lo que refleja una valoración generalmente positiva. No obstante, el 16% lo consideró “regular”, lo que sugiere la necesidad de optimizar los tiempos de respuesta y fortalecer la comunicación durante el proceso de inversión.

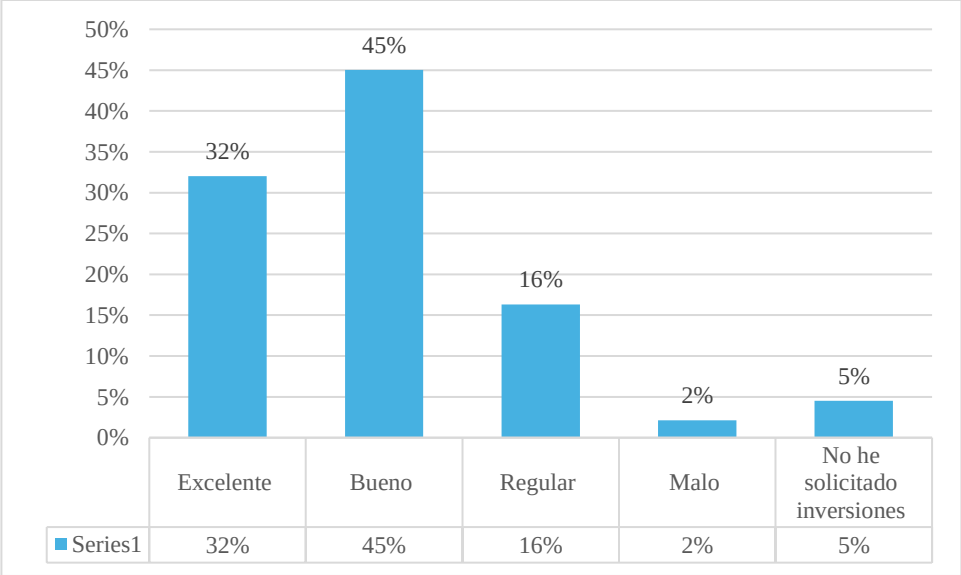
Pregunta 8.- ¿Qué tipo de inversiones ha realizado?

Tabla 10:
Tipo de inversiones.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Plazo fijo	140	42%
Ahorro programado	129	39%
No he realizado inversiones	51	15%
Otros	11	3%
TOTAL	**331**	**100%**

Nota: *Encuesta aplicada a los socios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Figura 9:
Tipo de inversiones.



Nota: *Encuesta aplicada a los socios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.

El 42% de los socios opta por el ahorro a plazo y el 39% por el ahorro programado, evidenciando una preferencia por productos financieros seguros. Esta tendencia refleja un perfil cauteloso, pero a la vez abre oportunidades para diversificar la oferta de inversión y atraer distintos perfiles de riesgo.

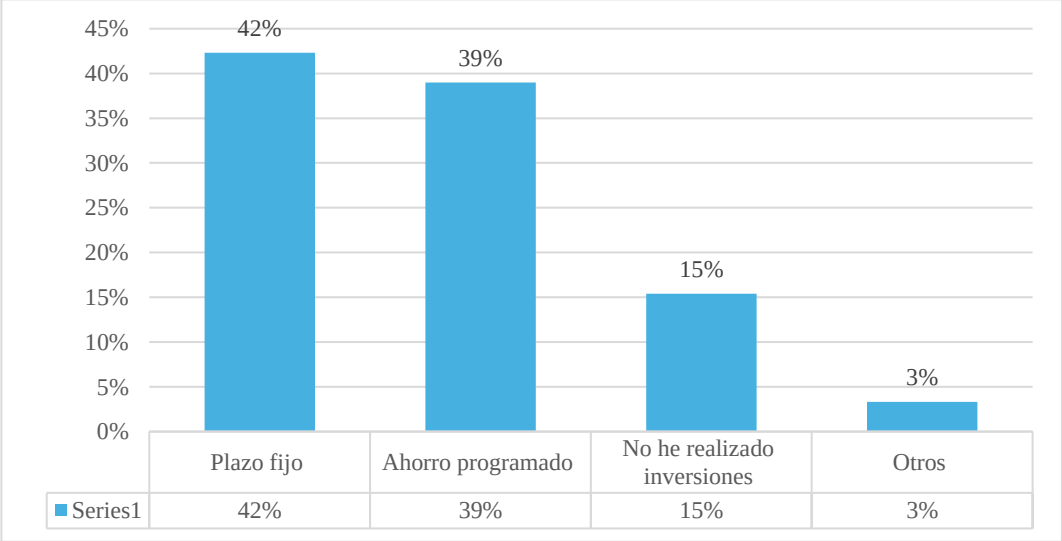
Pregunta 9.- Según los servicios que ha utilizado, ¿cómo calificaría la atención recibida?

Tabla 11:
Calificación de atención.

Servicios	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Cuentas de ahorro	78	87	15	3
Créditos	49	162	20	4
Inversiones	89	116	24	3
Multi ahorro	86	93	16	0
Pago de servicios	55	84	13	4

Nota: *Encuesta aplicada a los socios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K*

Figura 10:
Calificación de atención.



Nota: *Encuesta aplicada a los socios.*
Elaborado por*: Estrada L. & Hernandez K.*

Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.

Los servicios de inversión y ahorro múltiple obtuvieron los mayores porcentajes de calificación "excelente", con 89 y 86 respuestas respectivamente. Sin embargo, los créditos y pagos de servicios registraron más valoraciones "regulares" e incluso algunas "malas", lo que refleja que, aunque la percepción general es favorable, aún existen aspectos del servicio al cliente que deben fortalecerse.

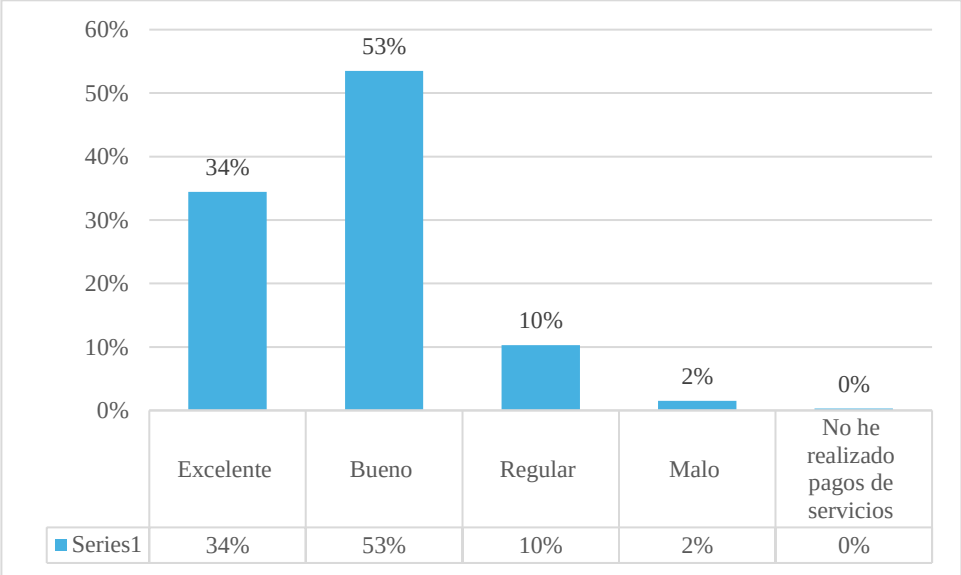
Pregunta 10.- ¿Cómo calificaría la facilidad del proceso de pagos de servicios?

Tabla 12:
Pagos de servicios.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	114	34%
Bueno	177	53%
Regular	34	10%
Malo	5	2%
No he realizado pagos de servicios	1	0%
TOTAL	**331**	**100%**

Nota: *Encuesta aplicada a los socios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Figura 11:
Pagos de servicios.



Nota: *Encuesta aplicada a los socios.*
Elaborado por*: Estrada L. & Hernandez K.*

Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.

El 53% calificó el servicio como “bueno” y el 34% como “excelente”, lo que evidencia que la mayoría percibe el proceso como eficaz. Este resultado resalta un servicio que fortalece la lealtad de los socios, aunque el 10% lo considera “regular”, lo que sugiere la necesidad de mejorar la accesibilidad y la agilidad en la atención.

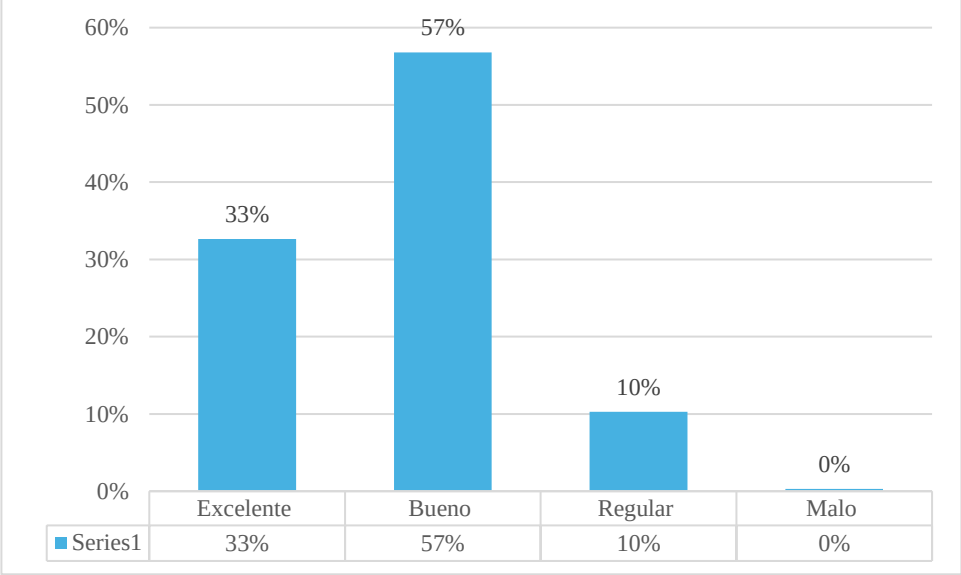
Pregunta 11.- ¿Cómo calificaría la calidad del servicio al cliente en la cooperativa?

Tabla 13:
Calidad del servicio al cliente.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	108	33%
Bueno	188	57%
Regular	34	10%
Malo	1	0%
TOTAL	**331**	**100%**

Nota: *Encuesta aplicada a los socios.*
Elaborado por*: Estrada L. & Hernandez K.*

Figura 12:
Calidad del servicio al cliente.



Nota: *Encuesta aplicada a los socios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.

El 57% calificó el servicio como “bueno” y el 33% como “excelente”, reflejando una valoración ampliamente favorable. Sin embargo, el 10% restante que lo considera “regular” señala la necesidad de fortalecer la calidad del servicio para alcanzar una mejora continua.

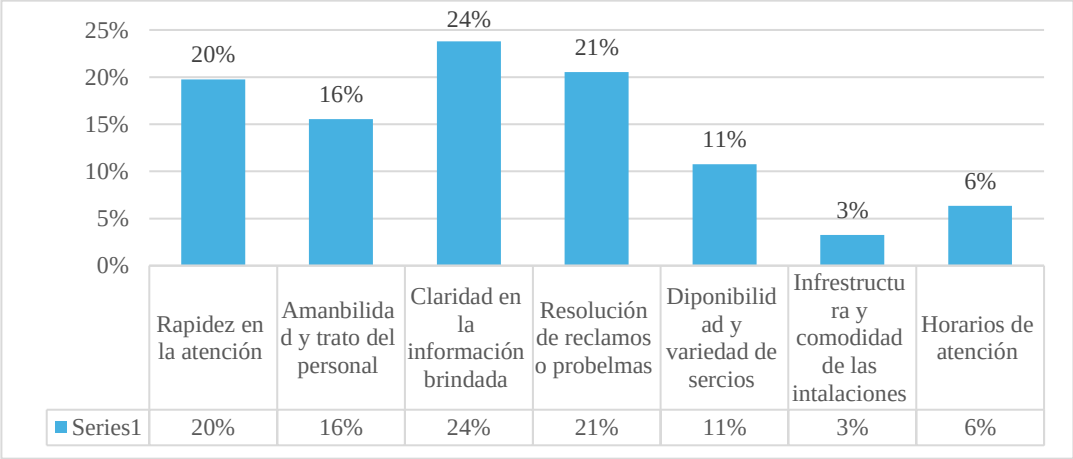
Pregunta 12.- ¿Qué aspectos del servicio al cliente considera que deben mejorar?

Tabla 14:
Mejora del servicio al cliente.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Rapidez en la atención	103	20%
Amabilidad y trato del personal	81	16%
Claridad en la información brindada	124	24%
Resolución de reclamos o problemas	107	21%
Disponibilidad y variedad de servicios	56	11%
Infraestructura y comodidad de las instalaciones	17	3%
Horarios de atención	33	6%
TOTAL	**521**	**100%**

Nota: *Encuesta aplicada a los socios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K*

Figura 14:
Mejora del servicio al cliente.



Nota: *Encuesta aplicada a los socios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.

Los factores más valorados fueron la transparencia en la información (24%) y la solución de reclamaciones (21%), lo que evidencia la necesidad de fortalecer la comunicación interna y los canales de atención al cliente, garantizando respuestas más precisas y soluciones más eficaces.

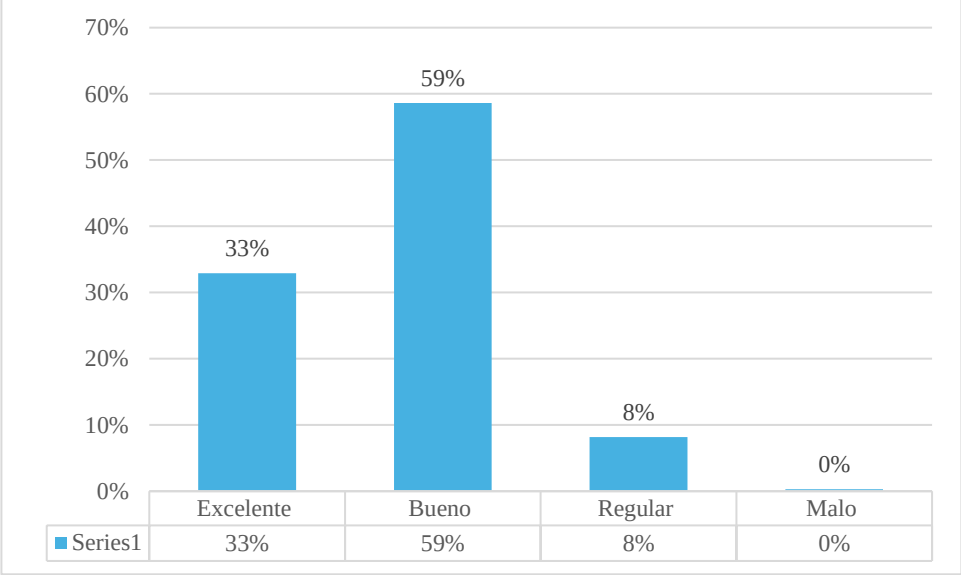
Pregunta 13.- ¿Cómo calificaría la actitud del personal en su atención?

Tabla 15:
Actitud del personal en su atención.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	109	33%
Bueno	194	59%
Regular	27	8%
Malo	1	0%
TOTAL	**331**	**100%**

Nota: *Encuesta aplicada a los socios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Figura 14:
Actitud del personal en su atención.



Nota: *Encuesta aplicada a los socios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.

El 59% calificó el trato interpersonal como “excelente” y el 33% como “bueno”, lo que evidencia que este es uno de los aspectos más valorados. Esto refleja que el personal es percibido como profesional y amable, favoreciendo tanto la experiencia del socio como la reputación de la institución.

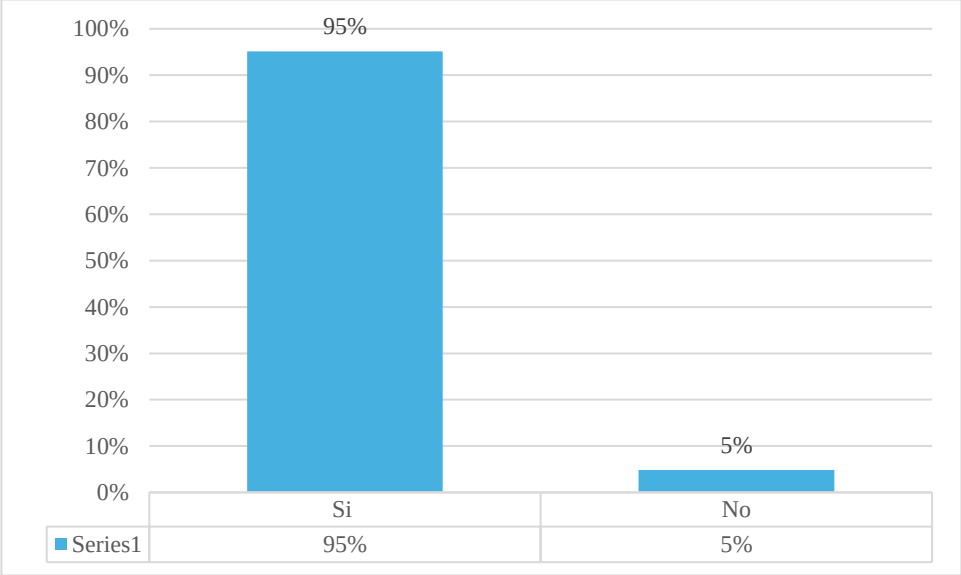
Pregunta 14. ¿Considera que el personal de la cooperativa está adecuadamente capacitado para brindar un buen servicio?

Tabla 16:
Personal capacitado si/no.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	315	95%
No	16	5%
TOTAL	**331**	**100%**

Nota: *Encuesta aplicada a los socios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Figura 15:
Personal capacitado si/no.



Nota: *Encuesta aplicada a los socios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.

El 95% de los participantes en la encuesta considera que el personal posee la formación necesaria, lo que refleja una sólida confianza en el equipo humano. Este resultado indica que la inversión en capacitación ha sido eficaz, aunque se recomienda mantener programas de formación continua para adaptarse a las nuevas exigencias del servicio.

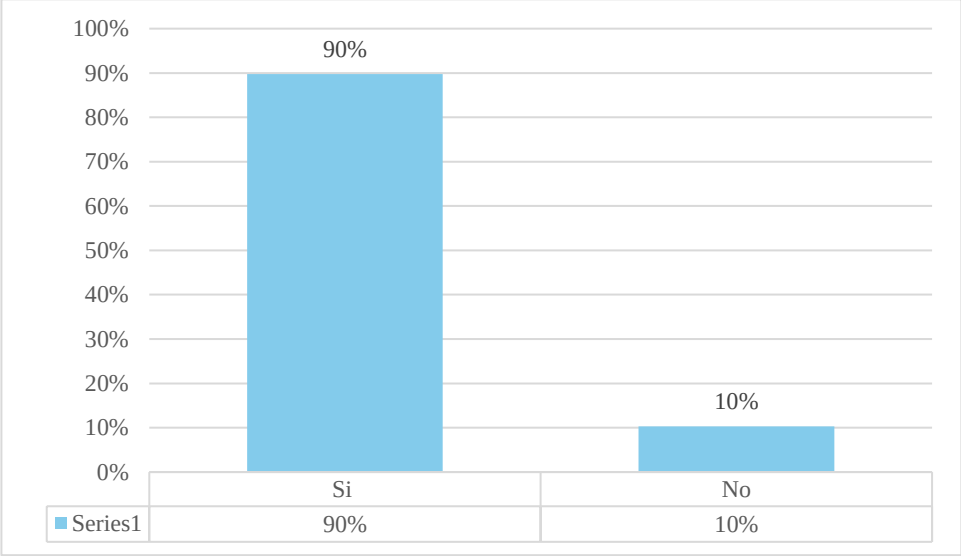
Pregunta 15.- ¿Ha notado mejoras en la atención al cliente en los últimos años?

Tabla 17:
Mejoras en la atención al cliente.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	297	90%
No	34	10%
TOTAL	**331**	**100%**

Nota: *Encuesta aplicada a los socios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K*

Figura 16:
Mejoras en la atención al cliente.



Nota: *Encuesta aplicada a los socios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.

El 90% de los participantes considera que el servicio al cliente ha mejorado en el último año, lo que refleja un avance positivo posiblemente vinculado a nuevas estrategias o a la capacitación del personal. No obstante, el 10% restante evidencia expectativas no cumplidas, lo que representa una oportunidad para perfeccionar procesos y garantizar mejoras integrales.

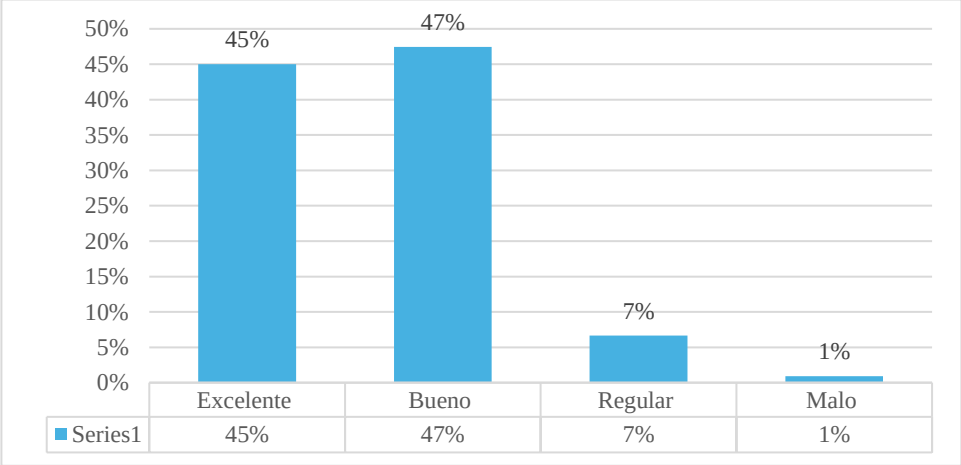
Pregunta 16.- ¿Qué tan importante cree usted que es la capacitación del personal para ofrecer un buen servicio al cliente?

Tabla 18:
Capacitación para mejorar servicios.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	221	67%
Poco importante	104	31%
Nada importante	6	2%
TOTAL	**331**	**100%**

Nota: *Encuesta aplicada a los socios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K*

Figura 17:
Capacitación para mejorar servicios.



Nota: *Encuesta aplicada a los socios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.

El 98% de los socios considera que la calidad del servicio al cliente está directamente ligada a una adecuada gestión del talento humano, lo que respalda empíricamente la hipótesis de este estudio. Este resultado subraya la importancia de contar con personal motivado y capacitado para brindar un servicio eficaz. Aunque un 2% no comparte esta visión, esta cifra no altera la tendencia general y puede responder a experiencias individuales.

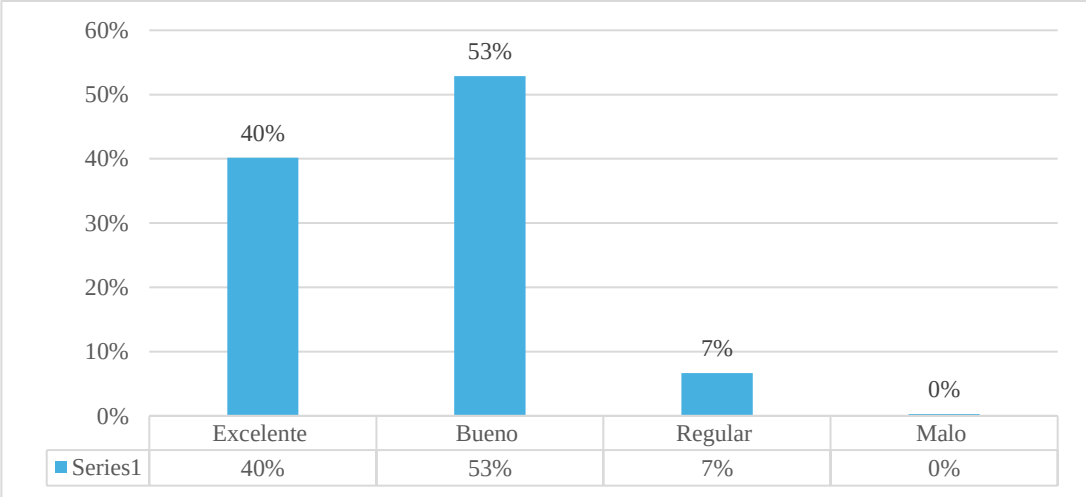
Pregunta 17.- ¿Cómo calificaría su última experiencia en la cooperativa?

Tabla 19:
Experiencia en la cooperativa.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	149	45%
Bueno	157	47%
Regular	22	7%
Malo	3	1%
TOTAL	**331**	**100%**

Nota: *Encuesta aplicada a los socios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Figura 18:
Experiencia en la cooperativa.



Nota: *Encuesta aplicada a los socios.*
Elaborado por*: Estrada L. & Hernandez K.*

Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.

La mayoría de los socios valoró positivamente su experiencia más reciente en la cooperativa, con un 47% calificándola como “buena” y un 45% como “excelente”, lo que refleja un alto grado de satisfacción. No obstante, un 7% la consideró “regular” y un 1% “mala”, lo que indica la necesidad de investigar y corregir situaciones puntuales para consolidar la calidad del servicio de forma integral.

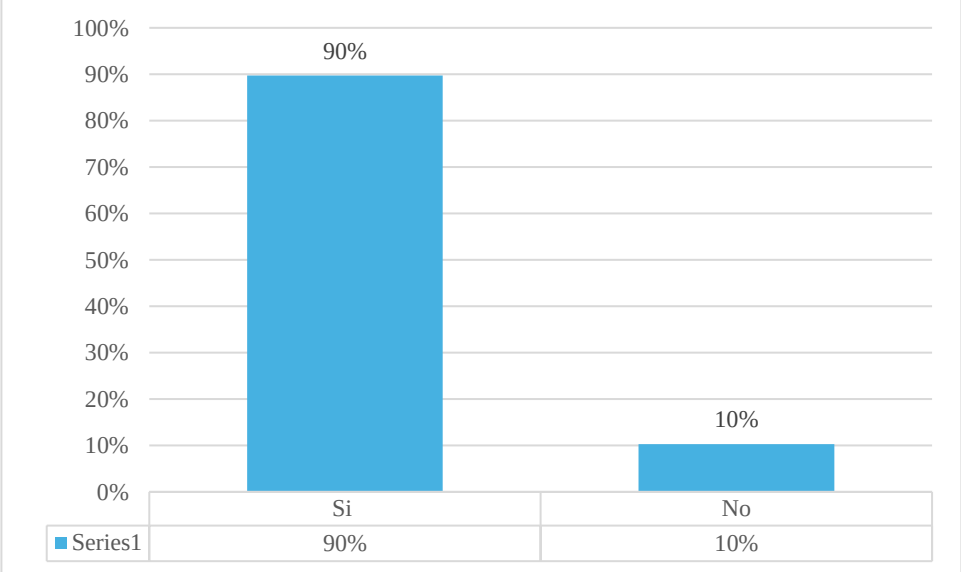
Pregunta 18.- ¿Cómo evaluaría la agilidad y eficacia en el tiempo de respuesta ante sus solicitudes o reclamos?

Tabla 20:
Evaluación de agilidad y eficacia ante respuestas de reclamo.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	133	40%
Bueno	175	53%
Regular	22	7%
Malo	1	0%
TOTAL	**331**	**100%**

Nota: *Encuesta aplicada a los socios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Figura 19:
Evaluación de agilidad y eficacia ante respuestas de reclamo.



Nota: *Encuesta aplicada a los socios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.

El 53% de los socios valoró la respuesta a sus peticiones y reclamaciones como "positiva" y el 40% como "excelente", lo que refleja procesos de atención ágiles y eficaces. No obstante, un 7% la consideró "regular" y un 0,3% "mala", lo que señala la necesidad de mantener mecanismos de seguimiento y mejora continua para asegurar una experiencia positiva en todos los casos.

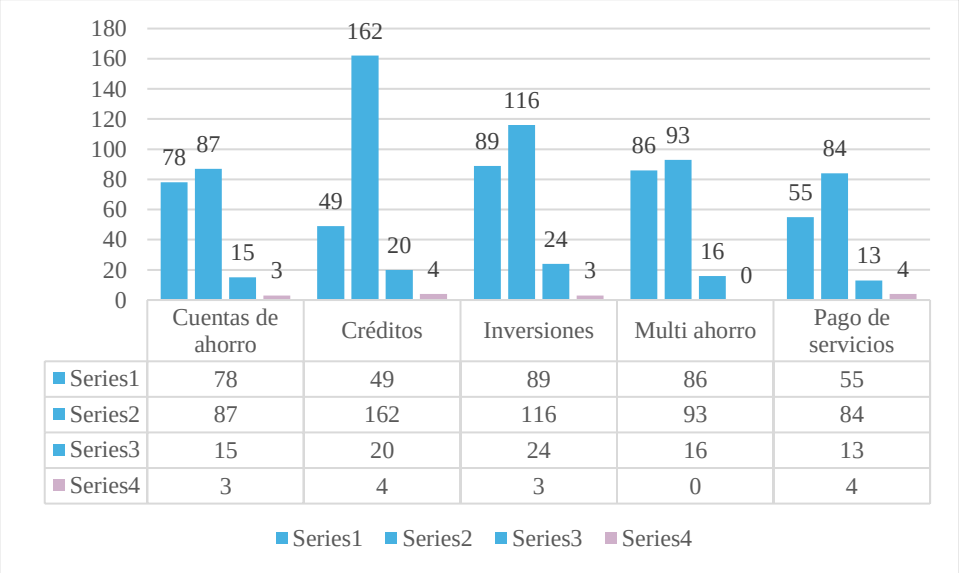
Pregunta 19.- ¿Ha presentado alguna reclamación o sugerencia en relación con los servicios recibidos?

Tabla 21:
Reclamación o sugerencia.

Servicios	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Cuentas de ahorro	78	87	15	3
Créditos	49	162	20	4
Inversiones	89	116	24	3
Multi ahorro	86	93	16	0
Pago de servicios	55	84	13	4

Nota: *Encuesta aplicada a los socios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Figura 20:
Reclamación o sugerencia.



Nota: *Encuesta aplicada a los socios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.

El análisis de reclamaciones revela que los principales problemas señalados por los socios están relacionados con la demora en la atención y la falta de transparencia, especialmente en préstamos, inversiones y multiahorro. Aunque muchos usuarios no presentan reclamaciones formales, persisten deficiencias en transparencia y eficiencia, lo que subraya la necesidad de fortalecer la comunicación institucional y agilizar los plazos de respuesta.

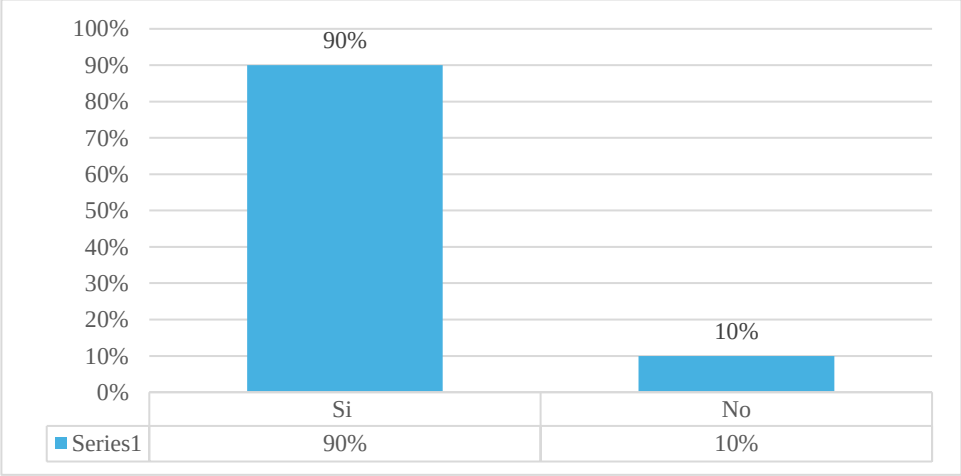
Pregunta 20.- ¿Considera que la cooperativa ofrece un servicio que justificaría una recomendación a sus familiares o amigos?

Tabla 22:
Recomendaría a la cooperativa.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	297	90%
No	34	10%
TOTAL	**331**	**100%**

Nota: *Encuesta aplicada a los socios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Figura 21:
Recomendaría a la cooperativa.



Nota: *Encuesta aplicada a los socios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.

El análisis de reclamaciones indica que los problemas más señalados por los socios están relacionados con la demora en la atención y la falta de transparencia, especialmente en préstamos, inversiones y multiahorro. Aunque muchos no presentan reclamaciones formales, persisten deficiencias en transparencia y eficiencia, lo que evidencia la necesidad de fortalecer la comunicación institucional y agilizar los tiempos de respuesta.

Resultados de Discusión.

- Los socios de la Cooperativa San Miguel Ltda. mantienen una relación constante y activa con la institución, lo que refleja una visión favorable hacia los servicios proporcionados. Existe una confianza significativa en los productos financieros, particularmente en préstamos y cuentas de ahorro, mientras que la regularidad en su uso evidencia la eficacia y cercanía de la cooperativa con sus miembros. Aunque muchos asociados son relativamente recientes, su incorporación constante podría deberse a tácticas eficaces de posicionamiento y atención.
- La opinión general de los asociados respecto a los productos y servicios financieros es predominantemente positiva, destacando la agilidad en los procedimientos, la transparencia en las exigencias y la sencillez de acceso. Esto indica una adecuada organización interna en la atención al cliente y en la provisión de productos. No obstante, pese a la valoración favorable, se han identificado observaciones que sugieren la necesidad de revisar ciertos procesos para optimizar la experiencia y asegurar el cumplimiento pleno de los requerimientos.
- Los asociados valoran positivamente la calidad del servicio al cliente, resaltando la cordialidad, el profesionalismo y la disposición del personal en cada interacción. Esta percepción fomenta confianza, lealtad y un sentimiento de proximidad institucional. Sin embargo, es crucial mantener un seguimiento continuo de la atención, ya que algunos usuarios han señalado aspectos que podrían mejorarse para ofrecer un servicio más eficaz, personalizado y ágil.
- La formación del personal se considera clave en la calidad del servicio, pues los socios perciben que el equipo está adecuadamente capacitado. Esto se refleja en la seguridad y eficiencia con la que se cubren las necesidades de los miembros, reforzando así la confianza en la cooperativa.

4.1.2. Encuesta funcionarios.

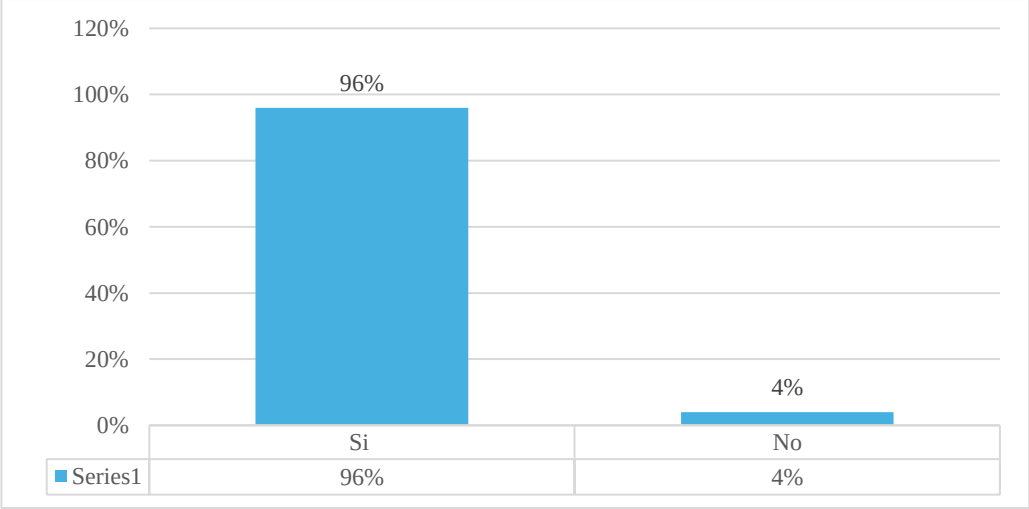
Pregunta 1.- ¿Recibió un proceso formal de inducción al ingresar a la cooperativa?

Tabla 23:
Proceso de ingreso a la cooperativa.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	96%
No	1	4%
TOTAL	**25**	**100%**

Nota: *Encuesta aplicada a los funcionarios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Figura 22:
Proceso de ingreso a la cooperativa.



Nota: *Encuesta aplicada a los funcionarios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.

El 96% de los empleados indicó haber participado en un proceso formal de inducción al integrarse a la cooperativa, lo que evidencia una práctica institucional enfocada en la incorporación del nuevo talento humano. No obstante, el 4% restante no contó con dicho procedimiento, lo que resalta la importancia de estandarizar este proceso para asegurar un trato equitativo y completo para todo el personal.

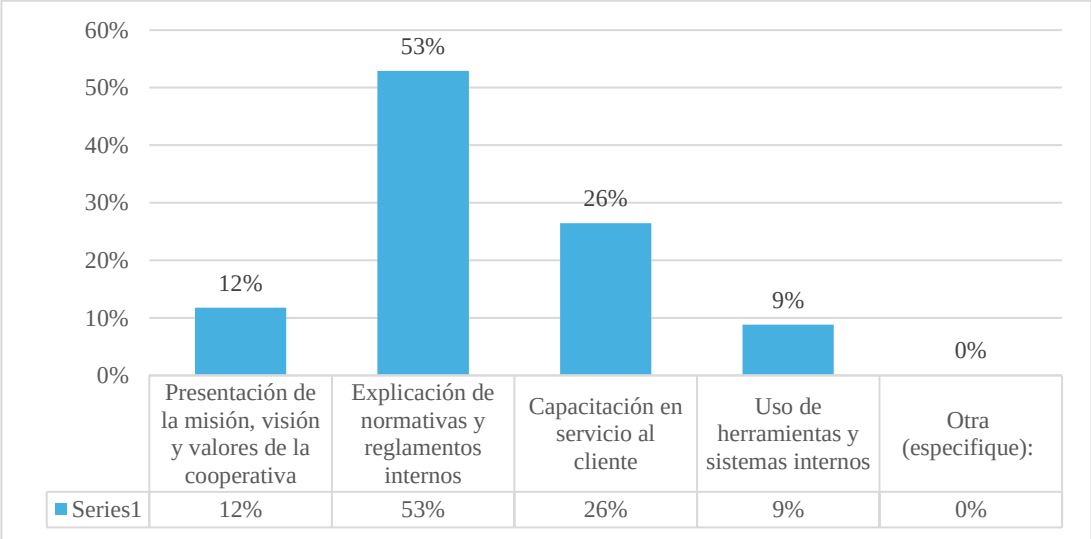
Pregunta 2.- En caso de ser afirmativo, ¿qué aspectos se incluyeron en el proceso de inducción?

Tabla 24:
Aspectos del proceso de inducción.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Presentación de la misión, visión y valores de la cooperativa	4	12%
Explicación de normativas y reglamentos internos	18	53%
Capacitación en servicio al cliente	9	26%
Uso de herramientas y sistemas internos	3	9%
Otra (especifique):	0	0%
TOTAL	**34**	**100%**

Nota: *Encuesta aplicada a los funcionarios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K*

Figura 23:
Aspectos del proceso de inducción.



Nota: *Encuesta aplicada a los funcionarios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.

El 53% de los encuestados señaló que la formación inicial se centró en regulaciones y reglamentos internos, mientras que un 26% recibió capacitación en atención al cliente. Estos resultados evidencian que la preparación prioriza el cumplimiento organizacional, aunque sería recomendable reforzar la identidad institucional, como la misión y los valores, abordados solo en un 12%.

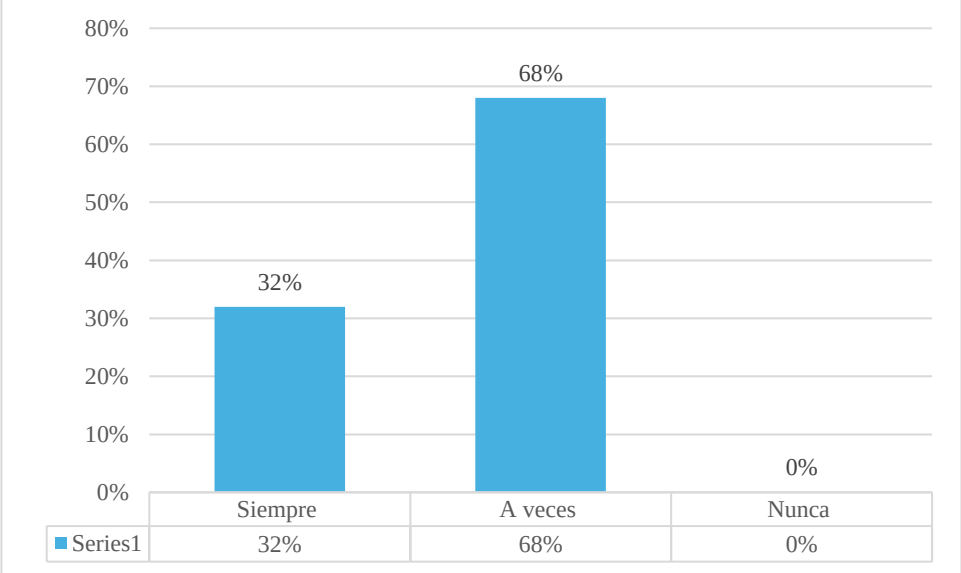
Pregunta 3.- ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones en la cooperativa?

Tabla 25:
Capacitaciones de la cooperativa.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	32%
A veces	17	68%
Nunca	0	0%
TOTAL	**25**	**100%**

Nota: *Encuesta aplicada a los funcionarios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Figura 24:
Capacitaciones de la cooperativa.



Nota: *Encuesta aplicada a los funcionarios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.

El 68% de los trabajadores afirmó recibir formación de manera esporádica, mientras que solo el 32% aseguró hacerlo de forma constante. Este panorama indica que la cooperativa debería establecer un programa de capacitación continua que garantice el desarrollo profesional y la adaptabilidad del personal frente a los cambios organizacionales.

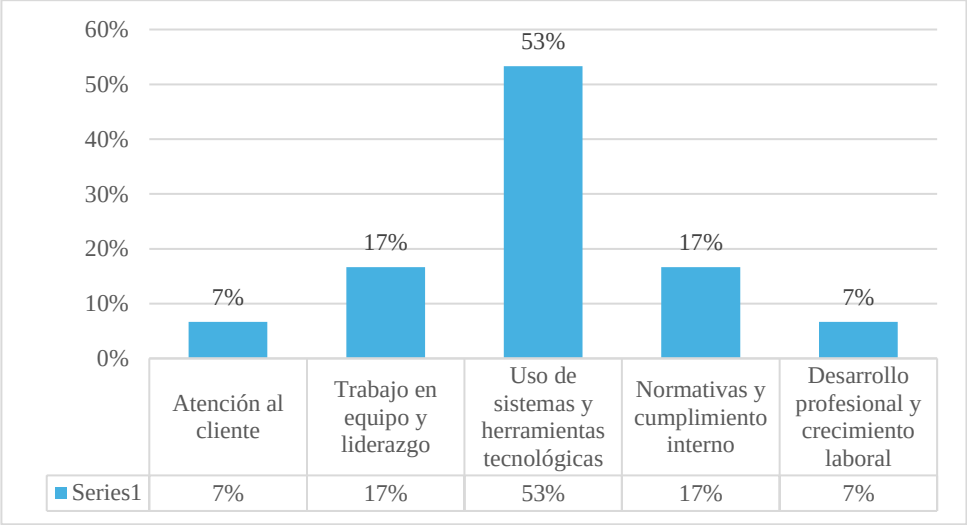
Pregunta 4.- ¿Qué tipo de capacitaciones ha recibido en la cooperativa?

Tabla 26:
Tipo de capacitaciones recibidas.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Atención al cliente	2	7%
Trabajo en equipo y liderazgo	5	17%
Uso de sistemas y herramientas tecnológicas	16	53%
Normativas y cumplimiento interno	5	17%
Desarrollo profesional y crecimiento laboral	2	7%
TOTAL	**30**	**100%**

Nota: *Encuesta aplicada a los funcionarios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Figura 25:
Tipo de capacitaciones recibidas.



Nota: *Encuesta aplicada a los funcionarios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.

El 53% señaló haber recibido formación en el manejo de instrumentos tecnológicos, lo que refleja un claro énfasis en la actualización operativa. No obstante, áreas como el servicio al cliente y el desarrollo profesional alcanzaron apenas un 7% cada una, evidenciando una cobertura limitada en aspectos clave para fortalecer el talento humano.

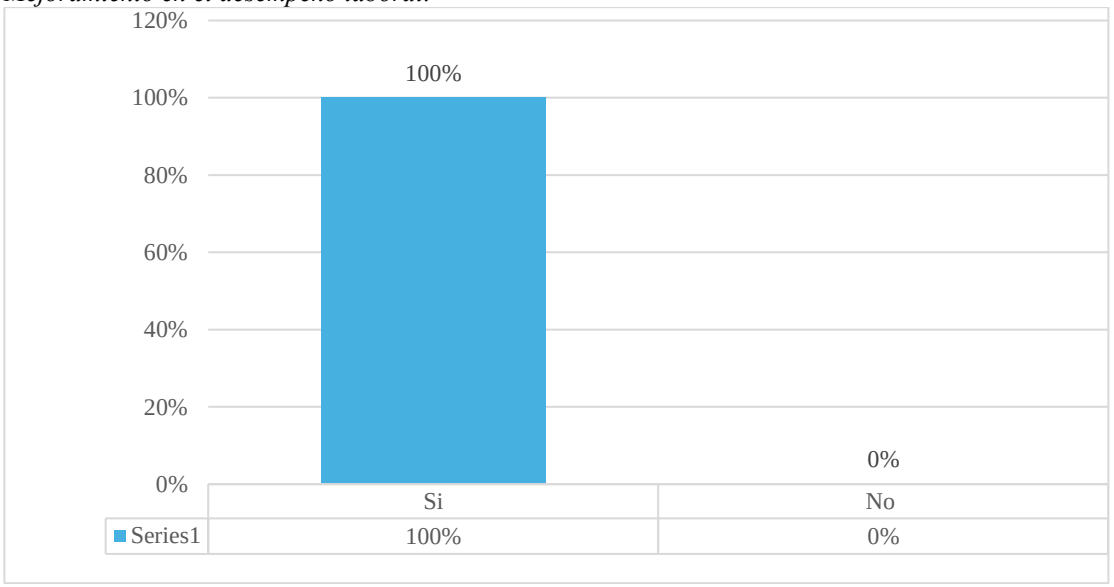
Pregunta 5.- ¿Considera que las capacitaciones recibidas han contribuido a mejorar su desempeño laboral?

Tabla 27:
Mejoramiento en el desempeño laboral.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	100%
No	0	0%
TOTAL	**25**	**100%**

Nota: *Encuesta aplicada a los funcionarios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Figura 26:
Mejoramiento en el desempeño laboral.



Nota: *Encuesta aplicada a los funcionarios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.

El 100% de los entrevistados considera que las formaciones han potenciado su rendimiento laboral, lo que evidencia su importancia estratégica. Este resultado respalda la necesidad de mantener e incluso ampliar la inversión en capacitación como vía para incrementar la productividad y la eficacia.

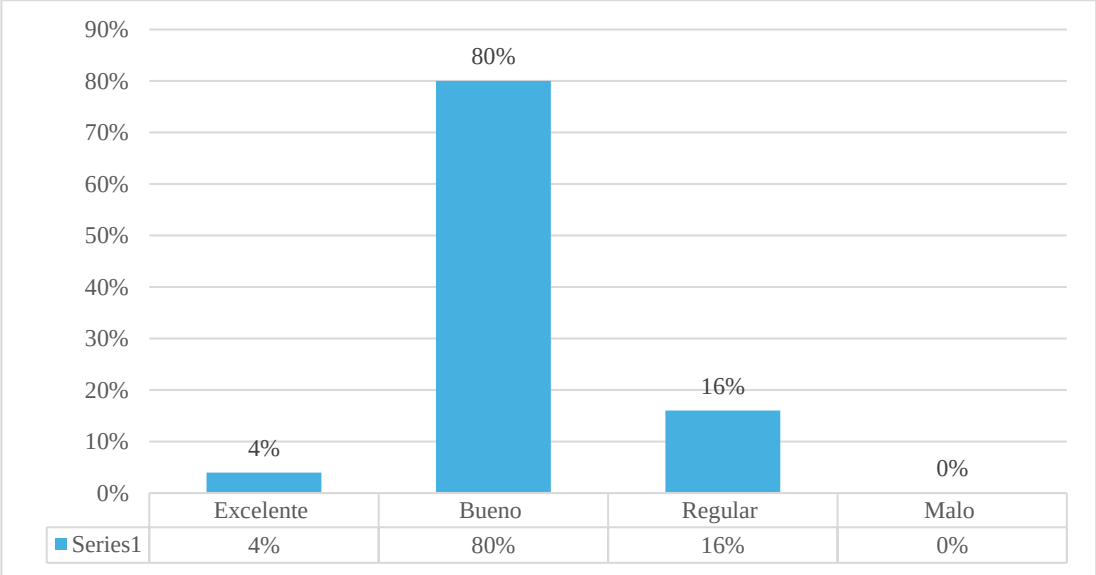
Pregunta 6.- ¿Cómo calificaría el impacto de dichas capacitaciones en su desempeño?

Tabla 28:
Impacto de capacitaciones en el desempeño.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	4%
Bueno	20	80%
Regular	4	16%
Malo	0	0%
TOTAL	**25**	**100%**

Nota: *Encuesta aplicada a los funcionarios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Figura 27:
Impacto de capacitaciones en el desempeño.



Nota: *Encuesta aplicada a los funcionarios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.

El 80% calificó el efecto de las formaciones como "positivo", mientras que solo un 4% las consideró "excelentes". Esto indica que, aunque las acciones formativas son beneficiosas, aún existe espacio para mejorar su calidad, profundidad y utilidad práctica.

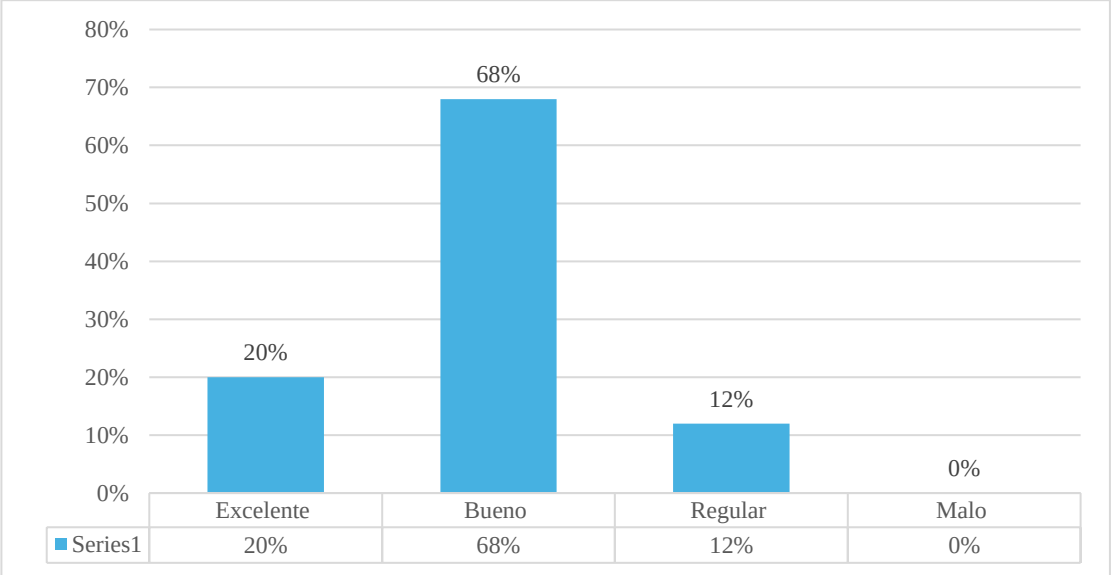
Pregunta 7.- ¿Cómo califica la calidad de la comunicación interna entre la dirección y los empleados?

Tabla 29:
Calidad de la comunicación interna.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	5	20%
Bueno	17	68%
Regular	3	12%
Malo	0	0%
TOTAL	**25**	**100%**

Nota: *Encuesta aplicada a los funcionarios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Figura 28:
Calidad de la comunicación interna.



Nota: *Encuesta aplicada a los funcionarios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.

El 68% de los trabajadores consideró que la comunicación entre jefes y personal es "buena", lo que refleja un nivel aceptable de interacción organizacional. No obstante, el 12% que la calificó como "regular" evidencia posibles limitaciones en los canales empleados o en la frecuencia de la información transmitida.

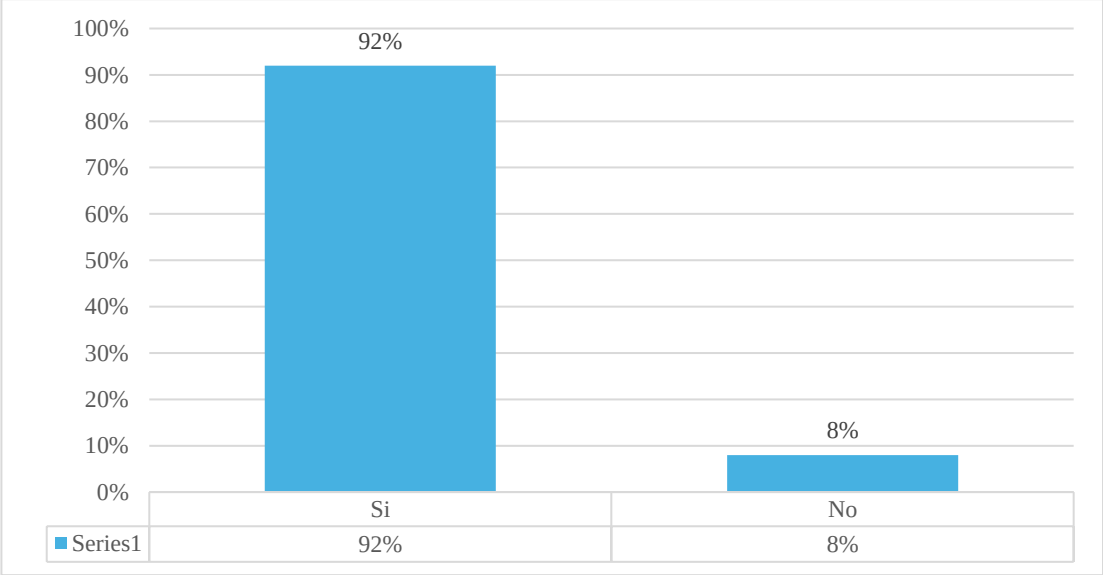
Pregunta 8.- ¿Considera que la evaluación de su desempeño laboral es realizada de manera justa y objetiva?

Tabla 30:
Evaluación de desempeño laboral.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	92%
No	2	8%
TOTAL	25	100%

Nota: *Encuesta aplicada a los funcionarios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Figura 29:
Evaluación de desempeño laboral.



Nota: *Encuesta aplicada a los funcionarios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.

El 92% de los trabajadores considera que la valoración de su rendimiento se realiza de manera equitativa e imparcial, lo que fortalece la transparencia administrativa. No obstante, el 8% con una opinión contraria señala que persisten desigualdades que podrían afectar la percepción de justicia y la motivación interna.

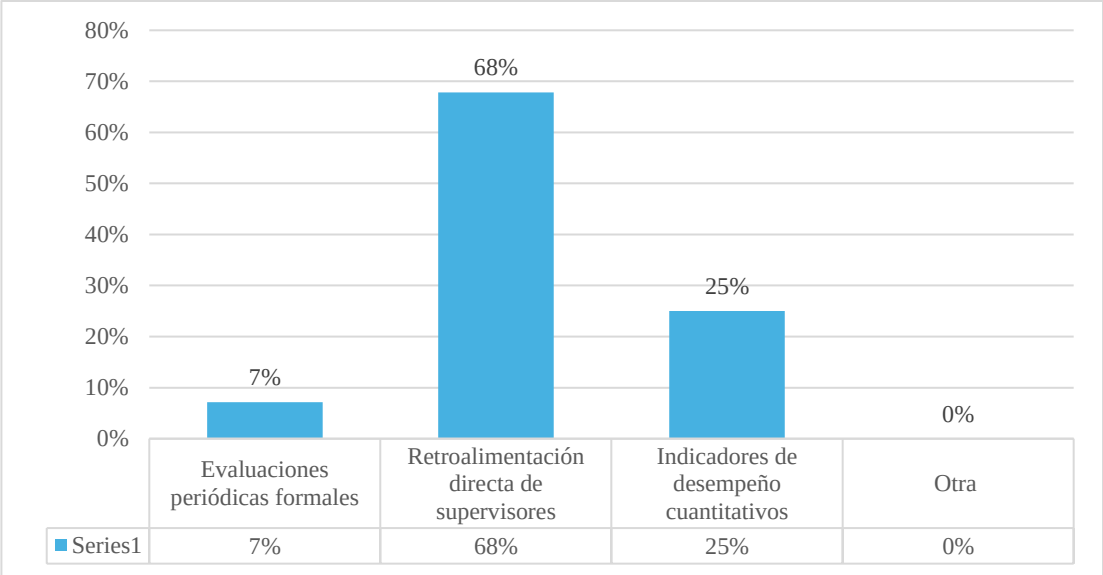
Pregunta 9.- ¿Qué métodos se utilizan para evaluar su desempeño laboral?

Tabla 31:
Métodos para evaluar el desempeño laboral.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Evaluaciones periódicas formales	2	7%
Retroalimentación directa de supervisores	19	68%
Indicadores de desempeño cuantitativos	7	25%
Otra	0	0%
TOTAL	**28**	**100%**

Nota: *Encuesta aplicada a los funcionarios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Figura 30:
Métodos para evaluar el desempeño laboral.



Nota: *Encuesta aplicada a los funcionarios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.

El 68% indicó que el método predominante es la retroalimentación directa de los supervisores, lo que facilita una comunicación personalizada. Sin embargo, solo un 7% señaló la existencia de evaluaciones formales regulares, evidenciando una deficiencia en la organización del proceso de evaluación integral.

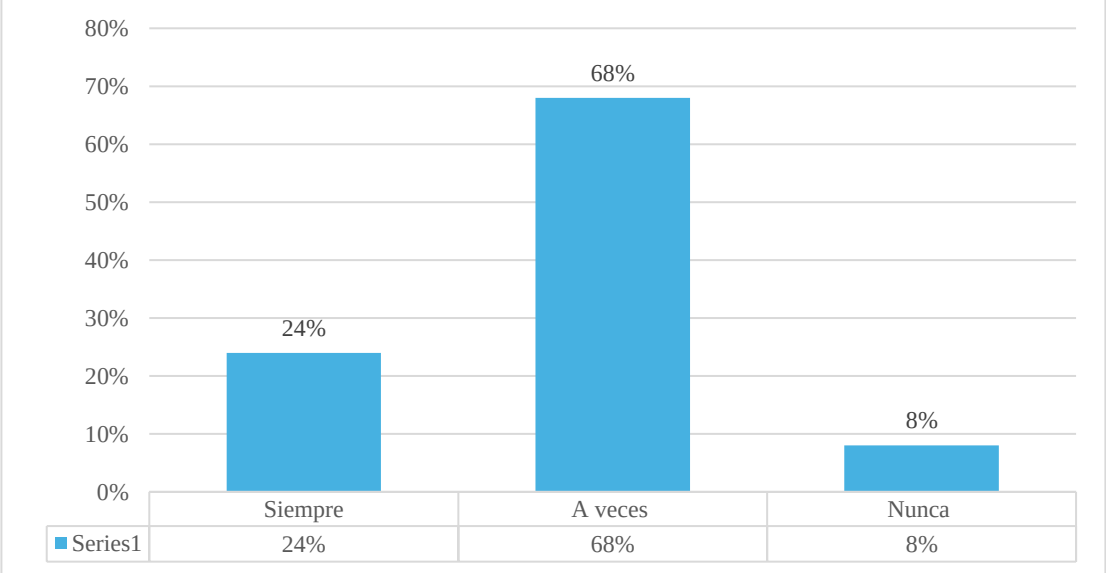
Pregunta 10.- ¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación sobre su desempeño?

Tabla 32:
Retroalimentación sobre su desempeño.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	24%
A veces	17	68%
Nunca	2	8%
TOTAL	25	100%

Nota: *Encuesta aplicada a los funcionarios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Figura 31:
Retroalimentación sobre su desempeño.



Nota: *Encuesta aplicada a los funcionarios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.

Aunque el 68% indicó recibir retroalimentación solo “en ocasiones”, solo un 24% afirmó hacerlo “siempre”, lo que evidencia falta de constancia en este aspecto clave. Por ello, la cooperativa debería implementar sistemas de retroalimentación más sistemáticos y regulares.

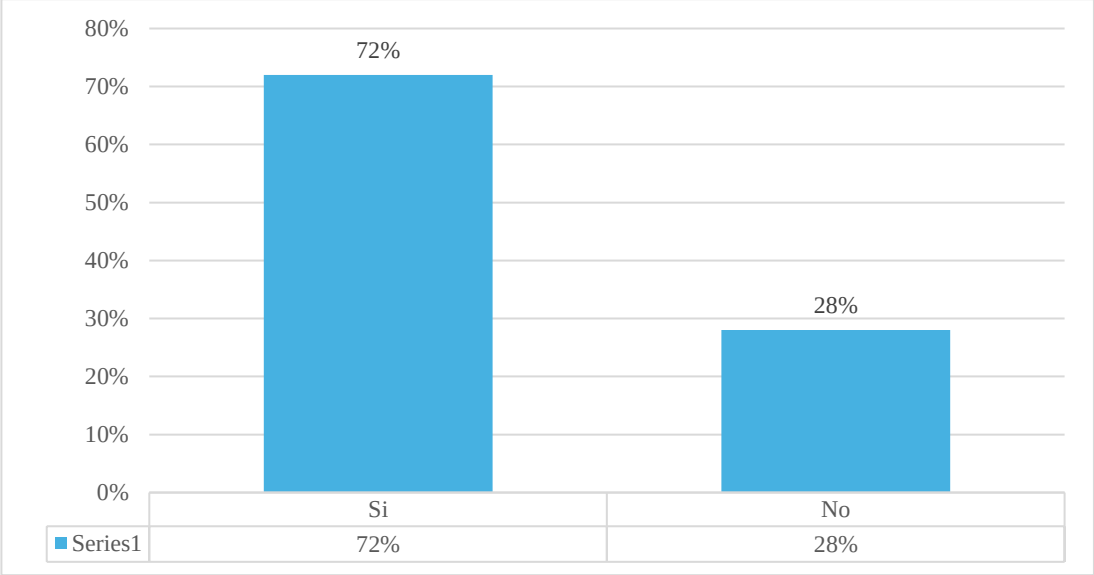
Pregunta 11.- ¿Considera que la cooperativa ofrece oportunidades reales de crecimiento y desarrollo profesional?

Tabla 33:
Oportunidades de crecimiento profesional.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	72%
No	7	28%
TOTAL	25	100%

Nota: *Encuesta aplicada a los funcionarios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Figura 32:
Oportunidades de crecimiento profesional.



Nota: *Encuesta aplicada a los funcionarios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.

El 72% de los encuestados considera que existen verdaderas posibilidades de crecimiento profesional en la cooperativa, lo cual es positivo. No obstante, el 28% restante evidencia que estos procedimientos no son lo suficientemente visibles o accesibles para todos los empleados.

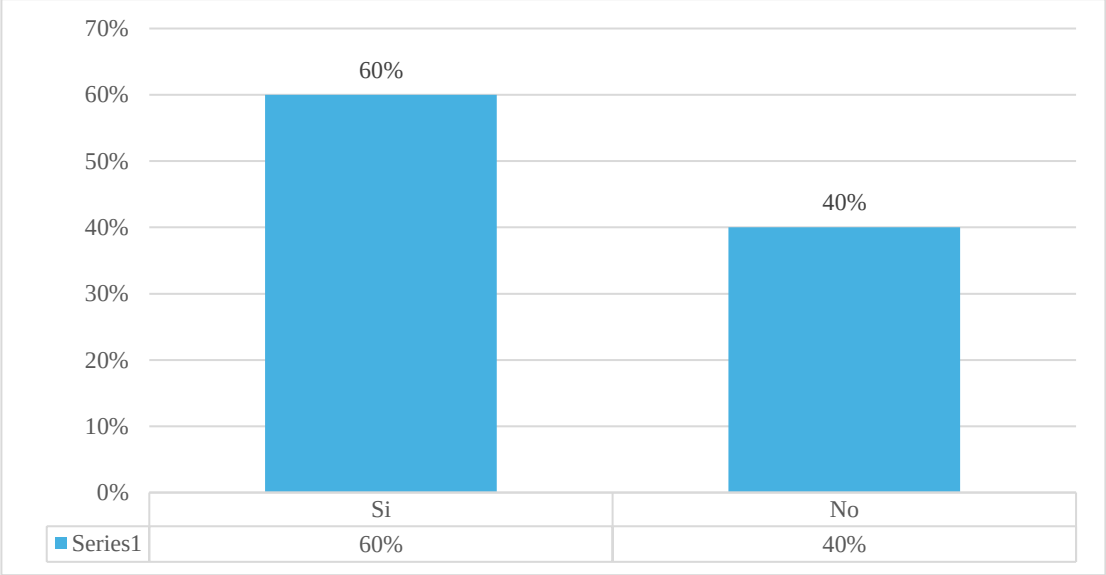
Pregunta 12.- ¿El ambiente laboral fomenta la motivación y el compromiso con la organización?

Tabla 34:
Motivación y compromiso de la organización.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	60%
No	10	40%
TOTAL	**25**	**100%**

Nota: *Encuesta aplicada a los funcionarios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Figura 33:
Relación de compañerismo en el trabajo.



Nota: *Encuesta aplicada a los funcionarios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.

El 60% de los trabajadores considera que el entorno laboral fomenta la motivación y el compromiso, lo cual es positivo. Sin embargo, un 40% expresó lo contrario, evidenciando diferencias significativas en la percepción del ambiente de trabajo y la necesidad de fortalecer los factores motivadores.

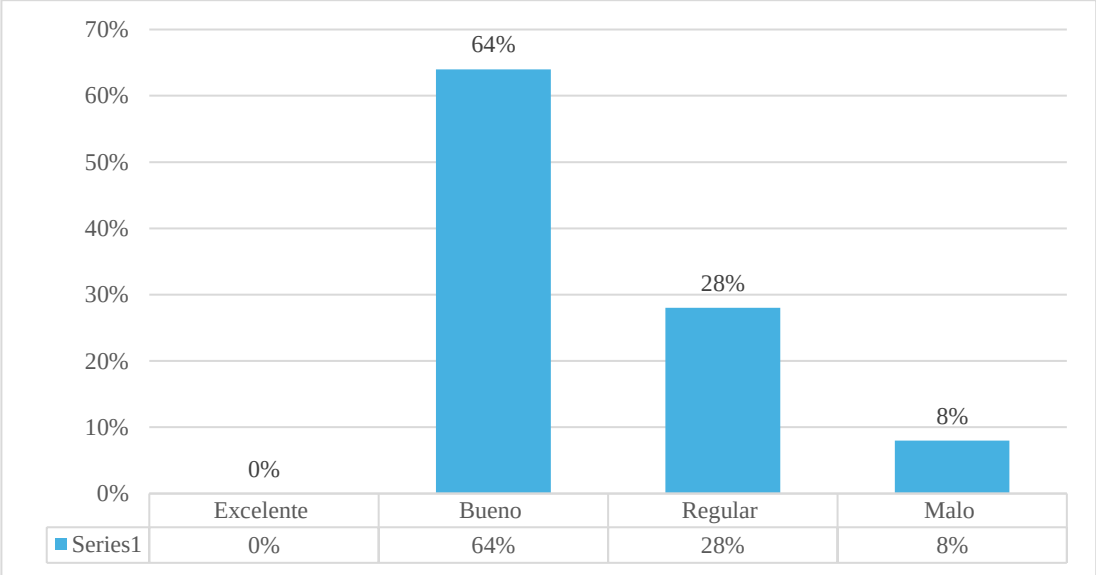
Pregunta 13.- ¿Cómo calificaría la relación que mantiene con sus compañeros de trabajo?

Tabla 35:
Relación de compañerismo en el trabajo.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Bueno	16	64%
Regular	7	28%
Malo	2	8%
TOTAL	25	100%

Nota: *Encuesta aplicada a los funcionarios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Figura 34:
Relación de compañerismo en el trabajo.



Nota: *Encuesta aplicada a los funcionarios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.

El 64% de los trabajadores calificó la relación con sus colegas como “buena”, lo que indica un ambiente de convivencia aceptable. No obstante, un 8% la consideró “deficiente”, lo que resalta la importancia de implementar estrategias que fomenten la integración y cohesión grupal.

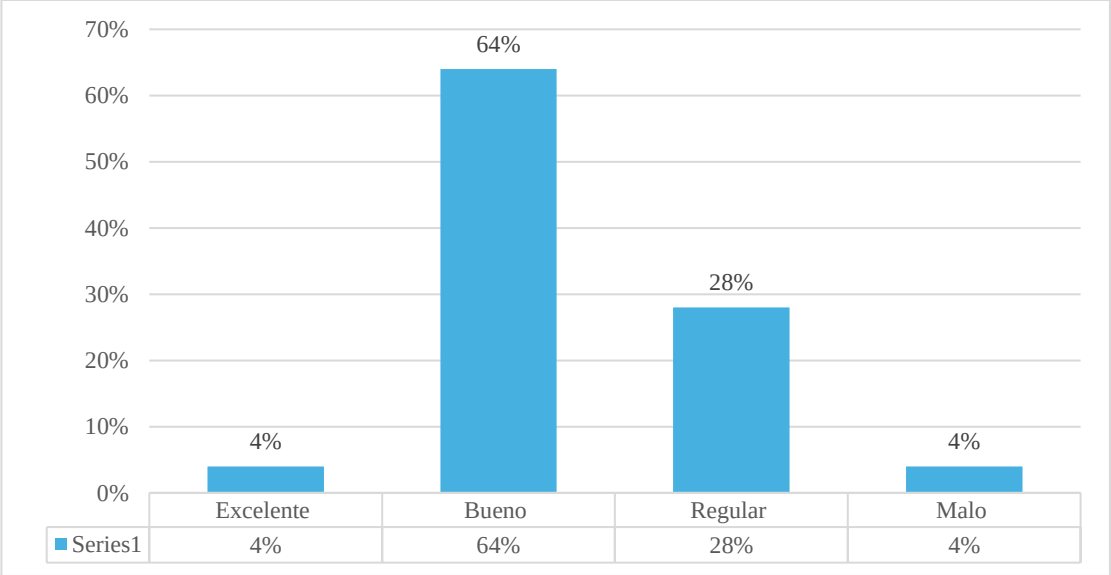
Pregunta 14.- ¿Cómo evaluaría la gestión de liderazgo dentro de la cooperativa?

Tabla 36:
Gestión de Liderazgo dentro de la cooperativa.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	4%
Bueno	16	64%
Regular	7	28%
Malo	1	4%
TOTAL	25	100%

Nota: *Encuesta aplicada a los funcionarios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Figura 35:
Gestión de Liderazgo dentro de la cooperativa.



Nota: *Encuesta aplicada a los funcionarios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.

El 64% considera que la administración del liderazgo es "buena", reflejando una percepción mayormente positiva. Sin embargo, las valoraciones de un 28% como "regular" y un 4% como "mala" evidencian la necesidad de fortalecer las habilidades directivas, especialmente en comunicación, motivación y toma de decisiones.

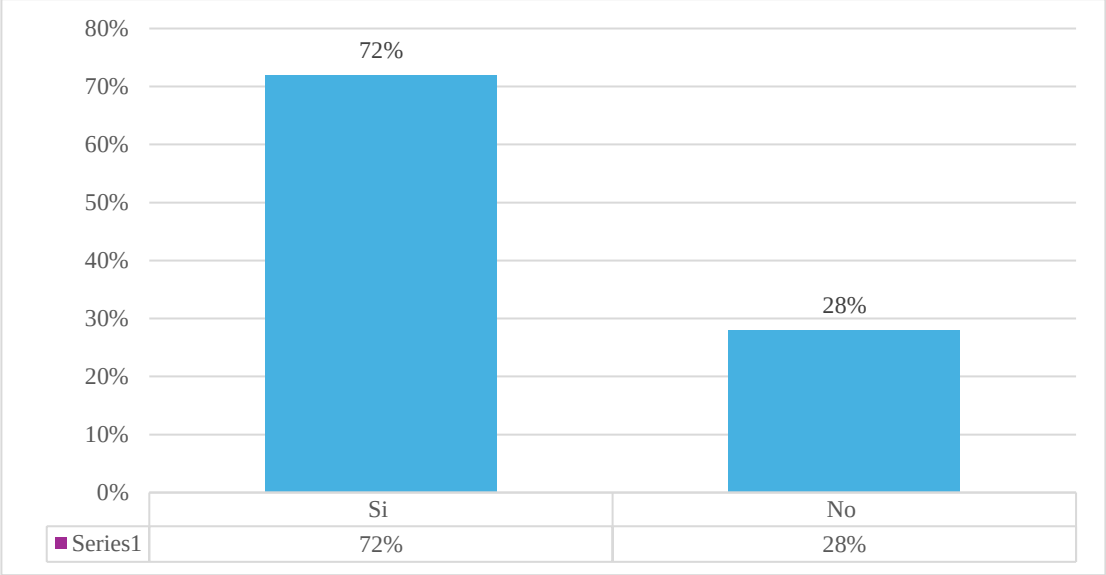
Pregunta 15.- ¿Considera que el ambiente laboral influye positivamente en la calidad del servicio al cliente?

Tabla 37:
Influencia en la calidad del servicio.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	72%
No	7	28%
TOTAL	**25**	**100%**

Nota: *Encuesta aplicada a los funcionarios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Figura 36:
Influencia en la calidad del servicio.



Nota: *Encuesta aplicada a los funcionarios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.

El 72% de los trabajadores considera que el entorno laboral influye positivamente en la calidad del servicio al cliente, reafirmando la relación entre el clima organizacional y la atención brindada. No obstante, el 28% restante señala que dicha influencia no siempre es evidente, lo que indica un área importante de mejora.

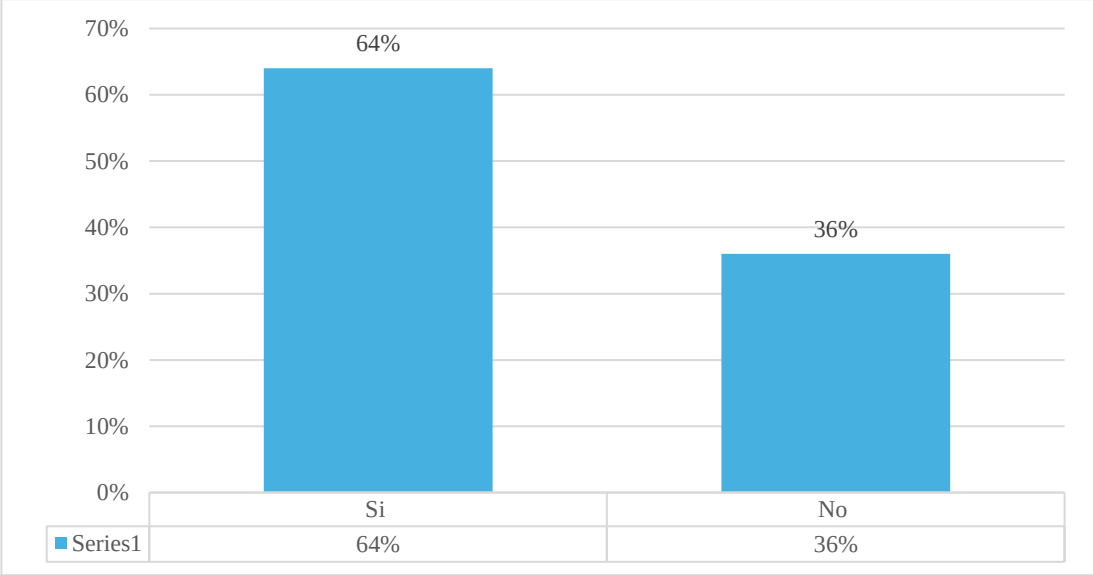
Pregunta 16.- ¿Cuenta con los recursos y herramientas necesarios para brindar un servicio de calidad?

Tabla 38:
Recursos y herramientas para brindar un servicio de calidad.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	64%
No	9	36%
TOTAL	**25**	**100%**

Nota: *Encuesta aplicada a los funcionarios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Figura 37:
Recursos y herramientas para brindar un servicio de calidad.



Nota: *Encuesta aplicada a los funcionarios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.

El 64% afirmó contar con los recursos necesarios para brindar un servicio de calidad, mientras que un 36% expresó lo contrario. Esta situación revela desigualdad en el acceso a herramientas laborales, lo que podría afectar negativamente la eficacia y la satisfacción del cliente.

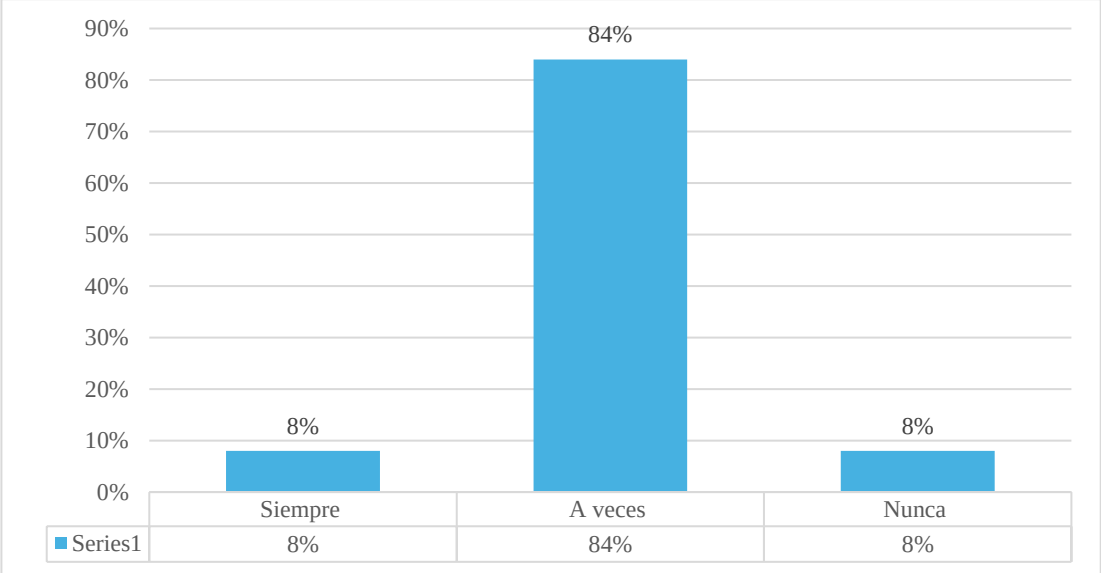
Pregunta 17.- ¿Se promueve el trabajo en equipo para mejorar la atención al cliente?

Tabla 39:
Mejoramiento en la atención al cliente.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	8%
A veces	21	84%
Nunca	2	8%
TOTAL	**25**	**100%**

Nota: *Encuesta aplicada a los funcionarios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Figura 38:
Mejoramiento en la atención al cliente.



Nota: *Encuesta aplicada a los funcionarios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.

El 84% indicó que la colaboración en equipo ocurre solo “en ocasiones”, mientras que solo un 8% afirmó que sucede “siempre”, lo que evidencia que aún no es una práctica consolidada. Esto resalta la necesidad de implementar estrategias oficiales que fomenten la cooperación entre áreas para mejorar la calidad del servicio al cliente.

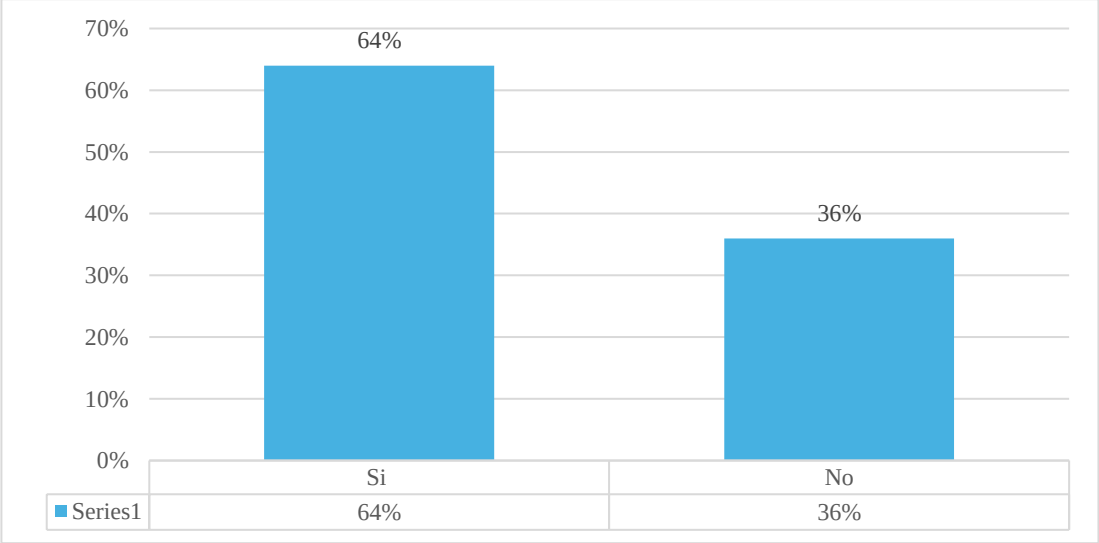
Pregunta 18.- ¿Considera que la cooperativa está comprometida con la mejora continua en la atención al cliente?

Tabla 40:
Compromiso con la mejora continua.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	64%
No	9	36%
TOTAL	**25**	**100%**

Nota: *Encuesta aplicada a los funcionarios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Figura 39:
Compromiso con la mejora continua.



Nota: *Encuesta aplicada a los funcionarios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.

El 56% de los empleados considera que existe un modelo definido de administración del talento humano en la cooperativa, lo que refleja que más de la mitad percibe organización en la gestión del personal. No obstante, el 44% opina lo contrario, lo que sugiere discrepancias posiblemente relacionadas con la falta de comunicación, difusión o aplicación uniforme del modelo. Esta situación resalta la importancia de fortalecer su formalización y visibilidad para garantizar que todos los empleados lo reconozcan y adopten.

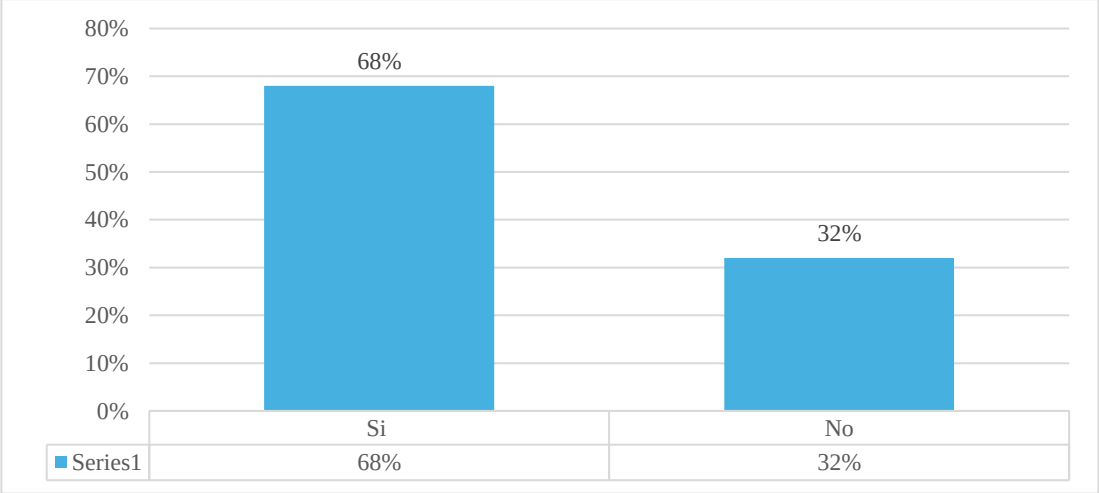
Pregunta 19.- ¿Ha recibido capacitación específica sobre servicio al cliente en los últimos 12 meses?

Tabla 41:
Capacitación sobre el servicio al cliente.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	68%
No	8	32%
TOTAL	**25**	**100%**

Nota: *Encuesta aplicada a los funcionarios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Figura 40:
Capacitación sobre el servicio al cliente.



Nota: *Encuesta aplicada a los funcionarios.*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.

El 100% de los encuestados considera que una adecuada administración del recurso humano impacta positivamente en la calidad del servicio al cliente. Esta unanimidad refleja una sólida percepción sobre la relación directa entre la gestión del talento humano y el nivel de atención brindado. El hallazgo respalda teóricamente el objetivo de la investigación, al confirmar que optimizar estas prácticas es clave para mejorar la calidad del servicio en la cooperativa.

Resultados y Discusión.

- Los hallazgos indican que gran parte del personal ha recibido inducción y formación en áreas como regulaciones, servicio al cliente y tecnología. No obstante, estas acciones no han sido continuas ni han alcanzado a todos los colaboradores, evidenciando la ausencia de una estructura organizada y de una política constante de capacitación. Por ello, se recomienda fortalecer y sistematizar estos procesos para garantizar un desarrollo integral del talento humano.
- La mayoría de los empleados considera que la valoración del rendimiento es equitativa y se realiza principalmente mediante la observación de los superiores. Sin embargo, la retroalimentación no siempre se ofrece de manera constante ni formal, lo que limita el desarrollo profesional y la optimización del desempeño. Por ello, es imprescindible establecer procedimientos claros, objetivos y regulares para proporcionar retroalimentación y supervisar el rendimiento.
- Muchos trabajadores reconocen que la evaluación del desempeño es justa y se lleva a cabo principalmente a través de la supervisión de los jefes. No obstante, la falta de retroalimentación constante y formal restringe el crecimiento profesional y la mejora del rendimiento. Por tanto, resulta esencial implementar procesos claros, objetivos y continuos para asegurar una evaluación eficaz y un seguimiento adecuado del desempeño.
- Asimismo, se valora positivamente el entorno laboral y las relaciones interpersonales, aunque existen situaciones de conflicto o falta de integración que pueden afectar la motivación y la calidad del trabajo. Por ello, es fundamental aplicar estrategias que fomenten el respeto, la empatía y la colaboración dentro del equipo.

4.2. Comprobación de Hipótesis.

4.2.1. Planteamiento de la Hipótesis.

(H_0): La Gestión del Talento Humano no incide significativamente en la calidad del servicio al cliente en la Cooperativa San Miguel Ltda., en el año 2025.

(H_1): La Gestión del Talento Humano incide significativamente en la calidad del servicio al cliente en la Cooperativa San Miguel Ltda., en el año 2025.

4.2.2. Nivel de Significancia.

Se propone un nivel de significancia de **α = 0,05**, lo cual corresponde a un **nivel de confianza del 95% (1 - α = 0,95)**.

4.2.3. Variables de la hipótesis.

- **Variable Independiente:** Gestión del Talento Humano
- **Variable Dependiente:** Calidad del servicio al cliente

Estadísticas de escala.

Tabla 42.
Estadísticas de la escala.

Estadísticas de escala

Varianza	Desviación estándar	N de elementos
37,748	6,144	12

Nota: *Estadísticas de escala, SPSS*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Para comprobar la hipótesis presentada en este estudio, se utilizaron los resultados obtenidos a través de una encuesta estructurada, que constaba de doce preguntas relacionadas con las variables de investigación: Gestión del Talento Humano y Calidad del Servicio al Cliente. El análisis estadístico se llevó a cabo sobre una base de datos que incluía las respuestas de los empleados, socios de la Cooperativa San Miguel Ltda.

Resultados que nos muestran que hay una dispersión moderada en las respuestas, la media sugiere que, en general, los encuestados tienen una percepción positiva sobre la relación entre las variables que estamos estudiando.

4.2.4. Estadística de Fiabilidad.

Tabla 43:
Estadística de fiabilidad.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,896	**0,917**	**12**

Nota: *Estadísticas de fiabilidad, SPSS*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Para realizar los cálculos de alfa de Cronbach se tomó en cuenta doce elementos específicos que son las preguntas que son de valor ordinal, teniendo en cuenta dos preguntas básicas basadas y ligadas en nuestro tema.

El valor obtenido de **α = 0,896** indica un alto nivel de fiabilidad del instrumento, ya que supera el umbral mínimo aceptable de 0,70 establecidos por Nunnally y Bernstein (1994). Esto evidencia que los ítems del cuestionario son consistentes entre sí.

4.2.5. Prueba de Normalidad.

Tabla 44:
Prueba de normalidad.

	11. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio al cliente en la cooperativa?	Kolmogórov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
9. ¿De acuerdo con los servicios que ha utilizado, ¿cómo calificaría la atención a la cliente recibida en cada uno de ellos? [Multi Ahorros]	Excelente	,304	55	,000	,739	55	,000
	Bueno	,462	51	,000	,533	51	,000
	Regular	,433	10	,000	,594	10	,000
9. ¿De acuerdo con los servicios que ha utilizado, ¿cómo calificaría la atención a la cliente recibida en cada uno de ellos? [Pago de servicios]	Excelente	,311	55	,000	,719	55	,000
	Bueno	,378	51	,000	,685	51	,000
	Regular	,324	10	,004	,794	10	,012
9. ¿De acuerdo con los servicios que ha utilizado, ¿cómo calificaría la	Excelente	,340	55	,000	,710	55	,000
	Bueno	,378	51	,000	,685	51	,000

atención a la cliente recibida en cada uno de ellos? [Cuentas de ahorros]	Regular	,324	10	,004	,794	10	,012
9. ¿De acuerdo con los servicios que ha utilizado, ¿cómo calificaría la atención a la cliente recibida en cada uno de ellos? [Inversiones]	Excelente	,279	55	,000	,770	55	,000
	Bueno	,413	51	,000	,634	51	,000
	Regular	,329	10	,003	,655	10	,000
9. ¿De acuerdo con los servicios que ha utilizado, ¿cómo calificaría la atención a la cliente recibida en cada uno de ellos?	Excelente	,307	55	,000	,736	55	,000
	Bueno	,417	51	,000	,610	51	,000
	Regular	,381	10	,000	,640	10	,000

Nota: *Prueba de normalidad, SPSS*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Tabla 45:
Pruebas de normalidad (aspectos).

	11. ¿Qué aspectos del servicio al cliente considera que deben mejorar?	Kolmogórov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
19. ¿Ha presentado alguna reclamación o sugerencia en relación con los servicios recibidos? [Pago de servicios]	1	,393	25	,000	,663	25	,000
	1, 2, 2,	,281	16	,001	,748	16	,001
	1, 2, 4,	,260	2	.			
	1, 2, 7	,260	2	.			
	2	,435	30	,000	,687	30	,000
	2, 4	,260	2	.			
	4	,441	4	.	,630	4	,001
	5	,504	7	,000	,453	7	,000
	7	,385	3	.	,750	3	,000

19. ¿Ha presentado alguna reclamación o sugerencia en relación con los servicios recibidos? [Cuentas de ahorro]	1	,311	25	,000	,771	25	,000
	1, 2, 2,	,309	16	,000	,729	16	,000
	1, 2, 4,	,260	2	.			
	1, 2, 7	,260	2	.			
	2	,352	30	,000	,810	30	,000
	2, 4	,260	2	.			
	4	,260	4	.	,827	4	,161
	5	,256	7	,182	,833	7	,086
	7	.	3	.	.	3	.
19. ¿Ha presentado alguna reclamación o sugerencia en relación con los servicios recibidos? [Créditos]	1	,325	25	,000	,769	25	,000
	1, 2, 2,	,291	16	,001	,755	16	,001
	1, 2, 4,	,260	2	.			
	1, 2, 7	,260	2	.			
	2	,352	30	,000	,810	30	,000
	2, 4	.	2	.			
	4	,260	4	.	,827	4	,161
	5	,173	7	,200*	,922	7	,482
	7	.	3	.	.	3	.

19. ¿Ha presentado alguna reclamación o sugerencia en relación con los servicios recibidos? [Multi ahorro]	1	,311	25	,000	,771	25	,000
	1, 2, 2,	,342	16	,000	,728	16	,000
	1, 2, 4,	,260	2	.			
	1, 2, 7	,260	2	.			
	2	,346	30	,000	,812	30	,000
	2, 4	,260	2	.			
	4	,260	4	.	,827	4	,161
	5	,241	7	,200*	,937	7	,609
	7	,385	3	.	,750	3	,000
19. ¿Ha presentado alguna reclamación o sugerencia en relación con los servicios recibidos? [Inversiones]	1	,311	25	,000	,771	25	,000
	1, 2, 2,	,324	16	,000	,756	16	,001
	1, 2, 4,	,260	2	.			
	1, 2, 7	,260	2	.			
	2	,346	30	,000	,812	30	,000
	2, 4	,260	2	.			
	4	,260	4	.	,827	4	,161
	5	,256	7	,182	,833	7	,086
	7	,385	3	.	,750	3	,000

Nota: *Prueba de normalidad, SPSS*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

En los dos casos de la prueba de normalidad se toma en cuenta los resultados obtenidos con el método de Kolmogórov-Smirnov porque en los estadísticos tenemos más 50 datos.

Estadísticos descriptivos.

Dado que ambos valores de significancia son menores a 0,05, se concluye que los datos no tienen distribución normal, por lo tanto, se utilizará una prueba estadística no paramétrica, en este caso, Chi-cuadrado.

4.2.6. Pruebas de Chi-cuadrado.

Tabla 46:
Pruebas de chi-cuadrado.

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	163,154[a]	9	,000
Razón de verosimilitud	155,767	9	,000
Asociación lineal por lineal	**104,964**	**1**	**,000**
N de casos válidos	**332**		

Nota: *Prueba de chi-cuadrado, SPSS*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

El valor de significancia p = 0,000 < 0,05 indica que existe una relación significativa entre la Gestión del Talento Humano (actitud del personal) y la calidad del servicio al cliente. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1).

De acuerdo con los resultados obtenidos en la prueba de Chi-cuadrado, se determina que la Gestión del Talento Humano incide significativamente en la calidad del servicio al cliente en la Cooperativa San Miguel Ltda. Esto evidencia que la actitud, el comportamiento y el desempeño del personal son factores determinantes para mejorar la experiencia del cliente, por lo cual es necesario fortalecer las políticas de gestión del talento humano dentro de la organización.

CAPÍTULO V

PROPUESTA.

5.1. Título de la Propuesta.

Modelo de Gestión del Talento Humano para fortalecer la calidad del servicio al cliente en la Cooperativa San Miguel Ltda., año 2025.

5.2. Antecedentes.

La propuesta de un Modelo de Gestión del Talento Humano para fortalecer la Calidad del Servicio al Cliente en la Cooperativa San Miguel Ltda., surge como respuesta a las necesidades actuales de la institución y a las oportunidades de mejora detectadas en la gestión de su recurso humano, que impactan directamente en el servicio ofrecido a sus socios y clientes.

Diversos estudios y experiencias en el ámbito de la gestión organizacional han demostrado que un modelo integral de gestión del talento humano es un factor clave para mejorar la calidad del servicio al cliente según Chiavenato (2009); Robbins & Judge (2009). En organizaciones del sector financiero y cooperativo, donde el trato personalizado y la confianza son elementos diferenciadores, contar con personal capacitado, motivado y comprometido resulta fundamental para alcanzar la satisfacción y fidelización de los clientes.

La Cooperativa San Miguel Ltda., fundada el 24 de marzo de 1963, a iniciativa del sacerdote Jesús Valencia, nació con el propósito de brindar apoyo financiero y técnico a los agricultores y productores del cantón San Miguel. Desde sus inicios con apenas 50 socios y 2 empleados, la institución ha mantenido un compromiso constante con el desarrollo económico y social de su entorno.

A lo largo de las décadas, la cooperativa ha atravesado diversas etapas: un crecimiento moderado en sus primeros 40 años, un periodo crítico entre 2004 y 2014 debido a problemas administrativos y financieros, y una posterior etapa de transformación y consolidación liderada desde 2014 por el nuevo equipo directivo.

En la actualidad, la Cooperativa San Miguel Ltda. se posiciona como una entidad financiera sólida con presencia en la provincia de Bolívar y zonas aledañas, incluyendo una nueva sucursal en Riobamba. Su portafolio de productos y servicios financieros es amplio y diversificado, orientado principalmente al sector agro productivo, lo que le permite atender a una base de 8.488 socios en la matriz de San Miguel y 380 socios en la sucursal de Riobamba.

A pesar de estos avances, el diagnóstico institucional ha evidenciado debilidades en la gestión del talento humano, como la insuficiente capacitación continua, la falta de un sistema estructurado de evaluación del desempeño, la rotación de personal y la limitada motivación laboral. Estos factores repercuten negativamente en la calidad del servicio al cliente, afectando tanto la percepción de los socios como la competitividad y la imagen institucional de la cooperativa.

Actualmente, la cooperativa cuenta con 25 colaboradores, quienes desempeñan funciones clave en la operación diaria. La ausencia de un modelo integral que articule de manera efectiva los procesos de reclutamiento, selección, inducción, formación, valoración de puestos y retroalimentación ha generado inconsistencias en la atención al cliente, así como oportunidades desaprovechadas para el desarrollo profesional del personal.

Por ello, la presente propuesta busca establecer un Modelo de Gestión del Talento Humano alineado con los principios del cooperativismo, las buenas prácticas en gestión de recursos humanos y la normativa vigente, con el objetivo de consolidar una cultura organizacional orientada al servicio de calidad, la mejora continua y el desarrollo integral de su talento humano.

5.3. Objetivos.

5.3.1. Objetivo General.

Proponer un Modelo de Gestión del Talento Humano con el propósito de mejorar la calidad del servicio al cliente en la Cooperativa San Miguel Ltda.

5.3.2. Objetivos Específicos.

- Diagnosticar la situación actual de la empresa
- Diseñar estrategias para la contratación y evaluación interna del personal de la Cooperativa San Miguel Ltda.
- Elaborar mecanismos de implementación y seguimiento para el Modelo de Gestión

5.4. Análisis Situacional de la Cooperativa San Miguel Ltda.

5.4.1. Productos y Servicios Financieros.

La Cooperativa San Miguel Ltda., cuenta con una variada oferta de productos y servicios financieros que buscan satisfacer las necesidades de sus socios, con un enfoque particular en el sector agro productivo, su portafolio incluye créditos inmobiliarios, microcréditos, créditos para consumo y productos especializados para diversos segmentos productivos, con condiciones flexibles y adaptadas a las capacidades de pago y características de sus clientes. A continuación, se detalla la estructura de los productos y servicios financieros ofrecidos.

Tabla 47:
Productos y servicios financieros.

Tipo de Crédito	Nombre	Tasa de Interés	Plazo (meses)	Monto ($)	Condición	Sujeto de Crédito	Forma de Pago
Inmobiliario	**Crédito inmobiliario**	Según fondos externos	Hasta 180	$5.000 - $60.000	Garantía hipotecaria 130% del bien	No especificado	Mensual
Microcrédito	**Minorista Mensual**	17%	24-jun	$500 - $2.000	Sin garante	Existencia patrimonial o garante	Mensual
	Minorista al Término	17%	24-mar	$500 - $10.000	Garante o hipoteca	Existencia patrimonial del deudor y garante	Trimestral, Semestral, Anual
	Acumulación Simple	16,50%	dic-48	$2.001 - $10.000	Garante o hipoteca	Existencia patrimonial	Mensual
	Ampliado	16,50%	12 - 120	$10.001 - $80.000	Dos garantes o hipoteca según monto	Existencia patrimonial	Mensual
	Mujer emprendedora	16%	30-dic	$500 - $3.000	Sin garante	RUC/RIMPE, plan de negocio, justificación actividad	Mensual
	Ganadero	17%	dic-36	$10.000 - $30.000	Dos garantes o hipoteca	No especificado	Semestral, Anual
	Agropecuario	17%	dic-36	$1.000 - $10.000	Sin garante	Existencia patrimonial	Semestral, Anual
	Industrialización	16%	dic-36	$1.000 - $20.000	Garante o hipoteca	Existencia patrimonial, negocio con 3 años, RUC	Mensual
	Servicios informáticos	16,50%	dic-36	$1.000 - $6.000	Garante	Local propio o contrato, RUC, título legalizado	Mensual

	Servicios en salud	16,50%	dic-48	$1.000 - $20.000	Personal o hipoteca	Local propio o contrato, RUC, título legalizado	Mensual
	Talleres y artesanía	16,50%	24-dic	$500 - $5.000	Sin garantía	Local propio o contrato, RUC, título legalizado	Mensual
	Asociaciones y organizaciones	16%	24-dic	$10.000 - $80.000	Garantía personal, hipotecaria y bloqueo	Directiva, estatutos, RUC/RIMPE	Mensual, Trimestral, Semestral, Anual
	Condición Especial	Variable	Variable	Variable	Según convenio	Según fuente de financiamiento	Variable
Consumo	**General Ampliado**	14,30%	12 - 120	$1.000 - $50.000	Garante o hipoteca según monto	Roles de pago y certificado laboral	Mensual
	Anticipo de sueldo	15%	12-mar	$100 - $1.500	Sin garante	Tres roles de pago	Mensual
	Inmediato sin garante	15%	30-dic	$1.000 - $3.000	Sin garante	Relación de dependencia, dos roles	Mensual
	Cumple tu objetivo	14,30%	dic-36	$1.000 - $10.000	Sin garante	Relación de dependencia, certificado educación	Mensual
	Mejora tu calidad de vida	14,30%	24-dic	$1.000 - $5.000	Sin garante	Relación de dependencia, proformas	Mensual

Nota: *Productos y servicios financieros*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

5.4.2. Propósito Institucional.

5.4.2.1. Visión.

"Fortalecernos como una institución financiera competitiva, solida. solvente, social y económicamente responsable, mediante el mejoramiento continuo de productos financieros diversificados, promoviendo el desarrollo socioeconómico sostenido con mayor posicionamiento en las zonas de influencia".

Nota: *Cooperativa San Miguel Ltda.*

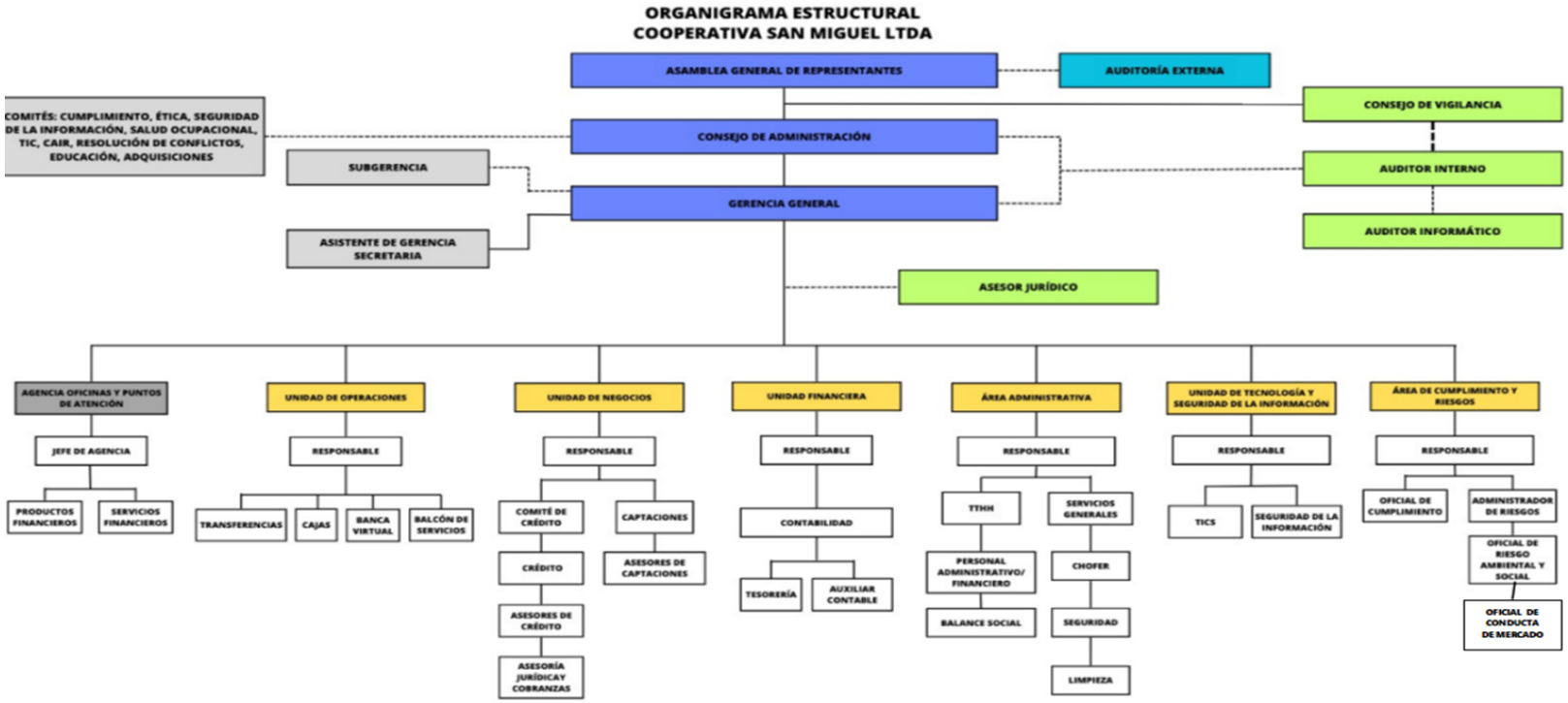
5.4.2.2. Misión.

"Somos una cooperativa de ahorro y crédito que otorga productos financieros de calidad para satisfacer las necesidades de nuestros socios y clientes con atención personalizada al sector agro-productivo y demás zonas de cobertura, con talento humado comprometido, generando seguridad al desarrollo socio económico de nuestros socios".

Nota: *Cooperativa San Miguel Ltda.*

5.4.2.3. Organigrama Institucional.

Figura 41:
Organigrama institucional.



Nota: *Cooperativa San Miguel*

5.5. Diagnóstico Situacional

El análisis integral de la gestión del talento humano en la Cooperativa San Miguel Ltda. evidenció diversas debilidades que afectan la calidad del servicio al cliente. A partir de los resultados de encuestas aplicadas a funcionarios y socios, se identificaron aspectos positivos relacionados con el compromiso institucional y la colaboración interna; sin embargo, persisten falencias estructurales que requieren atención prioritaria.

Uno de los principales problemas detectados es la ausencia de un sistema estructurado de evaluación del desempeño, lo cual limita la capacidad de medir objetivamente el rendimiento del personal y dificulta la retroalimentación y mejora continua. Esta carencia impacta negativamente en la gestión del talento y en la identificación de oportunidades de desarrollo profesional.

Además, se observa una débil planificación en el desarrollo del talento humano, evidenciada por la falta de planes de carrera, programas de formación continua y mecanismos claros para el crecimiento profesional. Esta situación contribuye a una alta rotación del personal joven, desmotivación laboral y pérdida de talento valioso, afectando la estabilidad organizacional y la experiencia de los socios.

Otro aspecto crítico es la limitada innovación en los procesos de gestión del talento humano. La cooperativa carece de herramientas tecnológicas actualizadas y sistemas modernos que faciliten la capacitación, el seguimiento del desarrollo individual y la identificación oportuna de necesidades formativas. La baja participación del personal en la toma de decisiones también disminuye su sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

Desde el entorno externo, se identifican oportunidades significativas como el acceso a programas de formación técnica, el creciente interés de los jóvenes en el sector cooperativo y la voluntad del directorio para implementar mejoras. Sin embargo, también existen amenazas, entre ellas la alta competencia por personal calificado, factores económicos que afectan la motivación y la presión por parte de los socios para recibir un servicio rápido y eficiente, lo que genera sobrecarga y estrés en el equipo humano.

En conclusión, la Cooperativa San Miguel Ltda. requiere con urgencia fortalecer su modelo de gestión del talento humano, incorporando estrategias y herramientas que mejoren la planificación, formación, evaluación y motivación del personal. Esta intervención permitirá garantizar un servicio al cliente eficiente y alineado con los principios cooperativos, consolidando una cultura organizacional basada en el compromiso y la mejora continua.

Este diagnóstico fundamenta la propuesta del Modelo de Gestión del Talento Humano que se presenta en este capítulo, orientada a superar las debilidades detectadas, aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas identificadas.

5.6. Matriz FODA.

Tabla 48:
Matriz FODA.

	Fortalezas	Peso (suma 100)	Valoración I1 [de 0 a 3]	P x I1 (Cooperativa San Miguel Ltda.)	Valoración I2 [de 0 a 3]	P x I2 (Cooperativa San José Ltda.)	Valoración I3 [de 0 a 3]	P x I3 (Cooperativa Juan Pío de Mora Ltda.)
1	Alto compromiso y responsabilidad del equipo de trabajo.	25	3	**75**	2	**50**	2	**50**
2	Existencia de iniciativas de capacitación orientadas a fortalecer las habilidades técnicas y de servicio al cliente.	20	3	**60**	2	**40**	3	**60**
3	Personal con conocimientos técnicos en atención al cliente.	15	2	**30**	1	**15**	2	**30**
4	Buen ambiente laboral.	10	2	**20**	2	**20**	3	**30**
5	Existencia de incentivos económicos.	20	3	**60**	3	**60**	2	**40**
6	Comunicación efectiva entre los diferentes niveles jerárquicos.	10	3	**30**	2	**20**	1	**10**
	Suma	**100**		**275**		**205**		**220**

Nota: *Matriz FODA*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Tabla 49:
Oportunidades.

Oportunidades		Peso (suma 100)	Valoración I1 [de 0 a 3]	P x I1 (Cooperativa San Miguel Ltda.)	Valoración I2 [de 0 a 3]	P x I2 (Cooperativa San José Ltda.)	Valoración I3 [de 0 a 3]	P x I3 (Cooperativa Juan Pío de Mora Ltda.)
1	Fortalecimiento del marco regulatorio que garantiza mayor confianza en el sector cooperativo.	20	3	**60**	2	**40**	2	**40**
2	Crecimiento del cooperativismo en sectores rurales y urbanos.	15	2	**30**	3	**45**	2	**30**
3	Mayor participación ciudadana en procesos económicos comunitarios.	15	3	**45**	3	**45**	3	**45**
4	Impulso de políticas y normativas que refuerzan la estructura organizacional.	15	2	**30**	2	**30**	1	**15**
5	Incremento del interés de jóvenes en formar parte de organizaciones cooperativas.	15	2	**30**	3	**45**	2	**30**
6	Intercambio de buenas prácticas con otras cooperativas.	20	2	**40**	2	**40**	3	**60**
	Suma	**100**		**235**		**245**		**220**

Nota: *Oportunidades*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Tabla 50:
Debilidades.

	Debilidades	Peso (suma 100)	Valoración I1 [de 0 a 3]	P x I1 (Cooperativa San Miguel Ltda.)	Valoración I2 [de 0 a 3]	P x I2 (Cooperativa San José Ltda.)	Valoración I3 [de 0 a 3]	P x I3 (Cooperativa Juan Pío de Mora Ltda.)
1	Baja visibilidad de planes de desarrollo profesional para el personal.	20	2	**40**	3	**60**	2	**40**
2	Fuga del Talento Humano hacia otras instituciones financieras, con mayor remuneración.	15	2	**30**	2	**30**	3	**45**
3	Escasa planificación integral efectiva en actividades orientadas al bienestar emocional.	25	1	**25**	2	**50**	2	**50**
4	Distribución de recursos laborales de manera inequitativa.	10	2	**20**	1	**10**	2	**20**
5	Rotación ocasional del personal.	15	1	**15**	2	**30**	1	**15**
6	Percepción de desigualdad en oportunidades de desarrollo.	15	2	**30**	2	**30**	2	**30**
	Suma	**100**		**160**		**210**		**200**

Nota: *Debilidades*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Tabla 51:

Amenazas.

	Amenazas	Peso (suma 100)	Valoración I1 [de 0 a 3]	P x I1 (Cooperativa San Miguel Ltda.)	Valoración I2 [de 0 a 3]	P x I2 (Cooperativa San José Ltda.)	Valoración I3 [de 0 a 3]	P x I3 (Cooperativa Juan Pío de Mora Ltda.)
1	Fuerte competencia por parte de otras cooperativas por la captación de personal calificado.	15	3	**45**	2	**30**	2	**30**
2	Inestabilidad económica a nivel nacional.	25	2	**50**	2	**50**	3	**75**
3	Riesgo de migración de personal clave y socios jóvenes.	15	2	**30**	3	**45**	2	**30**
4	Potenciales cambios legislativos que puedan aumentar la carga de trámites administrativos.	10	1	**10**	2	**20**	1	**10**
5	Escasa claridad en la normativa vigente frente a actualizaciones regulatorias en el sector financiero.	20	2	**40**	3	**60**	3	**60**
6	Desconfianza de los clientes generada por experiencias negativas con otras entidades.	15	2	**30**	2	**30**	1	**15**
	Suma	**100**		**205**		**235**		**220**

Nota: *Amenazas*

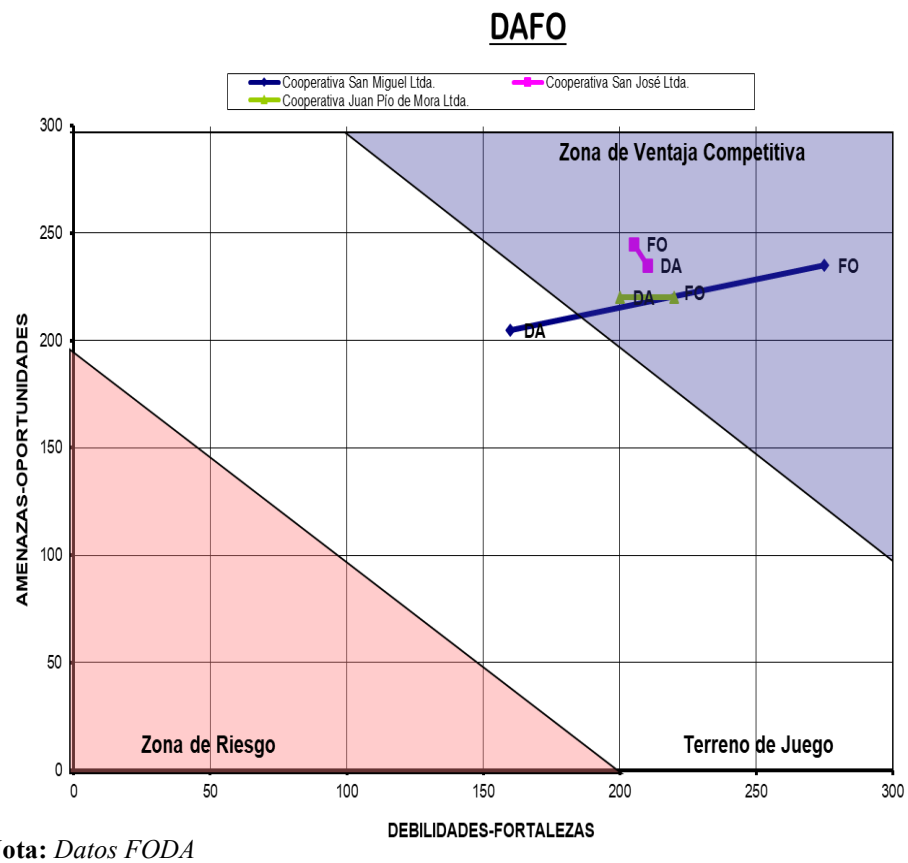
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Tabla 52:
Datos FODA.

EJES				Cooperativa San Miguel Ltda.		Cooperativa San José Ltda.		Cooperativa Juan Pío de Mora Ltda.	
100		0	200	160	275	210	205	200	220
300	100	200	0	205	235	235	245	220	220

Nota: *Datos FODA*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Figura 42:
DAFO.



Nota: *Datos FODA*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

5.7. FODA CRUZADO.

Tabla 53:
FODA cruzado.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
MATRIZ DAFO	1. Fortalecimiento del marco regulatorio que garantiza mayor confianza en el sector cooperativo.	1. Fuerte competencia por parte de otras cooperativas por la captación de personal calificado.
	2. Crecimiento del cooperativismo en sectores rurales y urbanos.	2. Inestabilidad económica a nivel nacional.
	3. Mayor participación ciudadana en procesos económicos comunitarios.	3. Riesgo de migración de personal clave y socios jóvenes.
	4. Impulso de políticas y normativas que refuerzan la estructura organizacional.	4. Potenciales cambios legislativos que puedan aumentar la carga de trámites administrativos.
	5. Incremento del interés de jóvenes en formar parte de organizaciones cooperativas.	5. Escasa claridad en la normativa vigente frente a actualizaciones regulatorias en el sector financiero.
	6. Intercambio de buenas prácticas con otras cooperativas.	6. Desconfianza de los clientes generada por experiencias negativas con otras entidades.

FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO (Agresivas)	ESTRATEGIAS FA (Defensivas)
1. Alto compromiso y responsabilidad del equipo de trabajo. 2. Existencia de iniciativas de capacitación orientadas a fortalecer las habilidades técnicas y de servicio al cliente. 3. Personal con conocimientos técnicos en atención al cliente. 4. Buen Ambiente laboral. 4. Existencia de Incentivos económicos. 6. Comunicación efectiva entre los diferentes niveles jerárquicos.	**FO1 (F1 + O2 + O5):** Fortalecer los programas de capacitación y liderazgo para jóvenes, aprovechando el crecimiento cooperativo y el interés juvenil, potenciando habilidades técnicas y compromiso del personal. **FO2 (F2 + F3 + O6):** Promover redes de intercambio de buenas prácticas con otras cooperativas para mejorar la atención al cliente y la calidad del servicio. **FO3 (F4 + O3):** Implementar actividades comunitarias que fomenten la participación ciudadana y el sentido de pertenencia, aprovechando el buen ambiente laboral. **FO4 (F6 + F1 + O1 + O4):** Alinear la comunicación interna y el compromiso del equipo con las normativas vigentes para fortalecer la estabilidad y confianza institucional.	**FA1 (F1 + F5 + A1):** Diseñar programas de incentivos y reconocimiento para fidelizar al personal frente a la competencia de otras cooperativas. **FA2 (F2 + F3 + A6):** Implementar campañas de comunicación que resalten la formación y calidad del personal para contrarrestar la desconfianza externa. **FA3 (F4 + F6 + A3):** Reforzar el ambiente laboral y la comunicación para reducir el riesgo de migración del personal clave y jóvenes talentos. **FA4 (F1 + F6 + A2 + A5):** Fortalecer la cohesión interna para enfrentar la incertidumbre jurídica y económica, garantizando resiliencia organizacional.

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO (Adaptativas)	ESTRATEGIAS DA (Supervivencia)
1. Baja visibilidad de planes de desarrollo profesional para el personal. 2. Fuga del Talento Humano hacia otras instituciones financieras, con mayor remuneración. 3. Escasa planificación integral efectiva en actividades orientadas al bienestar emocional. 4. Distribución de recursos laborales de manera inequitativa. 5. Rotación ocasional del personal. 6. Percepción de desigualdad en oportunidades de desarrollo.	**DO1 (D1 + O1 + O4):** Implementar un sistema formal de evaluación del desempeño y planes de carrera vinculados a los procesos de fortalecimiento institucional. **DO2 (D2 + D6 + O5):** Establecer planes de mentoría y desarrollo profesional enfocados en los jóvenes interesados en el cooperativismo para retener talento. **DO3 (D3 + D4 + D6 + O3 + O6):** Crear programas integrales de bienestar emocional y sistemas transparentes de asignación de recursos y oportunidades. **DO4 (D5 + O2 + O3):** Diseñar estrategias de retención basadas en el crecimiento del cooperativismo y el desarrollo comunitario para reducir la rotación.	**DA1 (D1 + D6 + A5):** Establecer rutas de carrera y planes de desarrollo adaptados a posibles cambios legislativos e incertidumbre jurídica para brindar estabilidad. **DA2 (D2 + D4 + A1 + A2):** Revisar y ajustar la política de incentivos y distribución de recursos para mitigar la fuga de personal ante la competencia y la crisis económica. **DA3 (D3 + A3):** Implementar programas de apoyo emocional y motivación para minimizar el impacto de la migración de personal clave. **DA4 (D5 + A6 + A4):** Fortalecer los procesos de inducción, seguimiento y comunicación con clientes para mejorar la permanencia del personal y la confianza externa.

Nota: *FODA cruzado*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

5.6. Modelo de Gestión del Talento Humano.

5.6.1. Propuesta de Modelo de Gestión del Talento Humano para la Cooperativa San Miguel Ltda.

El Modelo de Gestión del Talento Humano que se propone para la Cooperativa San Miguel Ltda., es perfeccionar los procedimientos relacionados con la gestión del personal, potenciando directamente la calidad del servicio al cliente.

5.6.1.1. Reclutamiento.

Concepto:

El proceso de reclutamiento representa el inicio del Modelo de Gestión del Talento Humano establecido para la Cooperativa San Miguel Ltda., con el objetivo de captar a aspirantes competentes que posean el perfil necesario para las posiciones vacantes existentes. Este procedimiento comienza con la petición oficial de personal del departamento que identifica la necesidad, y se lleva a cabo siguiendo las directrices internas fijadas, asegurando transparencia, equidad y acatamiento de las regulaciones. La adecuada aplicación de este elemento es esencial para robustecer el equipo humano de la entidad y elevar la calidad del servicio proporcionado a los asociados.

Análisis:

El proceso de selección de personal en la cooperativa necesita de una organización estructurada y de instrumentos que posibiliten su ejecución de forma eficaz, clara y objetiva. Por esta razón, se sugiere la implementación de herramientas técnicas que garanticen una administración completa desde la identificación de la vacante hasta la convocatoria. Dichas herramientas han sido diseñadas específicamente para la realidad organizacional de la Cooperativa San Miguel Ltda., favoreciendo la elección adecuada de candidatos.

Cadena de Valor.

Su puesta en marcha facilita la visualización detallada de las tareas esenciales del proceso de captación de talento, desde el reconocimiento de habilidades requeridas hasta la divulgación de convocatorias. Esta herramienta contribuye a normalizar y perfeccionar el proceso, asegurando una secuencia coherente de acciones y una correcta distribución de responsabilidades.

Tabla 54:
Cadena de valor de reclutamiento.



Identificar competencias necesarias para el cargo. Formalizar la solicitud de personal desde el área solicitante. Asignar responsable del proceso. Identificar competencias necesarias para el cargo. Formalizar la solicitud de personal desde el área solicitante. Asignar responsable del proceso.	Verificar si existe un candidato Identificar competencias necesarias para el cargo. Formalizar la solicitud de personal desde el área solicitante. Asignar responsable del proceso. Verificar si existe un candidato calificado dentro del personal actual. Evaluar si el perfil cumple con los requisitos mínimos.	Comprobar inexistencia de candidatos en nómina. Emitir convocatoria en medios físicos y digitales. Comprobar inexistencia de candidatos en nómina. Emitir convocatoria en medios físicos y digitales.

Nota: *Cadena de calor reclutamiento*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Ficha para Proceso de Reclutamiento.

Este informe sintetiza los componentes operativos del subproceso, tales como las metas, responsables, indicadores y recursos necesarios. Su aplicación facilita el control y seguimiento de cada etapa del proceso de reclutamiento, garantizando la rastreabilidad y eficacia de este.

Tabla 55:
Ficha para proceso de reclutamiento.

	
MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano.
PROCESO	Captación.
SUBPROCESO	Reclutamiento.
OBJETIVO DEL PROCESO	Atraer e identificar candidatos calificados que puedan incorporarse a la cooperativa.
RESPONSABLE	Área Administrativa de Talento Humano.
LUGAR DE EJECUCIÓN	Departamento de Talento Humano.
RECURSOS E INSUMOS	Solicitud de vacante, formularios de convocatoria, internet, medios impresos, carpetas.
INDICADOR	Nivel de cumplimiento del perfil profesional requerido
FORMULA	(N° candidatos que cumplen perfil / N° total de candidatos) × 100
ENTRADAS/INPUT	Requerimientos internos de personal; vacantes detectadas
SALIDAS/ OUTPUT	Lista de candidatos preseleccionados

Nota: *Ficha para proceso de reclutamiento*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Actividades del Reclutamiento.

La tabla de actividades detalla cada una de las tareas a llevar a cabo, junto con los encargados pertinentes. Esta herramienta proporciona claridad en la administración del proceso, previene omisiones y facilita la evaluación de la realización de las tareas asignadas.

Tabla 56:
Actividades de reclutamiento.

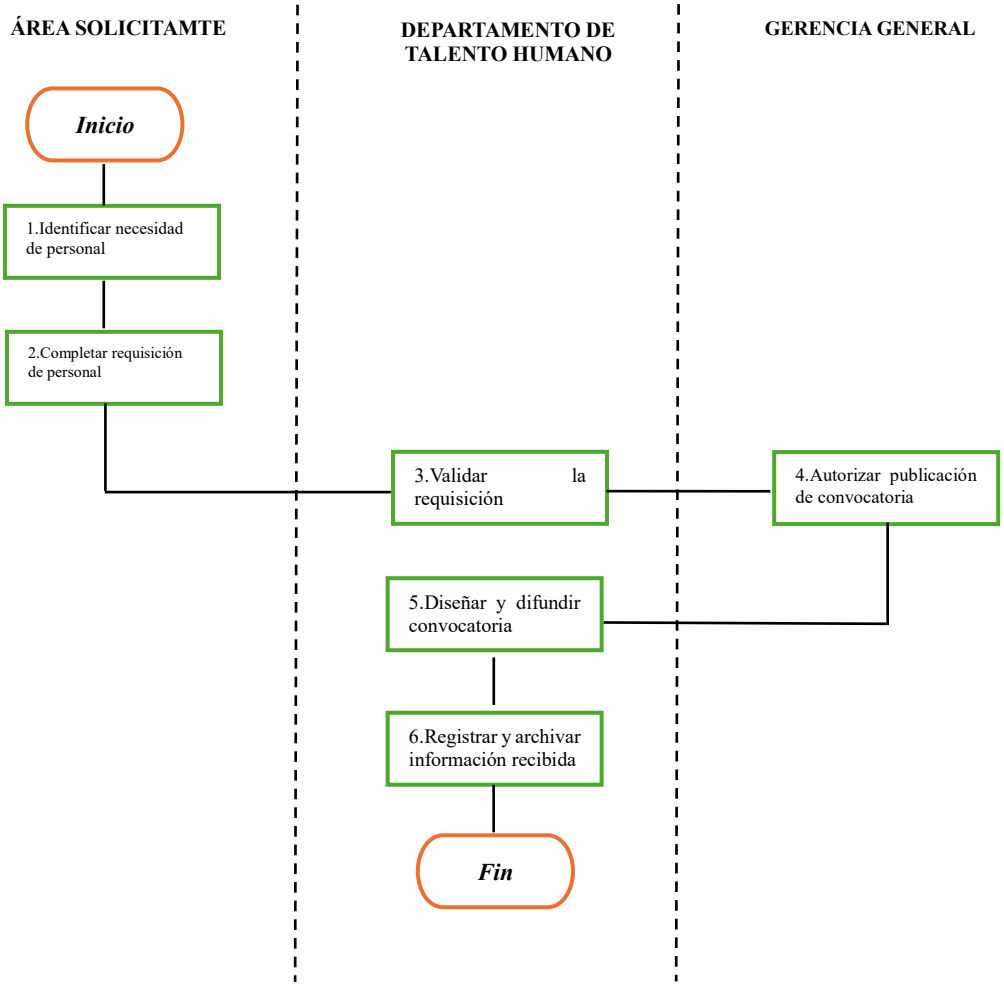
ACTIVIDADES DE RECLUTAMIENTO			
No.	**ACTIVIDAD**	**RESPONSABLE**	**DESCRIPCIÓN**
1	Identificar necesidad de personal	Área solicitante.	Reconocer vacantes o necesidades de talento humano.
2	Completar requisición de personal	Área solicitante	Llenar formulario de solicitud indicando perfil, tipo de contrato, duración, etc.
3	Validar la requisición	Departamento de Talento Humano	Revisar que la solicitud esté completa y cumpla requisitos legales.
4	Autorizar publicación de convocatoria	Gerencia General	Aprobar la apertura del proceso de reclutamiento.
5	Diseñar y difundir convocatoria	Departamento de Talento Humano	Elaborar y publicar la convocatoria por medios internos y externos.
6	Registrar y archivar información recibida	Departamento de Talento Humano	Recopilar y almacenar las postulaciones.

Nota: *Actividades de reclutamiento*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Flujograma del Reclutamiento.

Esta ilustración gráfica permite entender visualmente el desarrollo integral del proceso, favoreciendo la coordinación entre las áreas, la toma de decisiones y la mejora constante, es crucial para detectar problemas y acelerar procedimientos.

Figura 43:
Flujograma del reclutamiento.



Nota: *Flujograma de reclutamiento*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Formato de Requisición o Requerimiento de Personal.

Este documento facilita la formalización de la demanda de recursos humanos, detallando el perfil necesario, modalidad de contratación y términos de trabajo. Promueve la interacción entre el departamento de solicitud y el departamento de Recursos Humanos, garantizando exactitud en los datos.

Figura 44:
Formato de requerimiento de personal.

REQUERIMIENTO DE PERSONAL
1.- INFORMACIÓN GENERAL
Nombre del cargo requerido:
No. de vacante a cubrir: Nombre del jefe Inmediato: Cargo del jefe Inmediato:

Nota: *Formato de requerimiento de personal*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Formato de Especificaciones de la Contratación.

Este documento añade al requisito del personal, proporcionando información acerca del tipo de contrato, motivo del puesto vacante y las condiciones del cargo. Su aplicación asegura claridad en los fundamentos del procedimiento y previene incertidumbres durante la elección.

Figura 45:
Formato de especificaciones de la contratación.

2. ESPECIFICACIONES DE LA CONTRATACIÓN	
Tipo de reclutamiento	☐ **Interno:** Invitara candidatos únicamente que sean de la cooperativa. ☐ **Externo:** Participara candidato interno y externo de la cooperativa.
El cargo existe en la estructura de la Cooperativa: NO ☐ SI ☐	**CÓDIGO:** ☐
CONTRATACIÓN POR: • _Creación de Cargo_____ • _Reemplazo a: _____ • _Maternidad de: _____ • _Enfermedad de: _____ • _Vacaciones de: _____ • _Otro: _____	
Tipo de Contrato: A prueba: ☐ Por horas: ☐ A plazo fijo: ☐ Por tareas: ☐ A tiempo indefinido: ☐ A destajo: ☐	Rango de ingreso mensual: Otro Contrato:*(describir tipo de contrato y especificar su duración)* Tipo: Duración:

Nota: *Formato de especificaciones del personal*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Formato de Convocatoria Interna.

La convocatoria interna facilita la oferta de puestos vacantes al personal ya existente en la cooperativa, promoviendo el crecimiento profesional y reconociendo el talento interno. Su implementación fomenta la motivación, disminuye los periodos de adaptación y garantiza oportunidades justas. El formato normaliza los datos y simplifica la solicitud organizada del personal.

Figura 46:
Formato de convocatoria interna.

INTERNA **CONVOCATORIA**

La Cooperativa San Miguel LITADA, REQUIERE CUBRIR la vacante en
El departamento de _____ en el área de _____ requiere personal para el cargo de:_____
Los aspirantes deben cumplir con los siguientes requisitos:

- _____.
- _____.
- _____.
- _____.
- _____.

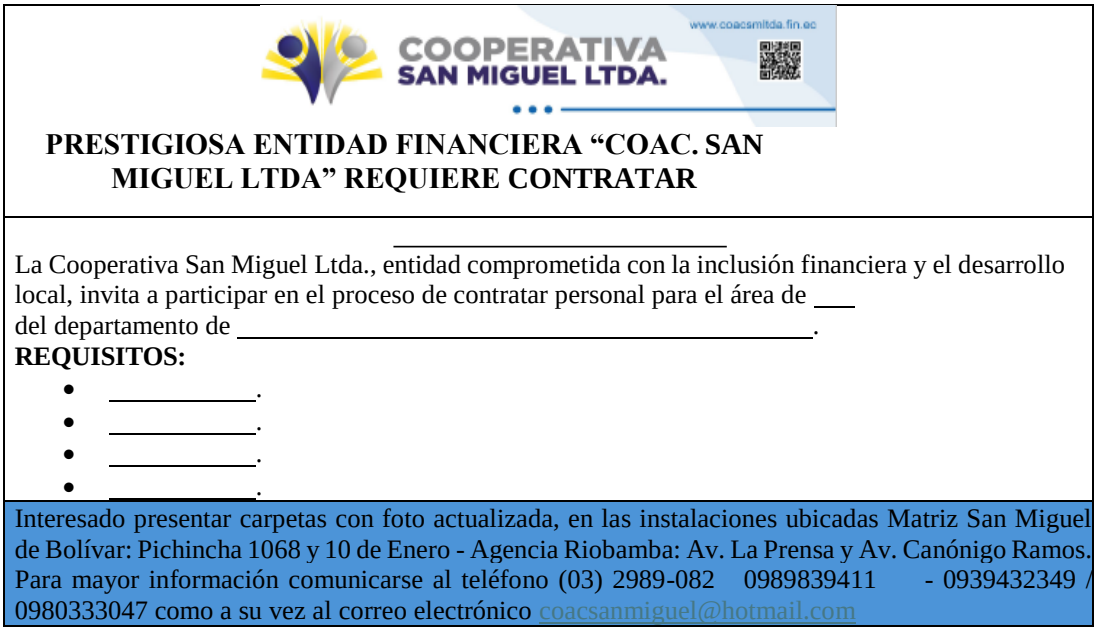
En caso de que alguna persona desee ser parte de este proceso de reclutamiento de personal por favor dirigirse al Departamento de Talento Humano, luego de haber tratado el tema con su Jefe Inmediato.

Nota: *Formato de convocatoria interna*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Formato de Convocatoria Externa.

La convocatoria externa se aplica cuando la institución no cuenta con candidatos disponibles. Se orienta al público en general y tiene como objetivo captar nuevos perfiles que potencien la organización. El formato asegura una comunicación nítida, potencia la imagen de la institución y posibilita alcanzar un mayor número de candidatos.

Figura 47:
Formato de convocatoria externa.



Nota: *Formato de convocatoria externa*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Base de Datos.

Es un instrumento que facilita el almacenamiento de datos personalizados de los aspirantes que no fueron elegidos en los diferentes procesos. Esta base de datos será el archivo que se utilizará en futuras elecciones de personal. Además, es un instrumento esencial para optimizar recursos y asegurar puestos vacantes a tiempo.

Figura 48:
Base de Datos.



N°	Apellidos y Nombres	Formación académica	Conocimientos Adicionales	Experiencia	Aspiraciones salariales

Nota: *Formato base de datos*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Indicadores por Área.

Indicador: Nivel de cumplimiento del perfil profesional requerido.

Fórmula: (No. candidatos que cumplen perfil / No. total, de candidatos) × 100

Área que resuelve: Departamento de Talento Humano y áreas solicitantes al recibir candidatos acordes al perfil.

5.6.1.2. Selección.

Concepto:

La selección de personal constituye una etapa fundamental dentro del modelo de gestión del talento humano, cuyo propósito es identificar al candidato más idóneo para ocupar un puesto de trabajo en función de su perfil profesional, habilidades, competencias, experiencia y actitudes. En la Cooperativa San Miguel Ltda., este proceso se desarrolla mediante la aplicación de entrevistas estructuradas, pruebas técnicas y análisis de perfiles, lo cual permite predecir el grado de adaptación, eficiencia, compromiso y productividad del futuro colaborador dentro de la organización.

Análisis:

Este proceso se inicia a partir de una planificación estratégica del talento humano, la cual permite realizar convocatorias conforme a las necesidades reales de la Cooperativa. La adecuada ejecución de esta etapa evita contrataciones improvisadas y contribuye a reducir la rotación del personal. Asimismo, permite asegurar que los nuevos colaboradores se alineen con los valores institucionales y contribuyan a fortalecer la calidad del servicio al cliente.

La selección, entonces, no solo implica escoger al mejor perfil, sino también garantizar que los procedimientos aplicados sean objetivos, justos y alineados a la normativa interna, permitiendo la incorporación de talento comprometido y capacitado para cumplir con las metas institucionales.

Cadena de valor del proceso de selección.

Esta tabla especifica las tareas esenciales del proceso de selección, estructuradas de manera secuencial desde la aprobación del puesto vacante hasta la recomendación final. Cada etapa aporta valor al asegurar que el procedimiento sea estricto, metódico y enfocado en elegir al aspirante perfecto de acuerdo con el perfil requerido.

Tabla 57:
Cadena de valor del proceso de selección.



Solicitud de vacante aprobada por el área correspondiente. Requerimiento de perfil del cargo.	Análisis del perfil solicitado. Revisión y verificación de hojas de vida. Convocatoria interna o externa. Aplicación de pruebas y entrevistas estructuradas. Evaluación y tabulación de resultados. Elaboración del informe final con el candidato recomendado.	Selección del candidato más idóneo. Informe técnico de selección. Registro de evaluación y recomendaciones para contratación.

Nota: *Cadena de valor del proceso de selección*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Ficha de proceso de contratación.

Se muestra la organización oficial del proceso de contratación, detallando su macroproceso, meta, responsables, recursos, entradas y salidas. Esta ficha facilita una comprensión clara de cómo la selección se incorpora en el proceso global de captación de recursos humanos.

Figura 49:
Ficha de proceso de contratación.



MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano.
PROCESO	Captación.
SUBPROCESO	Contratación.
OBJETIVO DEL PROCESO	Contratar al talento humano más apto y eficiente, garantizando que sus competencias se alineen con los objetivos organizacionales.
RESPONSABLE	Área Administrativa de Talento Humano.
LUGAR DE EJECUCIÓN	Departamento de Talento Humano de la Cooperativa San Miguel Ltda.
RECURSOS E INSUMOS	Terna de candidatos idóneos debidamente evaluados mediante procesos técnicos.
INDICADOR	Nivel de eficiencia del personal contratado
FORMULA (Disponibilidad de Personal)	Tasa de rotación de personal = (Número de desvinculaciones voluntarias e involuntarias / Promedio de empleados en el periodo) × 100
ENTRADAS/INPUT	Vacantes identificadas internamente y en el mercado laboral
SALIDAS/ OUTPUT	Contrato legalmente formalizado e inicio de labores del nuevo colaborador

Nota: *Ficha de proceso de contratación*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Actividades de contratación.

Aquí se detallan las medidas que implementa el departamento de Recursos Humanos durante el proceso de contratación. Cada tarea cuenta con su respectivo encargado, lo que simplifica la distribución de responsabilidades y la valoración del cumplimiento.

Tabla 58:
Actividades de Contratación.

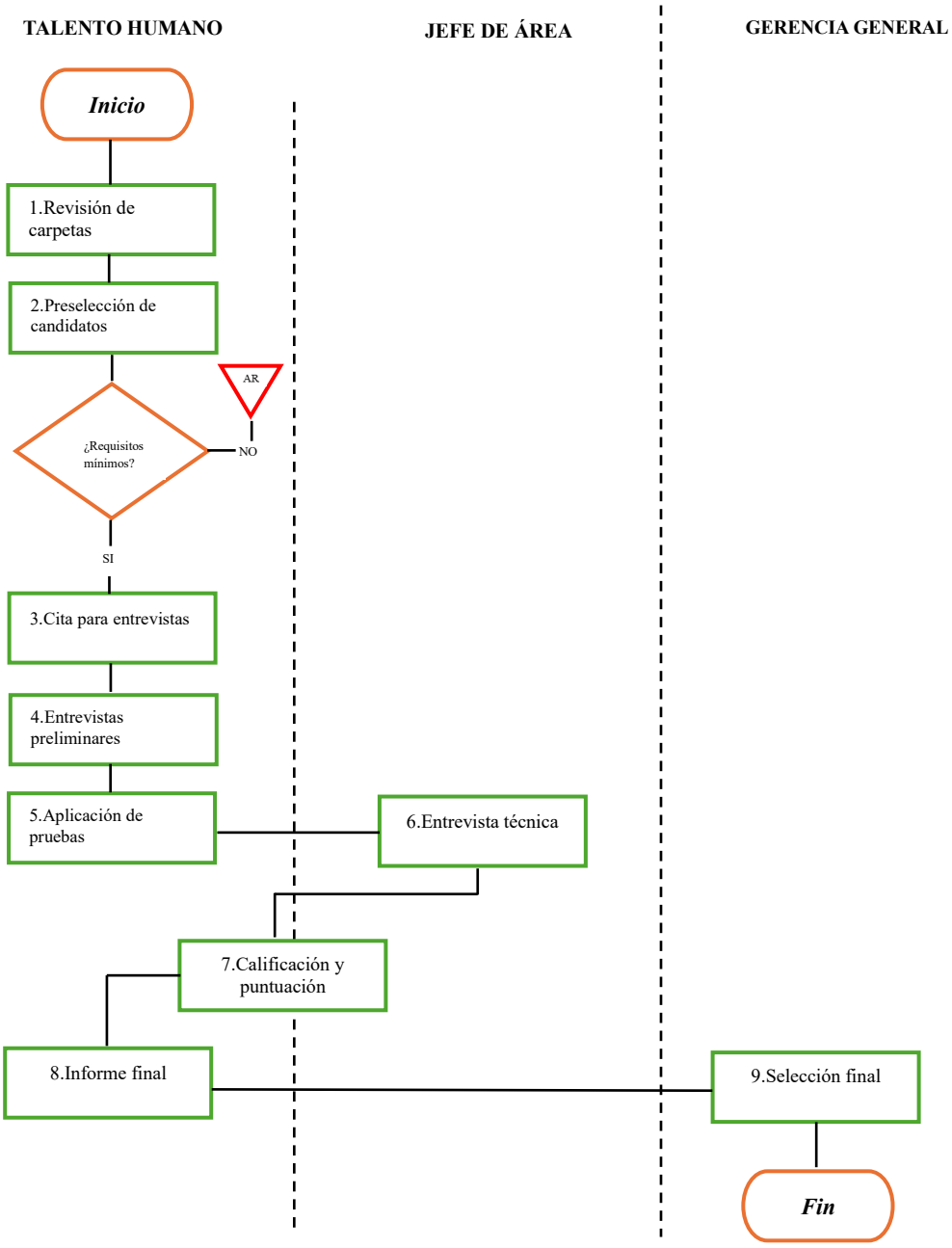
ACTIVIDADES DE CONTRATACIÓN			
No.	**ACTIVIDAD**	**RESPONSABLE**	**DESCRIPCIÓN**
1	Revisión de carpetas	Talento Humano	Revisión de hojas de vida conforme a perfil
2	Preselección de candidatos	Talento Humano	Filtro inicial según requisitos básicos
3	Citas para entrevistas	Talento Humano	Coordinación con candidatos preseleccionados
4	Entrevistas preliminares	Talento Humano	Evaluación de actitudes y motivación
5	Aplicación de pruebas	Talento Humano	Conocimientos generales y psicotécnicas
6	Entrevista técnica	Jefe de área	Evaluación de competencias técnicas
7	Calificación y puntuación	Talento Humano y jefatura	Asignación de puntajes y análisis de resultados
8	Informe final	Talento Humano	Documento con recomendaciones y lista de finalistas
9	Selección final	Gerencia	Elección del candidato ideal y notificación

Nota: *Actividades de contratación*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Flujograma de Selección.

El flujograma ilustra visualmente la secuencia lógica del proceso de selección, facilitando la comprensión de las interrelaciones entre las fases y zonas implicadas. Su aplicación es esencial para evaluar tiempos, obstáculos y posibilidades de mejora.

Figura 50:
Flujograma de selección.

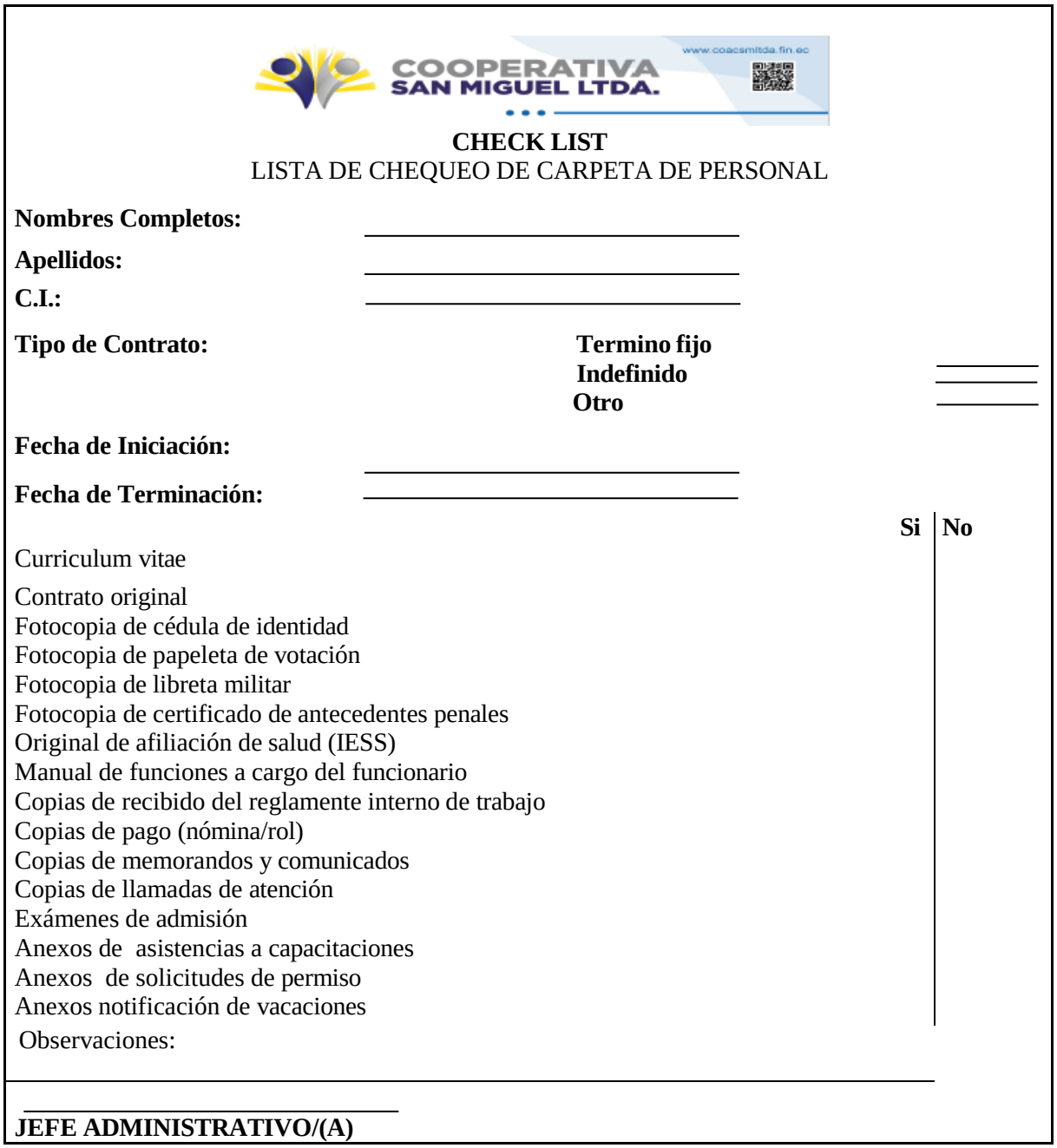


Nota: *Flujograma de selección*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Formato de Check-list.

Este formato garantiza que el personal seleccionado cumpla con los requisitos legales, documentales y administrativos.

Figura 51:
Formato de Check-list.



Nota: *Flujograma de selección*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Formato de Entrevista.

Se ofrecen dos métodos que organizan la entrevista estructurada: uno centrado en atributos personales y competencias identificadas, y otro centrado en experiencia en el trabajo y entendimiento del cargo. Los dos métodos posibilitan una valoración imparcial y cuantificable del aspirante.

Figura 52:
Formato de entrevista.



FORMATO DE ENTREVISTA

Nombre del Aspirante:	
Puesto a cubrir:	
Departamento/Área:	
Entrevistador:	

Califique cada indicador según la siguiente escala:
1 = Deficiente
2 = Buena
3= Muy buena
4= Excelente

CUALIDADES	VARIABLES A EVALUAR	EXC	MB	B	DEF
Imagen Personal	Asiste puntualmente				
	Muestra cortesía e interés.				
	Su presentación Personal, aspecto físico				
Habilidades detectadas en la Entrevista	Capacidad de escucha				
	Expresar conceptos e ideas en forma clara.				
	Trabajo en Equipo				
	Seguridad y confianza				
Total, Cualidades:					

PREGUNTAS	OBSERVACIONES	EXC	MB	B	DEF
Preguntas Personales					
1.- Platíqueme de usted					
2.- Cómo cree que los demás le ven a usted					
3.- Cómo usted se relaciona con aquellos que le rodean					
4.- Cuál es su forma de enfrenta a los problemas					
5.- Le es de su agrada trabajar en equipo					
Preguntas sobre Formación					
1.- Qué le motivo continuar con sus estudios…					
2.- Cree que su decisión de estudiar fue la más acertada					
3.- Que era lo que más le agradaba y lo que menos le gustaba					
4.- Considera que su rango de puntajes fue lo más adecuado					
5.- Creé que fue muy provechoso los conocimientos adquiridos en las aulas.					

Nota: *Formato de entrevista*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Prueba de Conocimiento y Razonamiento.

Incorpora una valoración técnica y de pensamiento lógico que ayuda a evaluar las habilidades cognitivas y prácticas del candidato. Esta herramienta asegura una evaluación completa, que va más allá de la entrevista personal.

Figura 53:
Prueba de conocimiento y razonamiento.



PRUEBA DE CONOCIMIENTO

Nombre del Aspirante: _____

Puesto al que Aplica: _____

La presente evaluación está compuesta por dos secciones: *razonamiento lógico* y *conocimientos técnicos o prácticos*. Cada pregunta de razonamiento tiene un valor de 5 puntos. La evaluación técnica o práctica será calificada directamente por el Jefe del Área Solicitante, sobre un total de 25 puntos. Calificación total: 50 puntos.

PRUEBA DE RAZONAMIENTO

1. Si un funcionario atiende en promedio a 8 socios por hora, ¿cuántos socios podrá atender en una jornada de 7 horas, considerando un receso de 1 hora?

a) 48 b) 56 c) 64

2. Un crédito fue aprobado por $1.200, y se cobrará en 12 cuotas mensuales iguales. ¿Cuál es el valor de cada cuota, si se aplica un interés del 10% sobre el total?

a) $100 b) $110 c) $120

3. En una campaña de captación de socios, se inscribieron 30 personas la primera semana, 45 la segunda y el 20% más la tercera semana. ¿Cuántos nuevos socios se registraron la tercera semana?

a) 54 b) 60 c) 72

4. Una caja menor dispone de $250. Si se realizan pagos de $75, $60 y $40 en el día, ¿cuánto queda disponible?

a) $75 b) $85 c) $90

5. En una reunión, cinco colaboradores deben intervenir en turnos de 4 minutos cada uno. Si la reunión inicia a las 10:00 a.m., ¿a qué hora finaliza esta ronda de intervenciones?

a) 10:20 am b) 10:15 am c) 10:25 am

Calificación de conocimiento: _____ Calificación de técnicos del Jefe de Área Solicitante:_ Calificación Total:

Observaciones:……..……

…….

…….,,,,,,,,

Firma del Jefe de Área Solicitante

Nota: *Formato de prueba de conocimiento y razonamiento*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Prueba de Psicotécnicos.

Facilita la identificación de características de personalidad, lógica, pensamiento abstracto y adecuación psicológica al puesto. Esta evaluación robustece el proceso de selección al proporcionar datos cruciales acerca del perfil psicológico del candidato.

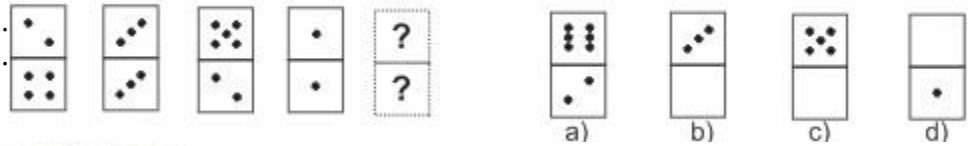
Figura 54:
Prueba de psicotécnicos.

COOPERATIVA SAN MIGUEL LTDA.
www.coacsmltda.fin.ec

PRUEBA PSICOTÉCNICOS

Nombre del aspirante: _____
Nombre del puesto que aplica: _____
Instrucciones: La prueba consta de varios problemas y frente a cada uno de ellos cuatro posibles respuestas; lo que debe hacer es buscar la respuesta correcta y marcarla. La calificación
total, de esta prueba es de 15 puntos cada una tiene el puntaje de 3.75 puntos.

1. DOMINÓS



2. VISIÓN ESPACIAL



3. SERIES NUMÉRICAS



4.

Calificación total: _____

Nota: *Formato de prueba de psicotécnicas*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Informe de calificación.

Integra los resultados de todas las evaluaciones aplicadas durante el proceso. Sirve como documento técnico que facilita la toma de decisiones finales por parte de la gerencia, garantizando objetividad y respaldo en la elección del nuevo colaborador.

Figura 55:
Informe de calificación.

COOPERATIVA SAN MIGUEL LTDA.

INFORME DE CALIFICACIÓN FINAL

Puntaje Máximo Establecido:

- Prueba de conocimiento 50 puntos
- Prueba de psicotécnico 15 puntos
- Entrevista 35 puntos
- **Total, Puntaje Máximo 100 puntos Puntaje Mínimo Aprobado 70 puntos**

Nota: para la calificación de la entrevista obtendrá mediante, el porcentaje alcanzado por el puntaje establecido de la entrevista.

N°	Nombre Candidato	Puntaje Otorgado				Calificación Total
		Currículum	Entrevista		Prueba psicotécnica	
			%	Puntaje		

Nota: *Formato informe de calificación*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Indicadores por Área.

Indicador: Nivel de eficiencia del personal contratado.

Fórmula: Tasa de rotación de personal = (No. desvinculaciones / Promedio empleados) ×100

Área que resuelve: Talento Humano, mejora la retención de personal y reducir la rotación del personal.

5.6.1.3. Contratación.

Concepto:

En esta fase, se determina la forma de contratación que es de conformidad con la política establecida por la COAC. San Miguel Ltda.

Análisis:

Una vez aprobado los procesos anteriores, la cooperativa debe realizar una investigación pensando en este principio básico de contratación; "el candidato hará bien en el futuro, en medida de lo que ha hecho en el pasado". Es necesario investigar tanto los datos generales como las referenciales de personas que conozcan la vida laboral y personal del candidato.

Cadena de Valor de Contratación.

El uso de la cadena de valor en el proceso de contratación facilita la visualización secuencial y estratégica de las actividades fundamentales que aportan valor en la contratación de nuevos empleados. Esta herramienta simplifica la detección de labores imprescindibles, la gestión del tiempo y la satisfacción de requisitos legales y organizativos, asegurando un procedimiento rápido y eficaz en consonancia con las metas de la cooperativa.

Tabla 59:
Cadena de valor de contratación.



Solicitud de documentos de respaldo. Aprobación médica.	Verificación de requisitos. Firma del contrato.	Elaboración del contrato. Registro del contrato en sistema	Legislación vigente aplicada. Aviso de entrada	Identificación y registro en sistemas. Asignación de funciones

Nota: *Cadena de valor de contratación*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Ficha de Proceso de Contratación.

El formulario de proceso ofrece una descripción precisa, breve y técnica del subproceso de contratación, facilitando a los encargados identificar con exactitud el macroproceso al que se refiere, los objetivos, recursos requeridos, responsables, indicadores y entradas y salidas. Su puesta en marcha asegura una mayor rastreabilidad, supervisión y perfeccionamiento constante, armonizando la administración del recurso humano con la misión institucional de la cooperativa.

Figura 56:
Ficha de proceso de contratación.



MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano.
PROCESO	Captación.
SUBPROCESO	Contratación.
OBJETIVO DEL PROCESO	Incorporar el recurso humano más competente y comprometido con la misión institucional, garantizando el cumplimiento de los requisitos legales.
RESPONSABLE	Área Administrativa de Talento Humano.
LUGAR DE EJECUCIÓN	Departamento de Talento Humano.
RECURSOS E INSUMOS	Terna de candidatos evaluados, documentos personales, medios tecnológicos, normativa legal laboral
INDICADOR	Porcentaje de personal contratado eficientemente.
FORMULA (Disponibilidad de Personal)	Disponibilidad de Personal = (Número de vacantes cubiertas / Total de vacantes) × 100
ENTRADAS/INPUT	Lista de candidatos elegibles / Vacantes disponibles
SALIDAS/ OUTPUT	Contrato laboral firmado / funcionarios oficialmente incorporados

Nota: *Ficha de proceso de contratación*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Actividades de Contratación.

El reconocimiento minucioso de las tareas del proceso de contratación facilita la definición de roles, responsabilidades y orden de acciones para cada uno de los participantes implicados. Este instrumento potencia la coordinación interna, disminuye fallos y previene omisiones durante la contratación de personal, garantizando que cada etapa se lleve a cabo conforme a la legislación en vigor y a las políticas internas de la Cooperativa San Miguel Ltda.

Tabla 60:
Actividades de contratación.

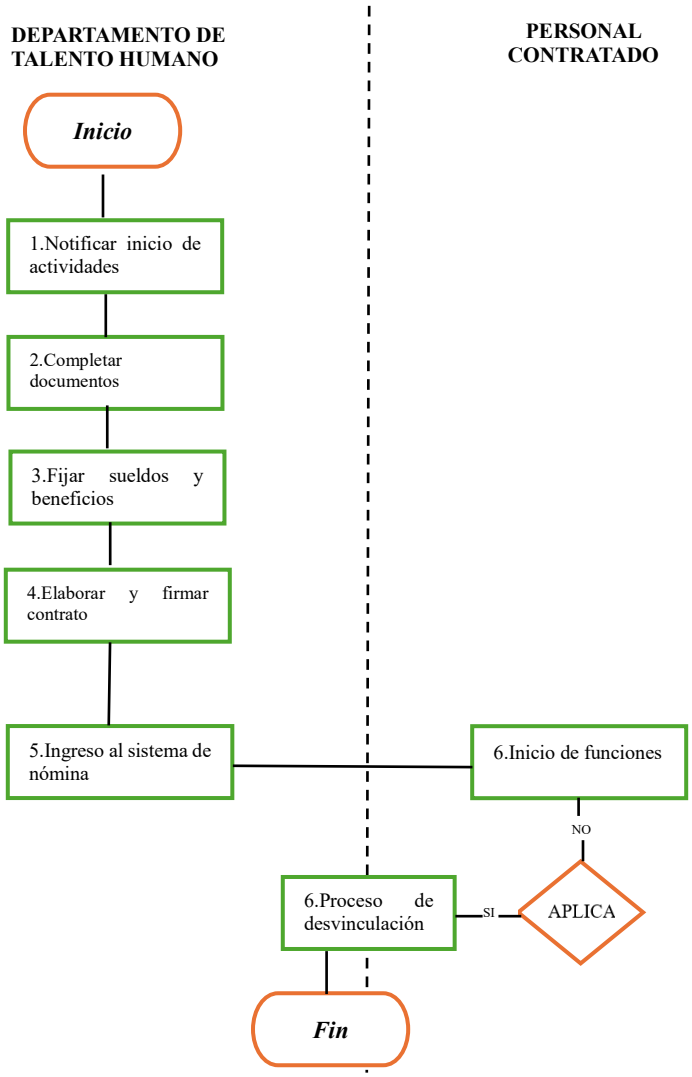
ACTIVIDADES DE CONTRATACIÓN			
No.	Actividad	Responsable	Descripción
1	Notificar inicio de actividades	Departamento de Talento Humano	Informar al nuevo colaborador la fecha, hora y lugar de inicio de sus labores.
2	Completar documentos	Contratado	El candidato entrega la documentación pendiente, incluida la solicitud de empleo.
3	Fijar sueldo y beneficios	Departamento de Talento Humano	Determinar la remuneración y beneficios de ley correspondientes.
4	Elaborar y firmar contrato	Departamento de Talento Humano	Redactar y formalizar el contrato laboral en presencia del candidato. Se entrega una copia al colaborador y la original se remite a la Inspectoría de Trabajo.
5	Ingreso al sistema de nómina	Departamento de Talento Humano	Registrar al nuevo funcionario en el sistema institucional (rol de pagos, cargo, beneficios).
6	Inicio de funciones	Contratado	El nuevo colaborador comienza sus labores conforme al perfil del puesto asignado.
7	Proceso de desvinculación (si aplica)	Departamento de Talento Humano / Contratado	En caso de renuncia o terminación laboral, se ejecutan los procedimientos de salida conforme a la normativa.

Nota: *Actividades de contratación*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Flujograma de Contratación.

El flujograma desempeña un papel crucial al ilustrar de manera gráfica el proceso de contratación. Su aplicación facilita la identificación de redundancias, puntos de congestión y posibilidades de mejora. Además, promueve la formación del personal, potencia la comunicación interna y ofrece un instrumento gráfico para la toma de decisiones fundamentada en procesos transparentes y normalizados.

Figura 57:
Flujograma de contratación.



Nota: *Flujograma de contratación*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Solicitud de Empleo.

El formulario de petición de trabajo es un instrumento esencial para recolectar datos exactos y completos de los candidatos a una posición laboral. Su puesta en marcha facilita la estandarización de los datos personales, académicos y laborales de cada aspirante, lo que facilita su evaluación y cotejo. Este documento también representa una copia de seguridad documental esencial durante el proceso de elección y registro de personal.

Figura 58:

Solicitud de empleo.

COOPERATIVA SAN MIGUEL LTDA.

www.coacsmltda.fin.ec

SOLICITUD DE EMPLEO

Postula para:

1. DATOS PERSONALES | **Fecha: /día/mes/año**

Apellidos: _____

Nombres: _____

Fecha de Nacimiento: Año:__ Mes:____ Día:____

Lugar de nacimiento: Provincia:_____**Cuidad**:_____

Estado Civil: Soltero:____ Casado___ Viudo:___ Divorciado:__

Unión Libre:__ Numero de Hijo:__ Tipo de Sangre: ____

Dirección Domiciliaria: Provincia:_____ **Cantón:**_____

Barrio:_____ **Sector**:_____ **Calles:**_____

Teléfonos: Móvil:_____ Fijo:_____

Cedula de Identidad: N°_____ | **Libreta Militar: N°**_____

Vive con: Sus Padres:___ Su Familia:____ Parientes:____ Solo:____

Nombres del Padre:_____ **Nombres de la Madre:**_____

Nombres Esposo (a): _____ **Ocupación:** _____ **Lugar y Fecha de Nacimiento:** _____

Nombres Hijos (as):	**Ocupación**	**Lugar y Fecha de Nacimiento:**

2. FORMACIÓN ACADÉMICA

Nivel	Establecimiento	Titulo	Desde	Hasta
Primaria				
Secundaria				
Superior				

3. CURSOS REALIZADOS			
Institución	**Tema/Área**	**Fecha**	**Duración**
Maneja paquetes multiusuario de computación: Si:__ No:___		**Por favor mencione cuales:** _____	

4.- EXPERIENCIA LABORAL					
Nombre Institución	**Cargo**	**Desde**	**Hasta**	**Teléfono**	**Motivo de Salida**

Nota: *Solicitud de empleo*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Indicadores por Área.

Indicador: Porcentaje de personal contratado eficientemente.

Fórmula: (Vacantes cubiertas / Total de vacantes) × 100

Área que resuelve: Todas las áreas operativas, al contar oportunamente con el personal requerido.

5.6.1.4. Inducción.

Concepto:

La inducción es el proceso mediante el cual se orienta, ubica y supervisa a los funcionarios que se incorporan por primera vez a la Cooperativa San Miguel Ltda. Este procedimiento está a cargo de un guía institucional, quien se encarga de presentar al nuevo colaborador su puesto de trabajo, las funciones específicas, responsabilidades y actividades que deberá desempeñar dentro del área asignada.

Análisis:

Las primeras experiencias laborales dentro de la institución son fundamentales para el desarrollo y desempeño del nuevo colaborador. Por esta razón, se otorga un especial énfasis al proceso de inducción, ya que de él dependerá en gran medida el grado de integración, motivación y compromiso del funcionario. Esta etapa busca generar un sentido de pertenencia y orgullo por la institución, mediante la socialización de la identidad institucional y la capacitación inicial que permite al nuevo talento comprender la misión, visión, estructura y normativa que rige a la cooperativa.

Cadena de Valor de Inducción.

La cadena de valor utilizada en el proceso de inducción facilita la visualización de las tareas fundamentales que producen valor desde la incorporación del nuevo empleado hasta su efectiva integración. Esta herramienta asegura que el personal obtenga datos pertinentes acerca de la historia, organización y metas de la cooperativa, además de una descripción precisa de su posición. Su puesta en marcha potencia la consistencia y excelencia del proceso, reforzando el sentimiento de pertenencia y disminuyendo el periodo de adaptación.

Tabla 61:
Cadena de valor de inducción.



Ingreso a la COAC San Miguel Ltda.	Conocimiento de la historia institucional, misión, visión, estructura orgánica y objetivos estratégicos	Descripción del puesto, deberes, responsabilidades, funciones y estructura del área correspondiente

Nota: *Cadena de valor de inducción*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Ficha de proceso de inducción.

El formulario del proceso de inducción facilita la organización de los datos esenciales del subproceso, detallando el macroproceso que lo conforma, su meta, responsables, recursos, indicadores y resultados previstos. Su aplicación asegura una administración organizada, cuantificable y regulada, en concordancia con los valores y la misión institucional de la cooperativa, y facilita la evaluación del grado de cumplimiento de este proceso a través de indicadores concretos.

Figura 59:
Ficha de proceso de inducción.

	
MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano.
PROCESO	Captación.
SUBPROCESO	Inducción.
OBJETIVO DEL PROCESO	Guiar y comunicar las funciones, lugar de trabajo, principales políticas y reglamentos institucionales al nuevo funcionario.
RESPONSABLE	Área Administrativa de Talento Humano.
LUGAR DE EJECUCIÓN	Área Operativa y Área Administrativa.
RECURSOS E INSUMOS	Funcionario recién contratado, manual de inducción, reglamento interno
INDICADOR	Porcentaje de candidatos inducidos correctamente
FORMULA	Nivel de satisfacción del personal inducido
ENTRADAS/INPUT	Candidato seleccionado
SALIDAS/ OUTPUT	Candidatos óptimamente integrados a la institución

Nota: *Ficha de proceso de inducción*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Actividades de Inducción.

Es crucial detallar las actividades de inducción para garantizar una inducción completa, promoviendo el entendimiento del ambiente institucional y las responsabilidades del nuevo colaborador, y valorar la calidad y eficacia del proceso.

Tabla 62:
Actividades de inducción.

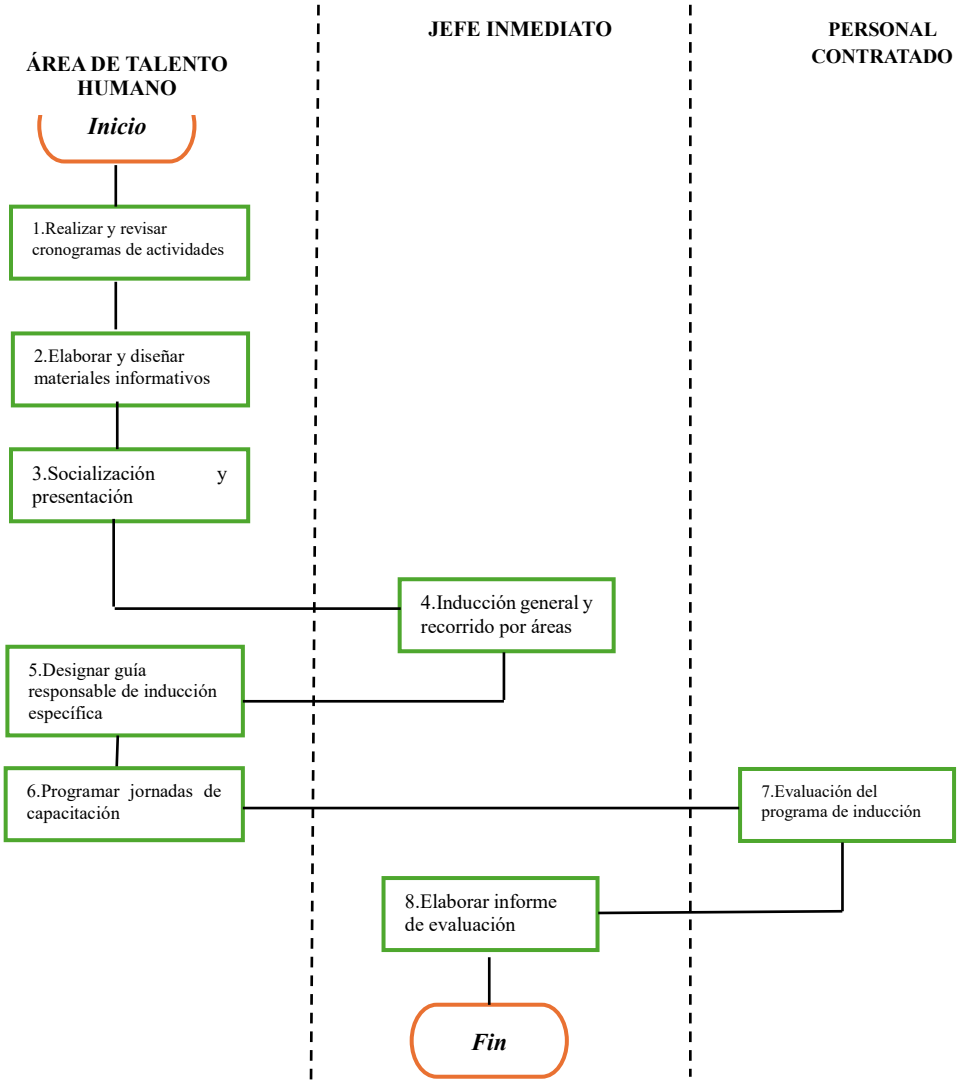
ACTIVIDADES DE INDUCCIÓN			
No.	**Actividad**	**Responsable**	**Descripción**
1	Realizar y revisar cronograma de actividades	Área de Talento Humano	Definir el propósito del programa de inducción y su estructura.
2	Elaborar y diseñar materiales informativos	Área de Talento Humano	Crear dípticos o manuales con información relevante sobre la COAC San Miguel Ltda., incluyendo misión, visión, valores, principios, organigrama, reglamento interno y políticas institucionales.
3	Socialización y presentación	Área de Talento Humano	Presentar al nuevo funcionario ante sus compañeros de trabajo, directivos, jefe inmediato y equipo subordinado.
4	Inducción general y recorrido por áreas	Jefe inmediato	Realizar un recorrido guiado por las diferentes áreas de la cooperativa para familiarizar al nuevo talento con los procesos institucionales.
5	Designar guía responsable de inducción específica	Área de Talento Humano	Asignar a un funcionario como mentor del nuevo colaborador para explicar a detalle las funciones, responsabilidades y tiempos asociados al cargo.
6	Programar jornadas de capacitación	Área de Talento Humano	Establecer un cronograma con el tiempo y contenido necesario para capacitar al nuevo funcionario en sus actividades.
7	Evaluación del programa de inducción	Contratado	Aplicar una evaluación para conocer el grado de aprendizaje, comprensión e integración institucional.
8	Elaborar informe de evaluación	Jefe inmediato	Redactar un informe con los resultados del proceso de inducción del nuevo funcionario, determinando su grado de adaptación.

Nota: *Actividades de inducción*
Elaborado por*: Estrada L. & Hernandez K.*

Flujograma de Inducción.

El flujograma del proceso de inducción ilustra de manera visual y secuencial cada una de las etapas del subproceso, lo que simplifica la interpretación del proceso de trabajo. Su puesta en marcha facilita la detección de errores operativos, repetición de tareas, además de funcionar como orientación para el equipo responsable del acompañamiento inicial.

Figura 60:
Flujograma de inducción



Nota: *Flujograma de inducción*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Indicadores por Área.

Indicador: Porcentaje de candidatos inducidos correctamente.
Fórmula: Nivel de satisfacción del personal inducido (por encuestas internas)
Área que resuelve: Área Administrativa y Operativa, favoreciendo la adaptación temprana.

5.6.1.5. Análisis y Descripción de Puestos.

Concepto:

Es un proceso sistemático que permite identificar, organizar y estructurar de forma detallada las funciones, responsabilidades, conocimientos, habilidades y condiciones necesarias para desempeñar un determinado cargo dentro de la Cooperativa San Miguel Ltda. Esto facilita la asignación adecuada del personal, el diseño de planes de capacitación, evaluación del desempeño y el desarrollo profesional del talento humano.

Análisis:

Consiste en clasificar y jerarquizar los puestos de acuerdo con su nivel de complejidad, responsabilidad y relevancia institucional. El puesto es considerado como un todo integral y comparado con los demás para establecer su ubicación dentro de la estructura organizacional. Este análisis permite tomar decisiones estratégicas en cuanto a la asignación de recursos humanos y remuneración.

Cadena de Valor de Análisis y Descripción de Puestos.

Esta tabla ilustra las fases fundamentales para establecer una estructura robusta del perfil de cada puesto. Comienza con el reconocimiento de los empleados adecuados, continúa con una descripción minuciosa de las tareas, saberes, competencias y experiencia necesarias, garantizando un entendimiento preciso de las responsabilidades asignadas. Cada etapa aporta valor al proceso, proporcionando una perspectiva completa del cargo y simplificando la toma de decisiones respecto al crecimiento profesional del personal.

Tabla 63:

Cadena de valor y descripción de puestos.



Funcionarios idóneos de COAC. San Miguel.	Describir actividades de cada puesto. Detallar actividades esenciales. Identificar destrezas y habilidades.	Conocimientos requeridos. Experiencia laboral requerida. Calificación de las actividades de cada puesto.

Nota: *Cadena de valor y descripción de puestos*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Ficha de Proceso de Análisis y Descripción de Puestos.

Este cuadro establece la organización del proceso, incorporando el análisis de puestos al macroproceso de administración de recursos humanos. Define de manera precisa los objetivos, responsables, recursos requeridos e indicadores, lo que facilita la supervisión del cumplimiento del proceso y asegura que los empleados estén correctamente clasificados y ajustados a sus responsabilidades. Además, promueve la responsabilidad y el control interno.

Figura 61:
Ficha de proceso de análisis y descripción de puestos.



MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano.
PROCESO	Valoración de Talento Humano.
SUBPROCESO	Análisis y descripción de puestos.
OBJETIVO DEL PROCESO	Diseñar y estandarizar un modelo que permita detallar la información para cada funcionario de la institución y garantizar que sea lo más claro y específico.
RESPONSABLE	Área Administrativa de Talento Humano.
LUGAR DE EJECUCIÓN	Área Operativa y Área Administrativa.
RECURSOS E INSUMOS	Funcionarios contratados. Descripción completa de cada puesto de trabajo.
INDICADOR	Análisis y descripción de puestos.
FORMULA	Total = Frecuencia + (Consecuencias x Complejidad)
ENTRADAS/INPUT	Funcionario de COAC. San Miguel
SALIDAS/ OUTPUT	Funcionarios competentes y óptimos.

Nota: *Ficha de proceso de análisis y descripción de puestos*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Actividades de Análisis y Descripción de Puestos.

El procedimiento detalla las tareas concretas de la administración, desde la recopilación de datos hasta la fijación de la remuneración, ayudar a una rastreabilidad nítida y una administración fundamentada en habilidades auténticas y comprobadas.

Tabla 64:
Actividades de análisis y descripción de puestos.

ACTIVIDADES DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS			
No.	**ACTIVIDAD**	**RESPONSABLE**	**DESCRIPCIÓN**
1	Ingreso de datos del cargo	Área de Talento Humano	Registro de nombre del puesto, unidad organizacional, nombre del ocupante, jefe inmediato, entre otros datos básicos.
2	Definir la misión del puesto	Área de Talento Humano	Redacción de la razón de ser del puesto y su impacto dentro de la cooperativa.
3	Descripción general de actividades	Área de Talento Humano	Detalle de las funciones principales que el ocupante del cargo realiza en el día a día.
4	Identificación de actividades esenciales	Área de Talento Humano	Determinación de las tareas críticas que sustentan el cumplimiento de los objetivos del cargo.
5	Requisitos de conocimientos	Área de Talento Humano	Nivel de conocimientos técnicos, teóricos y normativos requeridos para el desempeño eficiente.
6	Nivel de instrucción formal	Área de Talento Humano	Nivel académico, título requerido, certificaciones y áreas de especialización.
7	Experiencia laboral requerida	Área de Talento Humano	Años y tipo de experiencia previa necesaria.
8	Destrezas técnicas requeridas	Área de Talento Humano	Habilidades específicas para operar herramientas, equipos o procesos.
9	Habilidades conductuales	Área de Talento Humano	Habilidades personales como comunicación, empatía, trabajo en equipo.
10	Requerimientos de selección/capacitación	Área de Talento Humano	Determinar si las habilidades se requieren para selección o si pueden ser capacitadas.

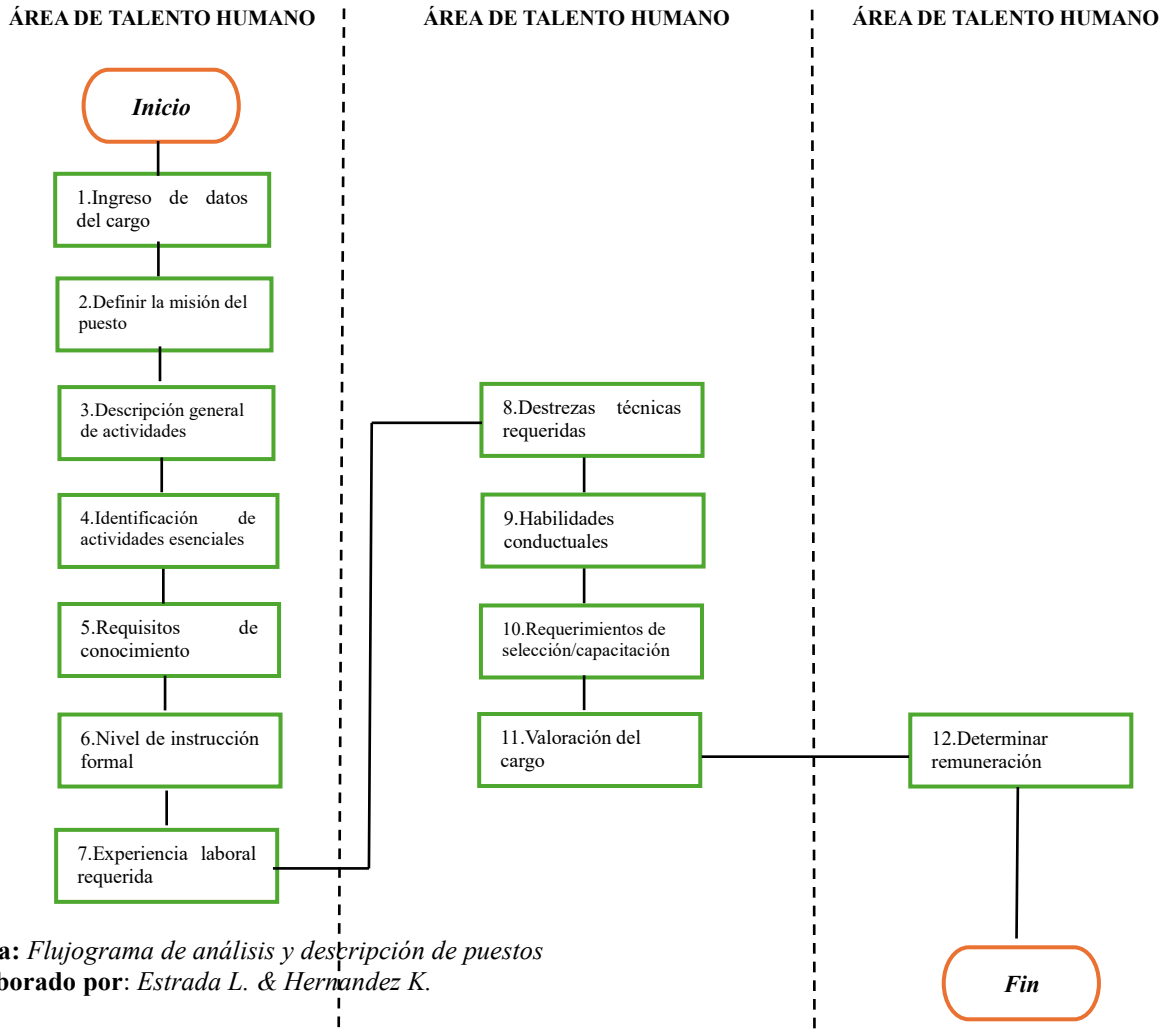
11	Valoración del cargo	Área de Talento Humano	Ponderación del puesto según criterios técnicos, responsabilidades y nivel de impacto.
12	Determinar remuneración	Área de Talento Humano	Asignación salarial proporcional al valor técnico y estratégico del puesto.

Nota: *Actividades de análisis y descripción de puestos*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Flujograma de Análisis y Descripción de Puesto.

El flujograma convierte todo el procedimiento en una ilustración gráfica que simplifica la interpretación secuencial de las acciones requeridas. Facilita la identificación de áreas críticas y problemas, optimizando de esta manera la eficiencia en las operaciones y la organización del recurso humano dentro de la cooperativa.

Figura 62:
Flujograma de análisis y descripción de puesto.



Nota: *Flujograma de análisis y descripción de puestos*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo.

Este instrumento organiza toda la información recolectada acerca de un puesto concreto. Desde la misión del cargo hasta sus tareas fundamentales e interfaces, ofrece una perspectiva minuciosa del papel, facilitando la adaptación precisa de expectativas y responsabilidades. Además, incorpora la fórmula de evaluación del cargo, eficaz para determinar las escalas de sueldos y los niveles de jerarquía.

Figura 63:

Análisis y descripción de puestos.



ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO DE COAC. SAN MIGUEL.

1. Ingresar datos de identificación	
Ente:	Área de trabajo:
Cargo:	Usuario del FIT:
Jefe inmediato o superior a cargo:	Puntajes:
Puesto bajo su mando:	Nombre del funcionario/a:
Roles del puesto de trabajo:	
2. Describir la misión del puesto:	
Total = Frecuencia + (Consecuencias x Complejidad)	

Roles o actividades del Puesto	**F**	**CO**	**CM**	**Total**
Dónde:				
F= frecuencia de cada actividad				
CO = consecuencias por descuido de la actividad				
CM = complejidad de las actividades o roles				
4. Describir las actividades esenciales o interfaz del puesto				

Actividades Esenciales	**Interfaz** En este numeral encontramos las descripciones de las actividades esenciales donde se involucran las áreas de trabajo, socios, clientes o beneficiarios **directos** de cada una de las actividades.

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO		
5. Describir los conocimientos requeridos		
Actividades Esenciales	**Conocimientos/ Descripción**	
6. Detallar la instrucción formal requerida		
Nivel de Instrucción Formal	En este numeral se detalla las instrucciones formales para el cargo correspondiente entre ellas los años de estudio el título requerido y los diplomas obtenidos.	También se indica las especialidades obtenidas por ejemplo puede ser Ing. Administración/ Economista entre otras.
7. Detallar las experiencias laborales requeridas		
Dimensiones de Experiencia	**Detalle**	
Tiempo de experiencia		
Especificidad de la experiencia		
Contenidos de las experiencias adquiridas		

Nota: *Análisis y descripción de puestos de trabajo*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Indicadores por Área

Indicador: Análisis y descripción de puestos ejecutado.
Fórmula: Total = Frecuencia + (Consecuencias × Complejidad)
Área que resuelve: Talento Humano y Jefaturas, permitiendo una asignación justa de funciones y salarios.

Valoración y Clasificación de Puestos.

En este lugar, la evaluación se expande abarcando habilidades técnicas y de comportamiento, además de los requisitos de formación y evaluación del cargo. Esta tabla potencia la visión tanto cualitativa como cuantitativa, facilitando la comparación de los perfiles actuales con las verdaderas necesidades de la cooperativa.

Figura 64:
Valoración y descripción de puesto.



ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO DE COAC. SAN MIGUEL

8. Escribir las destrezas técnicas/ específicas requeridas

Destrezas	**Definición**	**Relevancia**		
		Nivel Alto	**Nivel Medio**	**Nivel Bajo**

9. Describir las destrezas/ habilidades conductuales generales

Destrezas	**Definición**	**Relevancia**		
		Nivel Alto	**Nivel Medio**	**Bajo**

DESCRIPCION Y PERFIL DEL PUESTO

10. Definir los requerimientos de selección y capacitación

Habilidades/ Destrezas/Conocimientos	**Requerimiento de Selección**	**Requerimiento de Entrenamiento y Capacitación**
Conocimientos Adquiridos		
Instrucción Formal Obtenido		
Contenido de las Experiencias Laborales		
Destrezas Técnicas y Específicas		
Destrezas/ Habilidades Conductuales Generales		

11. Agregar valoraciones del puesto de trabajo

COMPETENCIAS				**COMPLEJIDAD DEL PUESTO**		**RESPONSABILIDAD**	
Instrucción Formal Obtenida	Experiencia Laboral	Habilidades/Destrezas		Condiciones del área de trabajo	Toma de decisiones acertadas	Rol o actividades del puesto de trabajo	Control de resultados logrados
		Varias Gestiones	Comunicaciones				

¿? Asignar puntajes

ELABORADO REFORMADO	REVISADO POR		APROBADO POR
Patricia Cabay	Asamblea General	Consejo Administrativo	Gerencia General
FECHA:	FECHA:	FECHA:	FECHA:

Nota: *Análisis y descripción de puestos*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Calificaciones de cada Actividad del Puesto Trabajo.

Finalmente, esta tabla facilita la aplicación de una evaluación técnica y objetiva a cada actividad del puesto, empleando factores como la frecuencia, las repercusiones del descuido y la complejidad, es vital para valorar la relevancia del papel en la estructura de la organización y definir políticas de remuneración.

Tabla 65:
Calificaciones de cada actividad del puesto de trabajo.

CALIFICACIONES DE CADA ACTIVIDAD DEL PUESTO DE TRABAJO			
CONCEPTOS		**INTERROGANTES**	
F = Frecuencia: Es el tiempo con la que se hace las actividades o tareas.		¿En qué tiempo hace cada actividad? Si la frecuencia varia pregustar: ¿cuál es la frecuencia de ejecución de cada actividad o tarea?	
CO = Consecuencias del descuido Se refiere las consecuencias que puede causar si desempeña mal las actividades o tareas ya sea para la empresa o a la persona.		¿Cuál es la gravedad o consecuencias si las actividades no se ejecutaran?	
CM = Complejidad: Son grados de esfuerzos es decir los niveles de destrezas, habilidades y conocimientos para desempeñar las funciones a cargo.		¿Cuál es el esfuerzo máximo actividad? para desempeñar cada ¿Qué conocimiento, habilidad o tipo de destreza debe poseer?	
Rango de puntuación	**Tiempo o Frecuencia de cada actividad**	**Consecuencias del descuido**	**Dificultad o Complejidad en cada actividad**
5	ejecución todos los días	**Gravedad máxima:** Que afecta a todos los departamentos de la empresa.	Muy compleja
4	Ejecución una vez por semana	**Gravedad media**. Que afecta por áreas de la empresa como pueden ser procesos.	Muy difícil
3	Ejecución cada 15 días	**Gravedad severa**. Que afecta el trabajo de los demás.	Complejidad moderada
2	Ejecución cada 30 días	**Gravedad leve**. Que afecta el trabajo propio de la persona.	Incorregible
1	Ejecución bimensual trimestralmente o anualmente	**Gravedad mínima**. No afecta nada ni a la institución	Corregible
Total = Frecuencia + (Consecuencias x Complejidad)			

Nota: *Calificaciones de actividades de trabajo*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Indicadores por Área.

Indicador: Adecuación del perfil del puesto con el desempeño laboral.

Fórmula: Total = Frecuencia + (Consecuencia × Complejidad)

Área que resuelve: Gestión organizacional, asegurando equidad salarial y estructura jerárquica clara.

5.6.1.6. Valoración y clasificación de puestos.

Concepto:

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., cada cargo dentro de la estructura organizativa tiene un valor determinado en función de sus responsabilidades, complejidad y contribución al logro de los objetivos institucionales. Para establecer ese valor, se aplica un proceso técnico denominado valoración de puestos, el cual se basa en criterios previamente definidos, denominados factores compensables, que permiten asignar puntajes de forma objetiva a cada puesto, facilitando una clasificación justa y equitativa.

Análisis:

La valoración de puestos se realiza a través de una puntuación que refleja el nivel de intensidad o exigencia de cada factor analizado. Estos factores abarcan conocimientos, experiencia, habilidades, condiciones de trabajo, toma de decisiones, rol del puesto, entre otros. La suma de estos puntajes permite determinar el valor total del puesto, lo cual facilita su comparación con otros cargos dentro de la cooperativa. Esta información es clave para establecer escalas salariales, definir perfiles de puestos y garantizar un desarrollo equitativo del talento humano.

Cadena de Valor de Valoración y Clasificación de Puestos.

Esta tabla muestra los componentes esenciales que conforman la cadena de valor del procedimiento de evaluación y categorización de puestos. Cada elemento de esta cadena ayuda a fortalecer una estructura fundamentada en habilidades, en la que se comprende la relevancia del capital humano como elemento esencial para el triunfo de la organización. Resalta la importancia de tener empleados competentes, la consolidación de los valores institucionales y el efecto beneficioso en la atención al cliente.

Tabla 66:
Cadena de valor de valoración y clasificación de puestos.



Contar con funcionarios idóneos que desempeñen sus funciones de acuerdo con las competencias requeridas en cada puesto.	La Cooperativa San Miguel Ltda. reconoce que los valores institucionales y la actitud del personal influyen directamente en la calidad del servicio al cliente, siendo esenciales para el fortalecimiento del clima organizacional y la satisfacción de los socios.	La competencia laboral es una característica indispensable que permite al talento humano cumplir eficientemente con sus responsabilidades y contribuir al logro de los objetivos institucionales

Nota: *Cadena de valor*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Ficha de Proceso de Valoración y Clasificación de Puestos.

El formulario de proceso especifica el flujo organizado de actividades que conforman la evaluación y categorización de puestos dentro del macroproceso de administración del talento humano. Establece de manera precisa el objetivo, el responsable, los recursos empleados, los indicadores de monitoreo y los resultados previstos. Esta sistematización asegura que el procedimiento se desarrolle de forma organizada, cuantificable y en concordancia con la estrategia institucional.

Figura 65:
Ficha de proceso de valoración y clasificación de puestos.



MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano.
PROCESO	Valoración de Talento Humano.
SUBPROCESO	Valoración y clasificación de puestos
OBJETIVO DEL PROCESO	Valorar a cada colaborador de acuerdo a sus funciones, habilidades, experiencia, conocimientos, responsabilidad y resultados.
RESPONSABLE	Área Administrativa de Talento Humano.
LUGAR DE EJECUCIÓN	Área Operativa y Área Administrativa.
RECURSOS E INSUMOS	Descripciones de puestos, evaluaciones de desempeño, entrevistas, análisis organizacional.
INDICADOR	Adecuación del perfil del puesto con el desempeño laboral
FORMULA	Total = Frecuencia + (Consecuencia × Complejidad)
ENTRADAS/INPUT	Personal con potencial para aportar valor institucional
SALIDAS/ OUTPUT	Funcionarios valorados y clasificados con base en criterios objetivos

Nota: *Ficha de proceso de valoración y clasificación de puestos*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Valoraciones y Clasificaciones de Puesto de Trabajo.

Este segmento especifica los criterios técnicos empleados para evaluar cada posición laboral, reuniendo los elementos de análisis en tres categorías: habilidades, complejidad y responsabilidades. Se toman en cuenta grados de educación, experiencia, habilidades, condiciones de trabajo, procesos de toma de decisiones, tareas y resultados.

Figura 66:

Valoraciones y clasificaciones de puestos de trabajo.



VALORACIONES Y CLASIFICACIONES DE PUESTO DE TRABAJO DE COAC. SAN MIGUEL

ENTIDAD:	**ÁREA O DEPARTAMENTO:**
PUESTO DE TRABAJO:	

1. COMPETITIVIDADES

1.1 EDUCACIÓN FORMAL		**1.2 EXPERIENCIA/PRÀCTICAS**		
Conocimientos logrados para el desempeño laboral.		Valora el rango de nivel de las experiencias necesarias para desarrollar eficientemente de la misión empresarial, y las responsabilidades asignadas.		
Educación Inicial o básica		**NO PROFESIONALES**		
Secundaria/bachiller		Servicios no profesionales	Hasta 1 año	
Tecnólogo		Administrativos	Hasta 1 año	
Profesional – Estudios Técnicos		Tecnológicos	1 año	
Profesional – Estudios 4 años		**PROFESIONALES**		
Profesional – Estudios 5 años		Realización de apoyo/técnico	Hasta 2 años	
Profesional – Estudios 6 o más años		Ejecución de los procesos	3 - 4 años	
Diplomado Superior-Estudios universitarios		Realización y supervisión de los procesos	5 - 6 años	
Especialidades		Realización y coordinación de los procesos	7 - 9 años	
Maestrías o Doctorados		**DIRECTIVOS/SUPERVISORES**		
		Dirección de área empresarial	10 años o	

												más		
1.3 DESTREZAS DE GESTIONES							**1.4 DESTREZAS DE COMUNICACIONES**							
Son capacidades de planificar, coordinar, direccionar, controlar y armonizar todos los procesos y subprocesos del sistema organizacional.							Se refiere a las capacidades requeridas del puesto de trabajo que son importantes para disponer, transportar y administrar la información adecuada.							
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5		
2. COMPLEJIDADES DEL PUESTO DE TRABAJO														
2.1. AMBIENTES DE TRABAJO							**2.2. TOMA DE DECISIONES ACERTADAS**							
Es el análisis de las condiciones ya sea ambiental o física del trabajo que implica algún tipo de riesgo ocupacional al cual está sujeto el área de trabajo; como son: la luz, el ruido de las maquinas, los niveles de estrés y contagios a enfermedades.							Es la capacidad de enfrentar a los problemas y buscar alternativas de solución que y estos deben estar enfocados al cumplimiento de la misión y visión empresarial, además de objetivos organizacionales. Valorando las destrezas, habilidades, innovación y creatividad.							
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5		
3.- RESPONSABILIDADES DEL TRABAJO														
3.1. ACTIVIDADES DEL PUESTO DE TRABAJO							**3.2. CONTROL DE RESULTADOS OBTENIDOS**							
Son las acciones de diferentes procesos asignadas a los puestos de trabajo.							Valora los niveles de contribución del puesto de trabajo en el éxito de los productos y servicios organizacionales. Este factor da la apreciación de las competencias de la eficacia y eficiencia.							
NO PROFESIONALES														
Servicios no profesionales														
Administrativos								1	2	3	4	5		
Tecnológicos														
PROFESIONALES														
Realización de apoyo y Técnico														
Realización de los procesos														
Realización y supervisión de los procesos														
Realización y coordinación de los procesos														

DIRECTIVO						
Dirección de unidad organizacional						

Nota: *Ficha de valoraciones de clasificaciones*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Asignación de Puntos.

La tabla de distribución de puntos cuantifica los elementos empleados en el análisis de puestos, definiendo una ponderación porcentual que muestra la relevancia relativa de cada uno. Este sistema de puntuación facilita el cálculo objetivo del valor total de cada posición, asegurando un procedimiento equitativo, técnico y en concordancia con las necesidades estratégicas de la Cooperativa San Miguel Ltda.

Tabla 67:
Asignación de puntos.

TABLA DE ASIGNACIÓN DE PUNTOS		
FACTORES	**PONDERACIÓN EXPRESADA**	**PUNTAJE DEL FACTOR**
FACTORES	**PONDERACIÓN (%)**	**PUNTAJE MÁXIMO**
Educación Formal	15%	450
Experiencia Laboral	10%	300
Habilidades de Gestión	10%	300
Habilidades de Comunicación	10%	300
Condiciones de Trabajo	5%	150
Toma de Decisiones	20%	600
Actividades del Puesto	10%	300
Control de Resultados	20%	600
Total	**100%**	**3000**

Nota: *Tabla de asignación de puntos*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Indicadores por Área.

Indicador: Resultados obtenidos por el personal según planificación. **Fórmula:** Tabulación de encuestas + Horas extras / Horas por departamento **Área que resuelve:** Dirección, Talento Humano y Supervisores, para planes de mejora y decisiones sobre ascensos o desvinculaciones.

5.6.1.7. Capacitación y Desarrollo Profesional.

Concepto:

La evaluación gestionada de manera sistemática y dinámica genera un proceso de mejora continua que permite conocer de forma profunda las funciones de los diferentes cargos en la cooperativa. Esto facilita la identificación de puntos críticos, contribuyendo al fortalecimiento del clima laboral, al aumentar la confianza y credibilidad del personal hacia la administración. Al eliminar los juicios arbitrarios, la evaluación también proporciona la retroalimentación necesaria para que los colaboradores comprendan su desempeño, las áreas de mejora y las expectativas que tiene la cooperativa hacia ellos.

Análisis:

Este proceso tiene como objetivo informar a los funcionarios de la Cooperativa San Miguel Ltda. sobre el desempeño de sus actividades laborales. Las evaluaciones realizadas sirven como un recurso valioso y confidencial para la cooperativa, utilizándose para determinar aumentos salariales por méritos, asignación de premios, promociones y desvinculaciones. Además, permite valorar, clasificar y diferenciar a los colaboradores dentro de la organización.

Cadena de Valor de Evaluación del Desempeño.

Este cuadro especifica cada una de las tareas fundamentales que componen el proceso de valoración del rendimiento, estructuradas de manera secuencial y estratégica. Desde la creación de políticas y regulaciones hasta la documentación oficial de resultados y compromisos de mejora, cada componente de esta cadena se centra en asegurar un proceso equitativo, participativo y dirigido al desarrollo de los trabajadores y de la cooperativa.

Tabla 68:
Cadena de valor de evaluación del desempeño.

POLÍTICA DE EVALUACIÓN- EVALUACIÓN- COMPROMISO- REGISTRO.



Definir políticas claras de evaluación. Establecer la normativa y reglamentación correspondientes. Determinar los responsables del proceso. Asegurar el manejo adecuado de la información. Seleccionar los valores estratégicos a evaluar.	Aplicar autoevaluación. Aplicar evaluación vertical. Identificar no conformidades y establecer acciones correctivas. Elaborar un plan individual de desarrollo.	Firmar un compromiso público de mejora con el plan individual de desarrollo.	Registrar los resultados, el plan de desarrollo individual y el compromiso en el archivo personal (Talento Humano).

Nota: *Cadena de Valor de evaluación del desempeño*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Ficha de Proceso de Evaluación del Desempeño.

El formulario de proceso ofrece una explicación minuciosa del subproceso de valoración del rendimiento dentro del macroproceso de administración de recursos humanos. Define el propósito concreto, los encargados, los recursos requeridos, indicadores de control y los resultados previstos. Este documento es fundamental para garantizar la normalización, la supervisión y la rastreabilidad del proceso de evaluación.

Figura 67:
Ficha de proceso de evaluación del desempeño.



MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano.
PROCESO	Desarrollo de Talento Humano.
SUBPROCESO	Evaluación de desempeño.
OBJETIVO DEL PROCESO	Medir el desempeño de los funcionarios para impulsar programas de formación orientados a reforzar competencias.
RESPONSABLE	Área Administrativa de Talento Humano.
LUGAR DE EJECUCIÓN	Área Operativa y Área Administrativa.
RECURSOS E INSUMOS	Responsable evaluador, formularios, formatos de evaluación, carpetas, resultados de desempeño.
INDICADOR	Resultados obtenidos por el personal según la planificación de la cooperativa.
FORMULA	Horas extras $HE = \frac{\text{Presupuesto horas extras}}{\text{Total horas presupuestadas}}$ Horas por Departamento $HD = \frac{\text{Horas por c/dpto}}{\text{Total horas presupuestadas}}$ Tabulación de encuestas.
ENTRADAS/INPUT	Funcionario de la COAC San Miguel.
SALIDAS/ OUTPUT	Funcionario evaluado y con el plan de desarrollo individual.

Nota: *Ficha de proceso de evaluación del desempeño*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Actividades de Evaluación del Desempeño.

Esta tabla detalla paso a paso cada una de las tareas que conforman el proceso de evaluación del rendimiento, estableciendo responsabilidades precisas y detallando las acciones a llevar a cabo. Así, se asegura una implementación eficaz, con plazos establecidos y una comunicación constante entre evaluadores y evaluados, reforzando de esta manera la cultura de mejora constante.

Tabla 69:
Actividades de evaluación del desempeño.

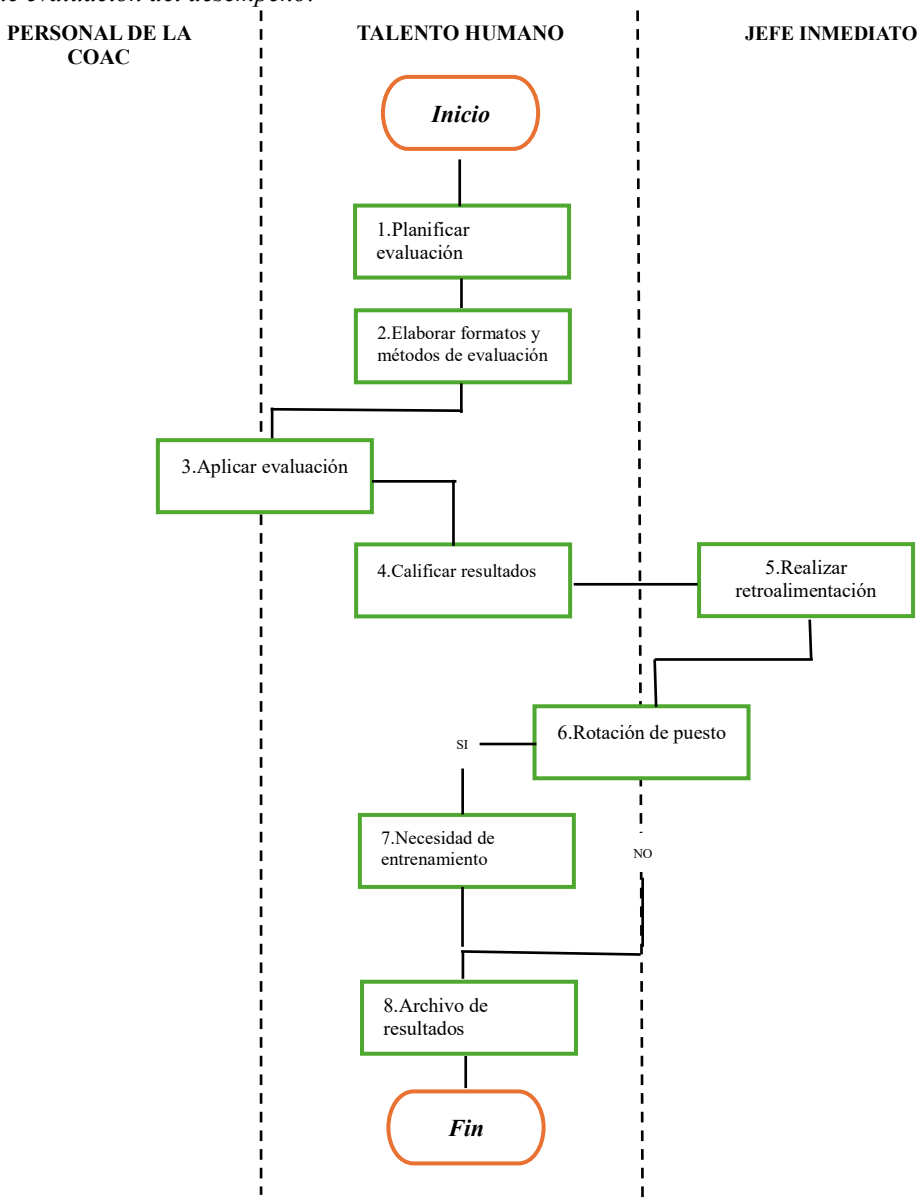
No.	Actividad	Responsable	Descripción
1	Planificar evaluación	Responsable T.H.	Seleccionar el área y establecer un cronograma de actividades.
2	Elaborar formato y métodos de evaluación	Responsable T.H.	Definir el formato y los métodos aplicables para recopilar la información.
3	Aplicar evaluación	Responsable T.H. / Personal de la COAC.	Aplicar la evaluación según las calificaciones definidas.
4	Calificar resultados	Responsable T.H.	Realizar el informe con los resultados obtenidos.
5	Realizar retroalimentación	Jefe inmediato	Retroalimentación por parte de los jefes inmediatos a los funcionarios.
6	Rotación de puesto	Responsable T.H. / jefe Inmediato	Trasladar al personal a otras áreas para establecer parámetros de mejora.
7	Necesidad de entrenamiento	Responsable T.H.	Identificar y enfocar necesidades de capacitación.
8	Archivo de resultados	Responsable T.H.	Archivar los resultados y mantener la base de datos actualizada.

Nota: *Actividades de evaluación del desempeño*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Flujograma de Evaluación del Desempeño.

El flujograma ilustra visualmente el proceso integral de valoración del rendimiento, desde su organización hasta la retroalimentación y el registro de los resultados. Esta ilustración gráfica simplifica el entendimiento de las fases del proceso, reconoce los puntos críticos de control y fomenta la eficacia operacional en su implementación.

Figura 68:
Flujograma de evaluación del desempeño.



Nota: *Flujograma de evaluación del desempeño*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Formato de Evaluación de Personal.

Este formato permite registrar y valorar el desempeño individual de los colaboradores, considerando aspectos clave como la cantidad y calidad de la gestión, la autoevaluación, la conducta organizacional y las habilidades personales. Además, incluye una escala de calificación y un espacio para observaciones, garantizando un análisis integral, justo y transparente del desempeño del personal.

Figura 69:
Formato de evaluación de personal.

COOPERATIVA SAN MIGUEL LTDA. www.coacsmltda.fin.ec												Nombre/área: ……. …… Periodo evaluado: …… ……					
Datos del funcionario Evaluado			**Cantidad y Calidad de la Gestión**			**Autoevaluación**	**Conducta Organizacional**					**Habilidades e Iniciativa**					**Total**
Nombres y Apellidos	Cargo	C. I.	Cantidad	Calidad	Total		Trabajo/equipo	Puntualidad	Respeto y Amabilidad	Cumplimiento Normas	Total	Aprendizaje	Iniciativa	Responsabilidad	Total		
Calificación	Observaciones Generales											Reportado por:					
0-1 Deficiente												Nombre					
1,1 -2 Regular												Periodo Evaluado					
2,1 – 3 Aceptable												Firma					
3,1 – 4 Bueno													Talento Humano				

Nota: *Formato de evaluación de personal*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Indicadores por Área.

Indicador: Resultados obtenidos por el personal según planificación.

Fórmula: Tabulación de encuestas + Horas extras / Horas por departamento

Área que resuelve: Dirección, Talento Humano y Supervisores, para planes de mejora y decisiones sobre ascensos o desvinculaciones.

5.6.1.8. Capacitación y Desarrollo Profesional.

Concepto:

La capacitación es esencial para la competitividad organizacional. Más que un simple proceso de formación constituye un plan de mejoramiento que se basa en los resultados de las evaluaciones de desempeño. Este plan identifica áreas de oportunidad para mejorar las competencias de los colaboradores y contribuir al desarrollo organizacional.

Análisis:

La evaluación de desempeño debe identificar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de cada funcionario. Cuando se detectan debilidades en un individuo o en un grupo, es posible sugerir programas de capacitación enfocados en corregir esas debilidades. Al reconocer las deficiencias que afectan negativamente el desempeño, se pueden diseñar programas de talento humano que maximicen las fortalezas y minimicen las debilidades, mejorando así el desempeño general de los funcionarios.

Cadena de Valor de Capacitación.

El formulario de proceso incluye los componentes esenciales para la adecuada administración del subproceso de formación dentro del macroproceso de gestión de recursos humanos. Establece de manera precisa el propósito, responsabilidades, recursos y los indicadores que facilitan la supervisión y valoración del éxito de las actividades de formación, garantizando la consistencia y el monitoreo en la ejecución del programa.

Tabla 70:
Cadena de valor de capacitación.



Definir necesidades de capacitación del personal. Diagnosticar habilidades necesarias para el servicio.	Elaborar plan de capacitación. Establecer cronograma de capacitaciones.	Coordinar contratación de servicios. Asegurar participación de empleados.	Ejecutar capacitación y evaluar su efectividad. Medir competencias adquiridas y su impacto.	Promover y documentar resultados. Fomentar la participación continua.

Nota: *Cadena de valor de capacitación*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Ficha de Proceso de Capacitación

Esta tabla especifica cada una de las tareas concretas que el departamento de recursos humanos debe llevar a cabo para asegurar un programa de formación exitoso. La distribución precisa de responsabilidades y la explicación detallada de cada acción promueve una coordinación efectiva, garantizando que los recursos y esfuerzos se empleen de manera adecuada para lograr las metas de crecimiento profesional.

Figura 70:
Ficha de proceso de capacitación.



MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano.
PROCESO	Desarrollo de Talento Humano.
SUBPROCESO	Capacitación.
OBJETIVO DEL PROCESO	Lograr un mejoramiento continuo acorde a las necesidades y limitaciones de los empleados.
RESPONSABLE	Área Administrativa de Talento Humano.
LUGAR DE EJECUCIÓN	Centro o lugar de capacitaciones adecuadas.
RECURSOS E INSUMOS	Expertos externos, Plan de capacitación, Cronograma de actividades, Carpetas, Esferos, Diplomas, Certificados, Resultados de capacitación.
INDICADOR	Resultados de evaluación del desempeño.
ENTRADAS/INPUT	Funcionarios del área administrativa y operativa.
SALIDAS/ OUTPUT	Funcionarios capacitados/funcionarios óptimos.

Nota: *Ficha de proceso de capacitación*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Esta tabla especifica cada una de las tareas concretas que el departamento de recursos humanos debe llevar a cabo para asegurar un programa de formación exitoso. La distribución precisa de responsabilidades y la explicación detallada de cada acción promueve una coordinación efectiva, garantizando que los recursos y esfuerzos se empleen de manera adecuada para lograr las metas de crecimiento profesional.

Tabla 71:
Actividades de capacitación.

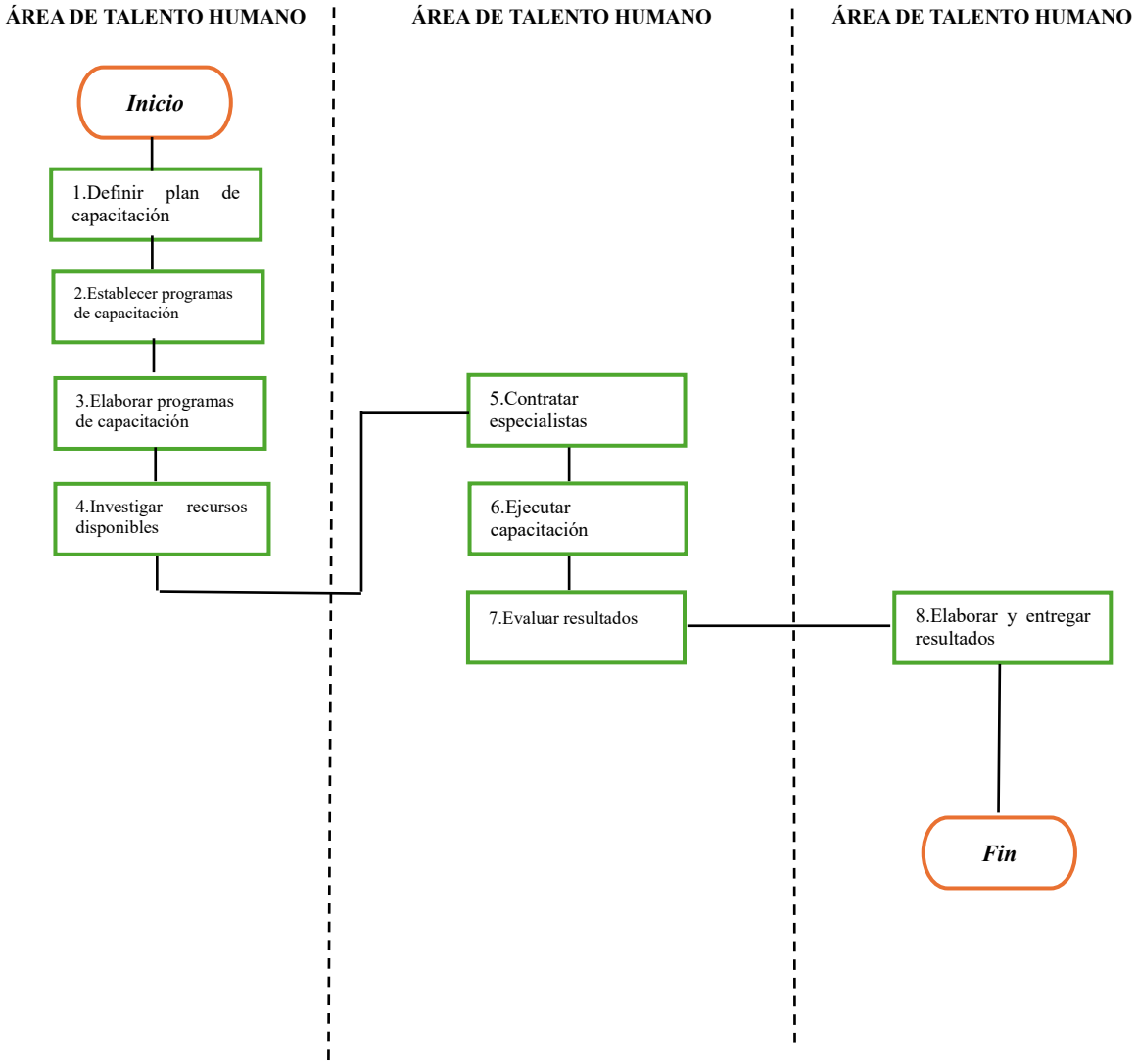
No.	Actividad	Responsable	Descripción
1	Definir plan de capacitación	Área de Talento Humano	Planificación, organización, coordinación y control del programa de capacitación.
2	Establecer programas de capacitación	Área de Talento Humano	Selección de los programas adecuados para los funcionarios.
3	Elaborar programas de capacitación	Área de Talento Humano	Diseño de los formatos y contenidos para la implementación de los talleres.
4	Investigar recursos disponibles	Área de Talento Humano	Revisión de presupuestos, recursos materiales y humanos disponibles para complementar el programa.
5	Contratar especialistas	Área de Talento Humano	Contratación de especialistas que se encarguen de la formación de los funcionarios.
6	Ejecutar capacitación	Área de Talento Humano	Implementación del programa de capacitación con los colaboradores de la cooperativa.
7	Evaluar resultados	Área de Talento Humano	Recoger las evaluaciones de los participantes sobre los contenidos, instructores, logística y material.
8	Elaborar y entregar certificados	Área de Talento Humano	Impresión de los certificados conforme a las listas de registro de asistencia o aprobación.

Nota: *Actividades de capacitación*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Flujograma de Capacitación.

El flujograma ilustra de forma visual y secuencial el proceso integral de formación, lo que simplifica su entendimiento, monitoreo y realización organizada. Este esquema contribuye a identificar posibles obstáculos, potenciar la comunicación entre los participantes y garantizar el cumplimiento de todas las etapas requeridas para formar empleados óptimos y listos para afrontar los desafíos de la organización.

Figura 71:
Flujograma de capacitación.



Nota: *Flujograma de capacitación*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Indicadores por Área.

Indicador: Resultados de evaluación del desempeño post-capacitación.
Fórmula: Comparativa pre y post capacitación (por medio de encuestas, test, y evaluaciones de desempeño)
Área que resuelve: Talento Humano y todas las unidades funcionales, mediante el fortalecimiento de competencias y actualización profesional.

5.7. Mecanismos de Evaluación al Modelo de Gestión del Talento Humano.

Figura 72:
Mecanismos de evaluación al modelo de gestión del talento humano.

Formato de evaluación de cumplimiento		
	CUMPLIMIENTO	
	SI	NO
1. Reclutamiento.		
Cadena de valor del proceso de reclutamiento.		
Ficha del proceso de reclutamiento.		
Flujograma del proceso.		
Actividades específicas del reclutamiento.		
Formato de requisición o requerimiento de personal.		
Formato de especificaciones del cargo.		
Formatos de convocatoria interna y externa.		
Base de datos de postulantes		
2. Selección.		
Cadena de valor del proceso de selección.		
Ficha del proceso de selección.		
Flujograma del proceso.		
Actividades del proceso de selección.		
Check list de requisitos.		
Formatos de entrevista estructurada.		
Pruebas psicotécnicas y de razonamiento lógico.		

Informe de calificación individual y final.		
3. Contratación.		
Cadena de valor del proceso de contratación.		
Ficha del proceso de contratación.		
Flujograma del proceso.		
Actividades específicas.		
Formato de solicitud de empleo.		
4. Inducción.		
Ficha del proceso de inducción.		
Flujograma del proceso.		
Actividades de presentación institucional (misión, visión, valores).		
Explicación de normativas internas.		
Capacitación básica en servicio al cliente y uso de herramientas internas.		
5. Análisis y Descripción de Puestos.		
Cadena de valor del proceso.		
Ficha del proceso de análisis y descripción.		
Flujograma del proceso.		
Formato de perfil por competencias.		
Actividades detalladas del puesto.		
Calificación por nivel de responsabilidad y habilidades requeridas.		
6. Valoración y Clasificación de Puestos.		
Cadena de valor del proceso.		
Ficha del proceso de valoración.		
Herramientas de asignación de puntos.		
Tabla de jerarquización y clasificación de cargos.		
7. Evaluación del Desempeño.		

Cadena de valor del proceso.		
Ficha del proceso de evaluación del desempeño.		
Indicadores de productividad y comportamiento.		
Formato de evaluación semestral.		
Flujograma del proceso.		
Informe de retroalimentación personalizada.		
8. Capacitación y Desarrollo Profesional.		
Plan anual de capacitación técnica y en atención al cliente.		
Convenios con instituciones de formación externa.		
Actividades formativas internas y externas.		
Evaluación del impacto de la capacitación.		
Seguimiento de la aplicación de conocimientos en el puesto.		

Nota: *Formato de evaluación de cumplimiento*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

5.8. Plan de Acción Estratégico para la Gestión del Talento Humano.

Tabla 72:
Plan de acción estratégico.

PLAN DE ACCIÓN "COOPERATIVA SAN MIGUEL LTDA"							
Objetivo Estratégico	**Estrategia FODA**	**Actividades**	**Presupuesto**	**Responsables**	**Cronograma**	**Recursos**	**Indicadores**
Mejorar la gestión del talento humano en la Cooperativa San Miguel Ltda. mediante la capacitación del personal, el intercambio de buenas prácticas, la participación comunitaria y una comunicación interna efectiva.	Fortalecer los programas de capacitación y liderazgo para jóvenes, aprovechando el crecimiento cooperativo y el interés juvenil, potenciando habilidades técnicas y compromiso del personal.	1.Diseñar e implementar un programa de liderazgo juvenil cooperativo.	$1.500	Departamento de Talento Humano .	**Inicio:**01/07/2025 **Fin:**28/11/2025	Facilitadores, materiales didácticos, aula de capacitación.	**% de empleados jóvenes capacitados en liderazgo=** (No. De jóvenes capacitados/Total de jóvenes empleados) x100
		2.Realizar talleres trimestrales sobre atención al clientes y habilidades blandas.	$800	Área de capacitación interna	**Inicio:**01/01/2026 **Fin:**30/12/2026	Salón, proyector, instructores, guías impresas.	**% de participación en talleres trimestrales=** (No. De empleados que asistieron al taller/Total de empleados convocados) x100

		3.Evaluar el impacto del programa de liderazgo juvenil mediante encuestas y análisis.	$400	Equipo de Evaluación y Seguimiento	**Inicio:**01/12/2025 **Fin:**30/12/2025	Formularios, plataforma de análisis de datos.	**% de encuestas evaluadas con resultados positivo=** (No. De respuestas positivas/ Total de encuestas aplicadas) x100
	Promover redes de intercambio de buenas prácticas con otras cooperativas para mejorar la atención al cliente y la calidad del servicio.	1.Organizar visitas a cooperativas referentes para compartir experiencias.	$1.000	Dirección General y Relaciones Institucionales.	**Inicio:**01/01/2026 **Fin:**27/02/2026	Transporte, viáticos, agenda de visitas.	**% de buenas prácticas implementadas tras la visita=** (No. de prácticas implementadas/ Total de prácticas observadas) x100
		2.Realizar foros virtuales con expertos del sector cooperativo.	$650	Departamento de Comunicación	**Inicio:**27/02/2026 **Fin:**06/03/2026	Plataforma virtual, ponentes invitados, difusión.	**% de asistencia al foro virtual=** (No. de asistentes/Total de inscritos o invitados) x100
		3.Elaborar un manual interno de buenas prácticas basado en lo aprendido.	$450	Departamento de Talento Humano (Analista)	**Inicio:**03/03/2026 **Fin:**30/03/2026	Equipo redactor, software de edición, insumos gráficos.	**% de contenido del manual aplicado en procesos=** (No. de recomendaciones aplicadas/Total de recomendaciones del manual) x100

	Implementar actividades comunitarias que fomenten la participación ciudadana y el sentido de pertenencia, aprovechando el buen ambiente laboral.	1.Crear un "Club del Asociado" con actividades culturales y recreativas.	$1.200	Coordinación de Bienestar Social	**Inicio:**01/01/2026 **Fin:**30/03/2026	Logística, animadores, espacios físicos.	**% de asociados participantes en las actividades del club=** (No. de participantes/Total de asociados invitados) x100
		2. Organizar campañas de voluntariado con participación del personal.	$400	Comité de Voluntariado y Departamento de Talento Humano	**Inicio:**01/04/2026 **Fin:**17/04/2026	Materiales, transporte, coordinación externa.	**% de empleados que participaron en campañas de voluntariado=** (No. de voluntarios/Total de empleados) x100
		3.Elaborar boletines con noticas institucionales y testimonios de asociados.	$800	Departamento de Comunicación Interna	**Inicio:**20/04/2026 **Fin:**08/05/2026	Software de diseño, entrevistas, impresiones.	**% de boletines publicados según el cronograma=** (No. de boletines emitidos/No. de boletines planificados) x100

	Alinear la comunicación interna y el compromiso del equipo con las normativas vigentes para fortalecer la estabilidad y confianza institucional.	1.Implementar un sistema de comunicación interna con boletines y grupos institucionales.	$600	Área de Sistemas y Comunicación	**Inicio:**11/05/2026 **Fin:**03/07/2026	Plataforma digital, capacitaciones, contenidos.	**% de empleados que utilizan activamente el sistema=** (No. de usuarios activos/Total de empleados) x100
		2.Realizar capacitaciones sobre normativas laborales	$1.000	Departamento Jurídico y Departamento de Talento Humano	**Inicio:**06/07/2026 **Fin:**17/07/2026	Ponentes, material legal, aula equipada.	**% de empleados capacitados en normativas laborales=** (No. de empleados capacitados/Total de empleados) x100
		3.Aplicar encuestas de clima organizacional.	$800	Departamento de Talento Humano (Analista)	**Inicio:**20/07/2026 **Fin:**07/08/2026	Encuestas, software de análisis, reuniones estratégicas.	**% de mejora en percepción del clima laboral=** ((Puntaje actual – Puntaje anterior)) /Puntaje anterior) x100

Consolidar la permanencia del talento humano mediante incentivos, mejora del clima laboral y campañas de comunicación institucional con mecanismo de cohesión interna para mitigar la competencia, la desconfianza externa e incertidumbre jurídica.	Diseñar programas de incentivos y reconocimiento para fidelizar al personal frente a la competencia de otras cooperativas.	1.Crear un plan de incentivos que incluya reconocimientos mensuales.	$1.100	Talento Humano y Dirección	**Inicio:**10/08/2026 **Fin:** 21/08/2026	Sistema de evaluación, comité evaluador.	**% empleados reconocidos =** (No. reconocidos/Total) x100
		2.Establecer un sistema de recompensas por años de servicio.	$950	Talento Humano	**Inicio:**24/08/2026 **Fin:**28/08/2026	Base de datos, presupuesto, diplomas.	**% participación en sistema =** (No. participantes/Total) x100
		3.Realizar una ceremonia anual de reconocimiento.	$1.200	Comunicación y Dirección	**Inicio:** 01/01/2026	Logística, catering, reconocimientos.	**Nivel de satisfacción =** (Encuestas positivas/Total) x100
	Implementar campañas de comunicación que resalten la formación y calidad del personal para contrarrestar la desconfianza externa.	1. Organizar jornadas de puertas abiertas o charlas comunitarias.	$1.300	Talento Humano y Planificación	**Inicio:**01/09/2026 **Fin:**12/09/2026	Software, manuales.	**% de áreas con indicadores definidos** = (No. de áreas con indicadores establecidos/Total de áreas planificadas) x 100
		2.Crear rutas de desarrollo profesional.	$1.000	Talento Humano	**Inicio:**15/09/2026 **Fin:**26/09/2026	Guías, sesiones de ing	**% de empleados con ruta de desarrollo definida**= (No. de empleados con ruta establecida/Total de empleados) x 100

		3.Capacitar jefaturas en retroalimentación efectiva.	$850	Talento Humano y Capacitación	**Inicio:**29/09/2026 **Fin** 09/10/2026	Aula, instructores	**% de jefes capacitados en retroalimentación** = (No. de jefaturas capacitadas / Total de jefaturas convocadas) x 100
	Reforzar el ambiente laboral y la comunicación para reducir el riesgo de migración del personal clave y jóvenes talentos.	1.Organizar encuentros bimensuales de integración laboral.	$900	Coordinación de Bienestar Laboral	**Inicio:**13/10/2026 **Fin:**23/10/2026	Espacios físicos, refrigerios, materiales logísticos	**% de participación en encuentros internos=** (No. de participantes/Total de empleados) x100
		2.Implementar una campaña de comunicación interna con mensajes motivacionales.	$600	Departamento de Comunicación Interna	**Inicio:**26/10/2026 **Fin:**06/11/2026	Diseño gráfico, correo institucional, videos	**% de empleados alcanzados por campaña=** (N.º de visualizaciones/Total de empleados) x100
		3.Establecer un canal confidencial de sugerencias y mejoras laborales.	$450	Talento Humano y Sistemas	**Inicio:**09/11/2026 **Fin:**18/11/2026	Plataforma digital, buzones físicos, formularios	**% de empleados que aportaron sugerencias**= (No. de empleados que enviaron sugerencias/Total de empleados) x 100

	Fortalecer la cohesión interna para enfrentar la incertidumbre jurídica y económica, garantizando resiliencia organizacional.	1.Elaborar y socializar un protocolo de actuación frente a crisis económicas o legales.	$500	Dirección General y Asesoría Jurídica	**Inicio:**23/11/2026 **Fin:** 03/12/2026	Documentos normativos, sesiones informativas	**% de personal informado sobre protocolo=** (Asistentes Total empleados) x100
		2.Crear un Comité Interno de Resiliencia Organizacional.	$550	Dirección y Talento Humano	**Inicio:**03/12/2026 **Fin:**10/12/2026	Actas, reglamento, credenciales	**Comité conformado=** Sí/No (indicador binario de cumplimiento)
		3.Realizar simulacros anuales de escenarios de contingencia organizacional.	$700	Talento Humano	**Inicio:**11/12/2026 **Fin:** 18/12/2026	Guías, evaluadores, espacios físicos	**% de cumplimiento de protocolos simulados=** (Acciones ejecutadas/Total planificadas) x100

Desarrollar un modelo de gestión del talento humano basado en evaluación, formación, bienestar y retención, articulado al fortalecimiento institucional y al crecimiento del cooperativismo.	Implementar un sistema formal de evaluación del desempeño y planes de carrera vinculados a los procesos de fortalecimiento institucional.	1.Diseñar una herramienta digital de evaluación del desempeño.	$1.000	Departamento de Talento Humano y Sistemas	**Inicio:**08/01/2027 **Fin:** 19/01/2027	Software, base de datos, capacitación de uso.	**% de empleados evaluados=** (No. evaluados/Total empleados) x 100
		2.Establecer criterios y niveles de carrera institucional.	$800	Dirección y Talento Humano	**Inicio:**22/01/2027 **Fin:**29/01/2027	Manual de carrera, sesiones de planificación.	**% de cargos con niveles definidos=** (No. cargos con carrera definida/Total cargos) x 100
		3.Capacitar en uso del sistema de evaluación y proyección profesional.	$700	Talento Humano y Capacitación	**Inicio:**01/02/2027 **Fin:** 10/02/2027	Instructores, guías, sala equipada.	**% de empleados capacitados=** (No. capacitados/Total empleados) x 100
	Establecer planes de mentoría y desarrollo profesional enfocados en los jóvenes interesados en el cooperativismo para retener talento.	1.Selecionar mentores con experiencia en gestión de cooperativa.	$500	Talento Humano	**Inicio:**15/02/2027 **Fin:**24/02/2027	Formularios, base de datos, entrevistas.	**% de jóvenes asignados a mentores=** (No. jóvenes con mentor/Total jóvenes seleccionados) x 100

		2.Diseñar un cronograma bimensual con temáticas definidas para el desarrollo de las mentorías.	$400	Coordinación de Capacitación	**Inicio:**25/02/2027 **Fin:**05/03/2027	Calendario, fichas de seguimiento, espacio físico.	**% de sesiones cumplidas=** (Sesiones realizadas/ Planificadas) x 100
		3.Realizar evaluaciones periódicas para medir la efectividad del programa de mentorías.	$	Evaluación y Seguimiento	**Inicio:**08/03/2027 **Fin:**15/03/2027	Encuestas, análisis de desempeño, entrevistas.	**% de satisfacción de mentorías=** (Respuestas positivas/Total de encuestas) x 100
	Crear programas integrales de bienestar emocional y sistemas transparentes de asignación de recursos y oportunidades .	1.Implementar espacios de escucha activa con psicólogos laborales.	$1.100	Coordinación de Bienestar Social	**Inicio:**18/03/2027 **Fin:**27/03/2027	Consultorios, profesionales en psicología, agenda virtual.	**% de empleados atendidos=** (N.º de sesiones/Total empleados) x 100
		2.Diseñar un sistema digital de postulación a oportunidades internas.	$950	Sistemas y Talento Humano	**Inicio:**28/03/2027 **Fin:**06/04/2027	Plataforma, instructivos, soporte técnico.	**% de percepción de transparencia en oportunidades internas**= (Número de empleados que califican el sistema como “transparente” /Total de encuestas aplicadas) × 100
		3.Realizar jornadas de bienestar emocional.	$600	Sistemas y Talento Humano	**Inicio:**07/04/2027 **Fin**14/04/2027	Talleres, material gráfico, ambientación.	**Nivel de percepción positiva=** (Encuestas positivas/Total encuestas) x 100

	Diseñar estrategias para la ejecución directa de actividades con enfoque comunitario e identidad cooperativa.	1.Organizar ferias internas sobre el impacto del cooperativismo en la comunidad.	$1.000	Comunicación y Relaciones Comunitarias	**Inicio:**17/04/2027 **Fin:**26/04/2027	Material informativo, stands, logística de evento.	**% de empleados participantes=** (Participantes/Total empleados) x 100
		2.Diseñar campañas institucionales de orgullo cooperativo.	$850	Comunicación Interna	**Inicio:**27/04/2027 **Fin:** 06/05/2027	Videos, cartelería, difusión interna.	**% de alcance de campaña=** (Visualizaciones/Total empleados) x 100
		3.Crear programas de voluntariado cooperativo con impacto social.	$900	Bienestar Social y Talento Humano	**Inicio:**07/05/2027 **Fin:** 16/05/2027	Agenda, transporte, materiales.	**% de participación en voluntariado=** (Voluntarios/Total empleados) x 100

Diseñar e implementar rutas de carrera y planes de desarrollo profesional que aseguren la estabilidad y continuidad del talento humano, anticipándose a cambios legislativos y escenarios de incertidumbre jurídica.	Establecer rutas de carrera y planes de desarrollo adaptados a posibles cambios legislativos e incertidumbre jurídica para brindar estabilidad.	1.Realizar diagnóstico de puestos y perfiles para establecer rutas de carrera.	$800	Talento Humano y Asesoría Jurídica	**Inicio:**01/09/202 **Fin:**15/09/2027	Entrevistas, perfiles ocupacionales, marco legal.	**% de puestos con rutas definidas=** (No. puestos con ruta/Total de puestos) × 100
		2.Elaborar rutas de desarrollo profesional alineadas a normativas vigentes.	$950	Talento Humano	**Inicio:**16/09/2027 **Fin:** 30/09/2027	Manuales de carrera, asesoría legal, planificación estratégica.	**% de empleados con rutas asignadas=** (No. empleados con ruta/Total empleados) × 100
		3.Socializar las rutas de carrera y sus beneficios.	$400	Talento Humano y Comunicación Interna	**Inicio:**01/10/2027 **Fin:**05/10/2027	Presentaciones, afiches, plataforma de difusión.	**Nivel de conocimiento de rutas=** (Respuestas correctas/Total encuestas) × 100

	Revisar y ajustar la política de incentivos y distribución de recursos para mitigar la fuga de personal ante la competencia y la crisis económica.	1.Levantar encuestas de satisfacción sobre incentivos actuales.	$500	Talento Humano y Dirección	**Inicio:**06/10/2027 **Fin:**10/10/2027	Formularios digitales, equipo de análisis.	**% de empleados satisfechos=** (Satisfechos/Total encuestas) × 100
		2.Ajustar política de incentivos según resultados.	$800	Dirección y Talento Humano	**Inicio:**11/10/2027 **Fin:**20/10/2027	Documentos normativos, comité de evaluación.	**% de mejoras aplicadas=** (Cambios implementados/ Propuestas viables) × 100
		3.Implementar un sistema de incentivos escalonado por desempeño.	$1.000	Talento Humano y Finanzas	**Inicio:**21/10/2027 **Fin:**30/10/2027	Software, reglas de bonificación, capacitación.	**% de participación activa=** (Empleados con bonificación/Total empleados) × 100
	Implementar programas de apoyo emocional y motivación para fortalecer el compromiso y estabilidad del personal.	1.Establecer un programa de apoyo psicológico laboral.	$1.200	Bienestar Social y Psicología Ocupacional	**Inicio:**01/11/2027 **Fin:**10/11/2027	Psicólogos, sesiones confidenciales, agenda virtual.	**% de empleados atendidos=** (Atendidos/Total empleados) × 100
		2.Realizar talleres motivacionales grupales.	$600	Talento Humano	**Inicio:**11/11/2027 **Fin:** 20/11/2027	Talleristas, material gráfico, sala equipada.	**Nivel de motivación percibida=** (Promedio post taller/Puntaje base) × 100
		3.Crear una red interna de apoyo entre pares (coaching entre compañeros).	$450	Bienestar Social	**Inicio:**21/11/2027 **Fin:** 30/11/2027	Manuales, capacitación, inscripción voluntaria.	**% de empleados inscritos= (**Inscritos / Total empleados) × 100

	Fortalecer los procesos de inducción, seguimiento y comunicación con clientes para mejorar la permanencia del personal y la confianza externa.	1.Rediseñar el programa de inducción institucional.	$700	Talento Humano y Comunicación	**Inicio:**01/12/2027 **Fin:** 10/12/2027	Manuales, videos, mentores internos.	**% de nuevos empleados completaron inducción =** (Nuevos empleados con inducción / Total nuevos empleados) × 100
		2.Implementar encuestas de seguimiento a nuevos colaboradores.	$400	Talento Humano	**Inicio:**11/12/2027 **Fin:** 15/12/2027	Formularios digitales, analistas, base de datos.	**% de satisfacción laboral inicial =** (Positivas / Total encuestas) × 100
		3.Capacitar en atención al cliente para mejorar la experiencia externa.	$900	Comunicación Institucional	**Inicio:**16/12/2027 **Fin:**20/12/2027	Facilitadores, guías impresas, aula de capacitación.	**% de mejora en evaluación de clientes =** (Puntaje actual – anterior) / anterior × 100

Nota: *Plan de Acción para "Cooperativa San Miguel Ltda.".*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

CONCLUSIONES

- La gestión del talento humano se configura como un pilar fundamental dentro del funcionamiento organizacional de la Cooperativa San Miguel Ltda., dado que incide de manera directa en la calidad del servicio al cliente, influye en la percepción de los usuarios y fortalece su vínculo con la institución. Una administración eficaz del personal no solo impulsa la eficiencia operativa, sino que también contribuye al posicionamiento institucional y a la consolidación de relaciones duraderas con los socios.
- El análisis realizado permitió identificar aspectos externos e internos que influyen en la gestión del talento humano, destacando a su vez una actitud favorable del personal hacia la capacitación y la apertura de nuevas herramientas, lo cual representa una base positiva para fortalecer la institución. Sin embargo, se evidencia situaciones que requieren atención, como la comunicación limitada, la falta de incentivos que motiven al equipo y la escasa planificación para el desarrollo, reconociendo a su vez factores externos que podrían afectar la estabilidad laboral. Todo esto señala las necesidades de tomar decisiones que mejoran el ambiente organizacional y contribuyan a una atención más eficiente y cercana a los socios
- Con base los resultados, se diseñó un plan de acción que contempla actividades específicas orientadas a mejorar la gestión del talento humano y fortalecer la caída del servicio, este plan permitiendo a su vez orientar y sistematizar las acciones necesarias que permitan capacitar al personal, evaluar su desempeño, generar espacios de desarrollo y mejor la comunicación interna. Logrando crear un ambiente laborar que facilite la eficiencia operativa y el compromiso del equipo, asegurando un atención más efectiva y cercana a los socios.

- Se concluye que el fortalecimiento de la gestión del talento humano incide positivamente en el desempeño institucional, lo que permite consolidar un equipo comprometido capacitado y motivado esto se traduce a una atención a la cliente más cercana, ágil y eficiente posicionando a la cooperativa como una entidad sólida, comprometida y orientada a responder con calidad y responsabilidad de necesidades de sus socios y comunidad en general.

RECOMENDACIONES

- Fortalece los programas de formación cantina, adaptándolos a las necesidades específicas de cada área y nivel jerárquico, para desarrollar competencias técnicas y habilidades interpersonales que mejoren la calidad del servicio al cliente.
- Implementar mecanismos efectivos de comunicación interna que aseguren un flujo un flujo claro, oportuno y bidireccional de información, mediante reuniones periódicas, plataformas digitales colaborativas y canales confidenciales, favoreciendo la participación y cohesión del equipo.
- Diseñar e implementar un sistema integral de incentivos que reconozcan el compromiso, la productividad y el cumplimiento de metas, combinando recompensas económicas y no económicas para motivar y retener al talento humano.
- Desarrollar un sistema de monitoreo y evaluación periódica de clima organizacional y la satisfacción laboral, para detectar a tiempo áreas de mejora y diseñar intervenciones que potencien el bienestar y la motivación del equipo.

REFERENCIAS

Acevedo, Á. (2014). Gestión del conocimiento y desarrollo organizacional en instituciones de régimen disciplinario. *Sapienza Organizacional, 1*(2), 125–146. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/5530/553056602002.pdf

Alles, M. (2006). *Gestión por competencias: El diccionario.* Granica.

Alzina, R. B. (2009). *Metodología de la investigación educativa.* Madrid: La muralla, S.A. Obtenido de https://www.academia.edu/36453994/RAFAEL_BISQUERRA_ALZINA_Coordinador

Arias, A. S. (10 de Marzo de 2025). *economipedia*. Recuperado el 22 de Febrero de 2025, de https://economipedia.com/definiciones/productividad.html#:~:text=La%20productividad%20es%20una%20medida%20econ%C3%B3mica%20mide%20cu%C3%A1ntos,la%20tierra%2C%20durante%20un%20per%C3%ADodo%20de%20tiempo%20determinado.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2021a). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15 ed.). Kogan Page. Obtenido de https://www.academia.edu/32280546/ARMSTRONGS_HANDBOOK_OF_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_PRACTICE_i

Armstrong, M., & Taylor, S. (2021b). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15 ed.). Kogan Page. Obtenido de https://www.academia.edu/32280546/ARMSTRONGS_HANDBOOK_OF_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_PRACTICE_i

Bacon, F. (1620). *Novum Organum.* Obtenido de http://juango.es/files/baconnovumorganon.pdf

Barchini, G. E. (2006). Métodos "I + D" de la Informática. *Revista de Informática Educativa y Medios Audiovisuales, 2*(5), 16-24. Obtenido de https://es.scribd.com/document/523209261/Metodos-I-D-de-la-Informatica

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *17*(1), 99-120. Obtenido de

https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf

Bobbio, N. (1985). *Diccionario de Política.* Obtenido de https://archive.org/details/fba4b092c26136252f302d99ed56c09b

Bonnet, L. (1993). La gerencia del talento humano en el siglo XXI. Obtenido de Universidad Santo Tomás de Aquino: https://repository.icesi.edu.co/server/api/core/bitstreams/5f9b8cec-c02d-7785-e053-2cc003c84dc5/content

Byars, L. L., & Rue, L. W. (2018). *Recursos humanos.* McGraw-Hill.

Canto, E. D., & Silva, A. S. (2013). Metodología Cuantitativa desde la complementariedad en Ciencias Sociales. *Revista de Ciencias Sociales, 3*(141), 25-34. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/153/15329875002.pdf

Capristiano, J. C. (30 de Junio de 2024). Gestión del talento humano y calidad de servicio en la Municipalidad Provincialde Atalaya, Perú. *Revista Científica Integración, 8*(1), 9-13. doi:https://doi.org/10.36881/ri.v8i1.880

Cedeño, J. A. (2022). *Gestión de la prestación de servicios y su incidencia en la calidad de la atención ciudadana del GAD Provincial de Los Ríos, año 2021.* [Maestría en Gestión Pública, Universidad Técnica Estatatal de Quevedo]. Obtenido de https://repositorio.uteq.edu.ec/server/api/core/bitstreams/4fa3d9c6-6f88-46d1-8af1-edc5555f7f49/content

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3 ed.). México: McGraw Hill. Obtenido de https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3 ed.). México: McGraw Hill. Obtenido de https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3 ed.). México: McGraw Hill. Obtenido de https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-

content/uploads/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf

Chiavenato, I. (2009a). *Gestión del Talento Humano* (3 ed.). México: McGraw Hill. Obtenido de https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf

Código de Trabajo. (2005). (Ecuador). Obtenido de https://www.ces.gob.ec/lotaip/2020/Junio/Literal_a2/C%C3%B3digo%20del%20Trabajo.pdf

Código de Trabajo. (2005). (Ecuador). Obtenido de https://www.ces.gob.ec/lotaip/2020/Junio/Literal_a2/C%C3%B3digo%20del%20Trabajo.pdf

Constitución de la República del Ecuador. (2008). (Ecuador). Obtenido de https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf

Constitución de la República del Ecuador. (2008). (Ecuador). Obtenido de https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf

Constitución de la República del Ecuador. (2008a). (Ecuador). Obtenido de https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf

Cooperativa San Miguel Ltda. (2025). Recuperado el 5 de Febrero de 2025, de https://coacsmltda.fin.ec/websm/

Dávila, G. G., & Dávila, M. C. (2020). *Metodología de investigación* (2 ed.). México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=sJstEAAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false

Dessler, R. V. (2011). *Administración de recursos humanos* (5 ed.). Pearson. Obtenido de

https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administraci_%B3n-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf

Dessler, R. V. (2011). *Administración de recursos humanos* (5 ed.). Pearson. Obtenido de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administraci_%B3n-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf

Dessler, R. V. (2011b). *Administración de recursos humanos* (5 ed.). Pearson. Obtenido de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administraci_%B3n-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf

Equipo editorial, Etecé, Raffino. (27 de Enero de 2025). *concepto*. Recuperado el 22 de Febrero de 2025, de https://concepto.de/gestion/

Espinoza, I. C. (2022). *La gestión del talento humano y la calidad de servicio en la empresa "Plastifull".* [Tesis previo a la obtención del Título de Máster en Gestión del Talento Humano, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Esmeraldas]. Obtenido de https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/a8657a70-f878-46c4-8e1d-590fc1f8ee9f/content

Etece. (2021). equipo editorial.

Fayol, H. (1916). *Administracion Industrial y General* (10 ed.). El Ateneo. Obtenido de https://isabelportoperez.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/11/admc3b3n_ind_y_general001.pdf

Fernández, P., & Díaz, P. (2002). *Investigación cuantitativa y cualitativa.* Obtenido de https://www.studocu.com/es/document/universidad-de-la-laguna/fundamentos-de-metodologia-ii/fernandez-p-y-pertegas-diaz-s-2002-investigacion-cuantitativa-y-cualitativa/13824701

Henrik, C. (2003).

ISO. (2015). Gestión del riesgo. Obtenido de https://cdn.standards.iteh.ai/samples/55524/acac175e99a14f20aca7cc6d3ab05982/ISO-14184-1-2011.pdf

ISO. (2015). Sistema de Gestión Ambiental-Requisitos con Orientación para su Uso. Obtenido de

https://sigi.sic.gov.co/SIGI/files/mod_documentos/anexos/801/NORMA%20ISO%2014001.2015.pdf

Juran.J.M. (1988). *Juran on Planning for Quality.* Obtenido de https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2871650

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing* (14 ed.). México: Pearson. Obtenido de https://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero. (2011). (Ecuador). Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_econ.pdf

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero. (2011). (Ecuador). Obtenido de https://www.ces.gob.ec/lotaip/2020/Junio/Literal_a2/C%C3%B3digo%20del%20Trabajo.pdf

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero. (2011a). (Ecuador). Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_econ.pdf

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero. (2011c). (Ecuador). Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_econ.pdf

Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. (2021). (Ecuador). Obtenido de https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2021/04/losncp_actualizada1702.pdf

Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. (2021). (Ecuador). Obtenido de https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2021/04/losncp_actualizada1702.pdf

Mallar, M. Á. (2010). Process management: an effective management approach. *13*(1), 1-19.

Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008a). *Gestión de Recursos Humanos* (5 ed.). Madrid: Pearson Prentice Hall. Obtenido de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24764w/Gestion_de_recursos_humanos.PDF?gNjMbhgwIeN=Ps2MSeTVSfVPiA7

Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008b). *Gestión de Recursos Humanos* (5 ed.). Madrid: Pearson Prentice Hall. Obtenido de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24764w/Gestion_de_recursos_humanos.PDF?gNjMbhgwIeN=Ps2MSeTVSfVPiA7

Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008c). *Gestión de Recursos Humanos* (5 ed.). Madrid: Pearson Prentice Hall. Obtenido de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24764w/Gestion_de_recursos_humanos.PDF?gNjMbhgwIeN=Ps2MSeTVSfVPiA7

Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (Catorce ed.). Pearson Educación. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=UkWaAvHmBswC&printsec=copyright&hl=es&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Morone, G. (2013). *Métodos y técnicas de la investigación científica.* Recuperado el 23 de Febero de 2025, de https://www.formaciondocente.com.mx/06_RinconInvestigacion/03_Informacion/Metodos%20y%20Tecnicas%20de%20la%20Investigacion%20Cientifica.pdf

Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric theory.* McGraw-Hill.

Organización Internacional de Normalización o Estandarización [ISO]. (2015). Sistemas de la Gestión de la Calidad-Requisitos. Obtenido de https://repositorio.buap.mx/rcontraloria/public/inf_public/2019/0/NOM_ISO_9001-2015.pdf

Quiroa, M. (3 de Abril de 2025). *Economipedia*. Recuperado el 22 de Febrero de 2025, de https://economipedia.com/definiciones/administracion.html

Quiroz, A. L., & Fuentes, N. N. (2024). Gestión del Talento Humano y su Efecto en la Atención de los Usuarios: Caso de Estudio Camposanto El Empalme. *Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica, 4*(3), 2393-2411. doi:https://doi.org/10.61384/r.c.a..v4i3.555

Ramírez, J., & Muñoz, L. (2021). *Capacitación y desarrollo en el sector cooperativo ecuatoriano: Un análisis crítico. Estudios Empresariales y de Gestión.*

Reglamento General a la Ley de Cooperativas. (1996). (Ecuador). Obtenido de https://www.inclusion.gob.ec/wp-

content/uploads/downloads/2012/07/REGLAMENTO_GENERAL_A_LA_LEY_DE_COOPERATIVAS.pdf

Reglamento General a la Ley de Cooperativas. (1996). (Ecuador). Obtenido de https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/REGLAMENTO_GENERAL_A_LA_LEY_DE_COOPERATIVAS.pdf

Reglamento General a la Ley de Cooperativas. (1996). (Ecuador). Obtenido de https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/REGLAMENTO_GENERAL_A_LA_LEY_DE_COOPERATIVAS.pdf

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13 ed.). México: Pearson Educación. Obtenido de https://studylib.es/doc/8789305/comportamiento-organizacional-13a-ed--robbins?p=3

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional.* México: Pearson Educación. Obtenido de https://studylib.es/doc/8789305/comportamiento-organizacional-13a-ed--robbins?p=3

Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración* (8 ed.). México: Pearson Prentice Hell. Obtenido de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15549/mod_resource/content/0/Robbins-Administracion.pdf

Romero, A. C. (2014). *Metodología integral innovadora para planes y tesis.* México: Cengage Learning. Obtenido de https://www.academia.edu/34339287/Metodolog%C3%ADa_integral_innovadora_para_planes_y_tesis_LA_METODOLOG%C3%8DA_DEL_C%C3%93MO_FORMULARLOS

Romero, T. I. (2024). *Gestión Del Talento Humano y Su Incidencia en la Calidad del Servicio del Hotel Noches de París del Cantón Vinces, año 2023.* [Maestría en Administración de Empresas, Universidad Técnica Estatatal de Quevedo]. Obtenido de https://repositorio.uteq.edu.ec/server/api/core/bitstreams/3b881907-184b-4391-93be-6df6b28ec998/content

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. Obtenido de https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. Obtenido de https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. Obtenido de https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. Obtenido de https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. Obtenido de https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Significado. (2022). Recuperado el 7 de Febrero de 2025, de https://www.definicionabc.com/economia/atencion-al-cliente.php

Silva, D. d. (11 de Septiembre de 2024). *¿Cuál es la importancia de la atención al cliente?* Recuperado el 22 de Febrero de 2025, de Blog de Zendesk: https://www.zendesk.com.mx/blog/cual-es-la-importancia-del-servicio-al-cliente/

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria [SEPS]. (2022). Informe de Gestión. 1-203. Recuperado el 2025, de https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Informe_preliminar_RDC-2022_SEPS.pdf

Tamayo, O. D. (2014). *Ecured*. Recuperado el 22 de Febrero de 2025, de https://www.ecured.cu/Calidad_de_los_Servicios

Ucha, F. (2025). Obtenido de https://www.definicionabc.com/economia/atencion-al-cliente.php

Westreicher, G. (3 de Mayo de 2025). *economipedia*. Recuperado el 22 de Febrero de 2025, de https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html

Zea, F. L. (2013). *Nociones de Metodología de la Investigación Científica.* Ecuador: Maya Ediciones C. LTDA. Obtenido de https://bibliotecadigital.utn.edu.ec/s/inicio/item/27364

Zea, F. L. (2013a). *Nociones de Metodología de la Investigación Científica.* Ecuador: Maya Ediciones C. LTDA. Obtenido de https://bibliotecadigital.utn.edu.ec/s/inicio/item/27364

Zeithaml, V. (2009). *Marketing de Servicios* (5 ed.). México: McGraw-Hill Interamericana de España S.L.

ANEXOS.

Anexo a. Cronograma de Gantt

N.º	TIEMPO ESTIMADO	FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	**FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO**																
2	Tema																
3	Descripción del problema																
4	Formulación del problema																
5	Preguntas de investigación																
6	Justificación																
7	Objetivos: General y Específicos																
8	**MARCO TEÓRICO**																
9	Antecedentes																
10	Científico																
11	Conceptual																
12	Legal																
13	Georreferencial																
14	**METODOLOGÍA**																

15	Tipo de investigación																
16	Enfoque de la investigación																
17	Método de investigación																
18	Técnica e instrumentos de recopilación de datos																
19	Universo																
20	Población																
21	Muestra																
22	Procesamiento de la información																
23	**ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**																
24	**PROPUESTA**																
25	Conclusiones																
26	Recomendaciones																
27	Entrega de proyecto de investigación																

Nota: *Cronograma de Gantt*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K*

Anexo b. Presupuesto Ejecutado

RECURSOS	**CANTIDAD**	**VALOR UNITARIO**	**VALOR TOTAL**
ACTIVIDADES			
Internet	2	$60,00	$60,00
Pasajes		$20,00	$20,00
MATERIALES			
Papel resma	3	$35,00	$35,00
SUMINISTROS DE OFICINA			
Memoria UEB	1	$15,00	$15,00
Impresiones	80	$60,00	$60,00
Copias	120	$45,00	$45,00
Anillado	3	$50,00	$50,00
Empastados	3	$90,00	$90,00
Esferos, lápices, grapas	25	$20,00	$20,00
TOTAL	**$395,00**		

Nota: *Presupuesto de la investigación*
Elaborado por: *Estrada L. & Hernandez K.*

Anexo c. Instrumentos de Recopilación de Datos

Anexo c.1. Guion de Encuesta Socios de la Cooperativa

Objetivo de la encuesta

Evaluar y comprender como las prácticas de gestión del talento humano impactan en la calidad del servicio al cliente en la cooperativa San Miguel Ltda., buscando así detectar oportunidades de mejora para optimizar los procesos internos y fortalecer el vínculo entre los colaboradores y los clientes.

1. **¿Usted es socio de la COAC San Miguel?**
   - Si
   - No
2. **¿Cuánto tiempo lleva siendo socio?**
   - Menos de 6 meses
   - De 6 meses a 1 año
   - De 1 a 2 años
   - De 2 a 5 años
   - Más de 5 años
3. **¿Qué servicios financieros utiliza con mayor frecuencia?**
   - Cuentas de ahorro
   - Créditos
   - Inversiones
   - Multi ahorro
   - Pago de servicios
4. **¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de la cooperativa?**
   - Una vez a la semana
   - De dos a tres veces a la semana
   - Cada mes
   - Cada dos meses
5. **Si utiliza cuentas de ahorro ¿Con qué frecuencia realiza depósitos o retiros?**
   - Una vez a la semana
   - De dos a tres veces a la semana
   - Cada mes
   - Cada dos meses
   - No utilizo cuentas de ahorro

6. **¿En caso de haber solicitado un crédito en la cooperativa, ¿Cómo calificaría su experiencia en cuanto a los requisitos, el cumplimiento de los procesos y el tiempo de desembolso?**
   - Excelente
   - Bueno
   - Regular
   - Malo
   - No he solicitado créditos
7. **¿Cómo calificaría el proceso de aprobación para inversiones?**
   - Excelente
   - Bueno
   - Regular
   - Malo
   - No he realizado inversiones
8. **¿Qué tipo de inversión ha realizado?**
   - Plazo fijo
   - Ahorro programado
   - No he realizado inversiones
   - Otros
9. **¿De acuerdo con los servicios que ha utilizado, cómo calificaría la atención a la cliente recibida en cada uno de ellos?**
   - Excelente
   - Bueno
   - Regular
   - Malo
10. **¿Cómo calificaría la facilidad del proceso de pagos de servicios?**
    - Excelente
    - Bueno
    - Regular
    - Malo
    - No he realizado pagos de servicios
11. **¿Cómo calificaría la calidad del servicio al cliente en la cooperativa?**
    - Excelente
    - Bueno
    - Regular
    - Malo

12. ¿Qué aspectos del servicio al cliente considera que deben mejorar?

- Rapidez en la atención
- Amabilidad y trato del personal
- Claridad en la información brindada
- Resolución de reclamos o problemas
- Disponibilidad y variedad de servicios
- Infraestructura y comodidad de las instalaciones
- Horarios de atención

13. ¿Cómo calificaría la actitud del personal en su atención?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

14. ¿Considera que el personal de la cooperativa está adecuadamente capacitado para brindar un buen servicio?

- Sí
- No

15. ¿Ha notado mejoras en la atención al cliente en los últimos años??

- Si
- No

16. ¿Qué tan importante cree usted que es la capacitación del personal para ofrecer un buen servicio al cliente?

- Muy importante
- Poco importante
- Nada importante

17. ¿Cómo calificaría su última experiencia en la cooperativa?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

18. ¿Cómo evaluaría la agilidad y eficacia del tiempo de respuesta ante sus solicitudes o reclamos?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

19. **¿Ha presentado alguna reclamación o sugerencia en relación con los servicios recibidos?**
    - Atención lenta
    - Información confusa
    - Problemas técnicos
    - Otros motivos
20. **¿Considera que la cooperativa ofrece un servicio que justificaría una recomendación a sus familiares o amigos?**
    - Sí
    - No

Anexo c.2. Guion encuesta a funcionarios de la Cooperativa

Objetivo de la encuesta: Recopilar la opinión de los empleados de la Cooperativa San Miguel sobre el ambiente laboral, la calidad de las condiciones de trabajo y las oportunidades de mejora dentro de la institución, con el fin de fortalecer el bienestar y la eficiencia del equipo.

1. ¿Recibió un proceso formal de inducción al ingresar a la cooperativa?

- Sí
- No

2. En caso de ser afirmativo, ¿Qué aspectos se incluyeron en el proceso de inducción? (Marque todas las opciones que correspondan)

- Presentación de la misión, visión y valores de la cooperativa
- Explicación de normativas y reglamentos internos
- Capacitación en servicio al cliente
- Uso de herramientas y sistemas internos
- Otro

3. ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones en la cooperativa?

- Siempre
- A veces
- Nunca

4. ¿Qué tipo de capacitaciones ha recibido en la cooperativa?

(Marque todas las opciones que correspondan)

- Atención al cliente
- Trabajo en equipo y liderazgo
- Uso de sistemas y herramientas tecnológicas
- Normativas y cumplimiento interno
- Desarrollo profesional y crecimiento laboral
- Otro

5. ¿Considera que las capacitaciones recibidas han contribuido a mejorar su desempeño laboral?

- Sí
- No

6. ¿Cómo calificaría el impacto de dichas capacitaciones en su desempeño?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

7. ¿Cómo califica la calidad de la comunicación interna entre la dirección y los empleados?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

8. ¿Considera que la evaluación de su desempeño laboral es realizada de manera justa y objetiva?

- Sí
- No

9. ¿Qué métodos se utilizan para evaluar su desempeño laboral?

(Marque todas las opciones que correspondan)

- Evaluaciones periódicas formales
- Retroalimentación directa de supervisores
- Indicadores de desempeño cuantitativos
- Otro

10. ¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación sobre su desempeño?

- Siempre
- A veces
- Nunca

11. ¿Considera que la cooperativa ofrece oportunidades reales de crecimiento y desarrollo profesional?

- Sí
- No

12. ¿El ambiente laboral fomenta la motivación y el compromiso con la organización?

- Si
- No

13. ¿Cómo calificaría la relación que mantiene con sus compañeros de trabajo?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

14. ¿Cómo evaluaría la gestión de liderazgo dentro de la cooperativa?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

15. ¿Considera que el ambiente laboral influye positivamente en la calidad del servicio al cliente?

- Sí
- No

16. ¿Cuenta con los recursos y herramientas necesarios para brindar un servicio de calidad?

- Sí
- No

17. ¿Se promueve el trabajo en equipo para mejorar la atención al cliente?

- Siempre
- A veces
- Nunca

19. ¿Considera que la cooperativa está comprometida con la mejora continua en la atención al cliente?

- Sí
- No

20. ¿Ha recibido capacitación específica sobre servicio al cliente en los últimos 12 meses?

- Sí
- No

Anexo d. Carta de Aceptación



COOPERATIVA SAN MIGUEL LTDA.

www.coacsmltda.fin.ec

San Miguel, 10 de enero del 2025.

Oficio N° 005 TTHH-COACSM-2025

Ing. Gina Alarcón

Coordinadora de Titulación e integración Curricular

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

Con las consideraciones debidas.

Ab. Franklin Estrada Arias encargado del Departamento de Talento Humano mediante oficio N°. 00189-GGCOACSM-2024, de fecha 05 de septiembre del 2024, por medio de la presente me brindar respuesta a su requerimiento, mediante el cual solicita el permiso para realizar, el Proyecto de Investigación (tesis de grado) a la **Srta. Landy Johana Estrada Arias**, con cédula de ciudadanía **0202273918** y a la **Srta. Katheryn Johanna Hernandez Taipe**, con cédula de ciudadanía **0302803655**, en relación con ello me permito manifestar que se otorga el debido permiso para realizar dicho trabajo, en el cual deberá acatarse a las indicaciones dadas el día que se empezará con dicho trabajo.

No siendo más, quedamos a su disposición y esperamos su pronta respuesta.

"La perseverancia es la clave para alcanzar tus metas y hacer realidad tus sueños"

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,

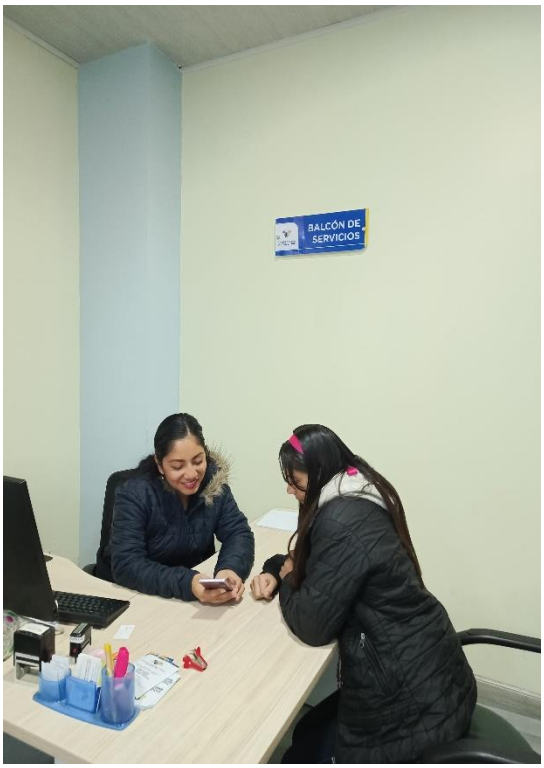
Ab. Franklin Estrada Arias
TTHH (E) COAC SAN MIGUEL LTDA.

Matriz San Miguel de Bolívar: Pichincha 1068 y 10 de Enero
Agencia Riobamba: Av. La Prensa y Av. Canónigo Ramos
(03) 2 989-083 0989839411 - 0939432349 / 0980333047
coacsanmiguel@hotmail.com

Asóciate para surgir

Anexo e. Fotografías Investigación de Campo









Anexo f. Certificado Turnitin

Guaranda, 18 de junio del 2025

CERTIFICADO

A petición de las partes interesadas:

Que, los estudiantes: **Landy Johana Estrada Arias** y **Katheryn Johanna Hernández Taipe** presentaron su Trabajo de Integración Curricular titulado: "**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA COOPERATIVA SAN MIGUEL LTDA., EN EL AÑO 2025**", para el respectivo análisis TURNITIN, el mismo que refleja un **9%** de plagio que se considera pertinente dentro de los parámetros establecidos en el reglamento de la Unidad de Integración Curricular de la Universidad.

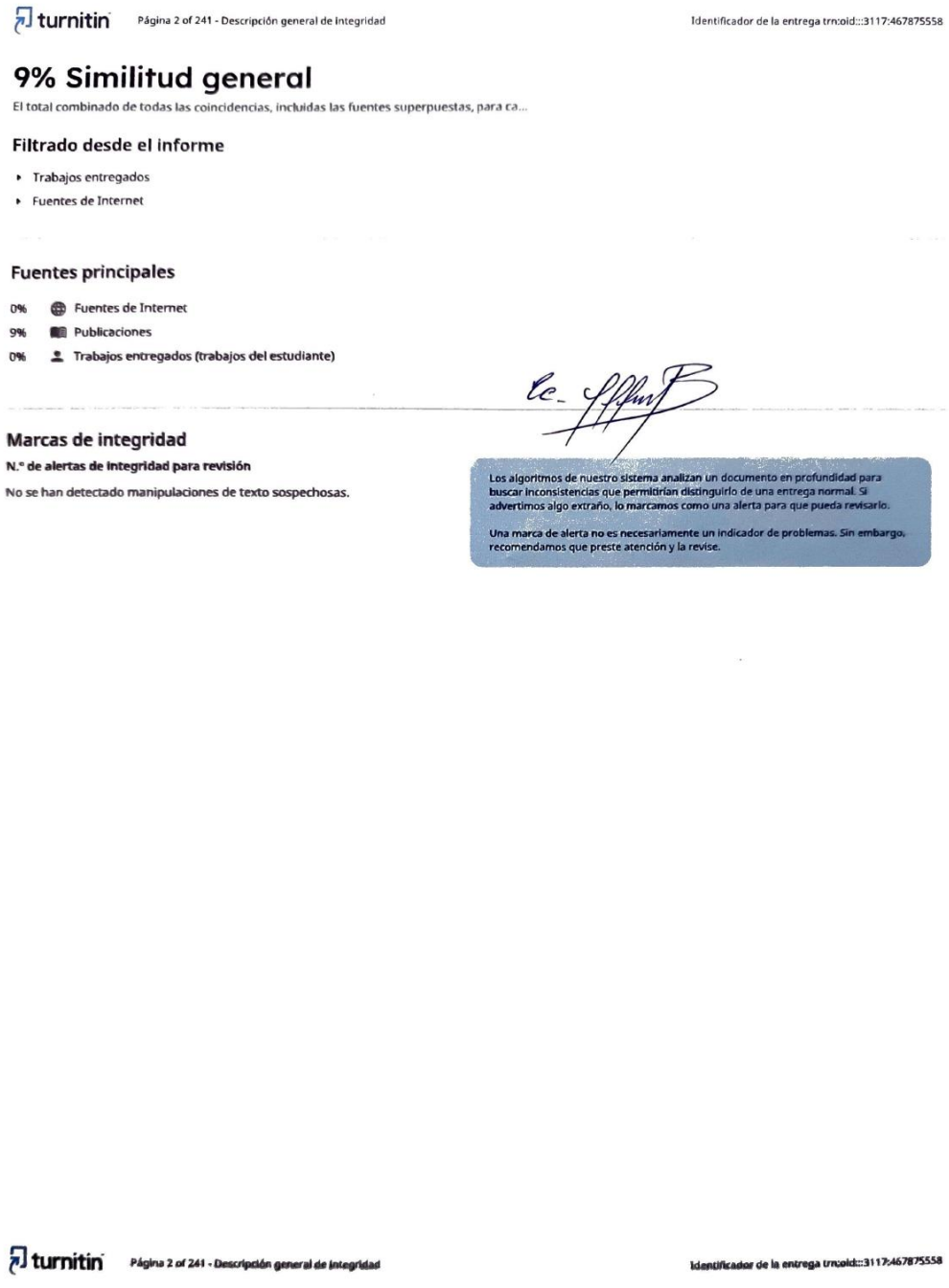
Es todo cuanto puedo informar para los fines pertinentes.

Atentamente

Econ. René Mejías Villacrés Borja
DIRECTOR

Dirección: Av. Ernesto Che Guevara y Gabriel Secaira
Guaranda-Ecuador
Teléfono: (593) 3220 6059
www.ueb.edu.ec

Anexo g. Solicitud de Turnitin



turnitin Página 2 of 241 - Descripción general de integridad Identificador de la entrega trn:oid:::3117:467875558

9% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Trabajos entregados
- Fuentes de Internet

Fuentes principales

0%	Fuentes de Internet
9%	Publicaciones
0%	Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.° de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

turnitin Página 2 of 241 - Descripción general de integridad Identificador de la entrega trn:oid:::3117:467875558