



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

CENTRO DE POSGRADOS

Tema:

**MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA EFICIENCIA
OPERATIVA DE LA COAC SURANGAY LTDA.**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de
Magister en Administración de Empresas**

Línea de investigación:

TALENTO HUMANO, GESTIÓN, ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN

Autora:

Johanna Ibeth Paredes Gordon

Director:

Mg. Fredy Leonardo Ibarra Sandoval

Ambato – Ecuador

Febrero 2026

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **JOHANNA IBETH PAREDES GORDON**, con cédula de ciudadanía **1805522701**, autora del trabajo de graduación intitulado: "MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA EFICIENCIA OPERATIVA DE LA COAC SURANGAY LTDA.", previo a la obtención del título profesional de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en el centro de **POSGRADOS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, febrero 2026



Johanna Ibeth Paredes Gordon

CC.1805522701

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA EFICIENCIA OPERATIVA DE LA COAC SURANGAY LTDA

Línea de investigación:

TALENTO HUMANO, GESTIÓN, ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN

Autora:

Johanna Ibeth Paredes Gordon

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

CC. 1707976211

CALIFICADOR

f. 

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Lic. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Elva Aidee Llerena Barreno, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Linda de las Mercedes Amancha Chiluisa, Dra. Mg.

DIRECTORA CENTRO DE POSGRADOS (E)

f. 

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr. Mg.

PROSECRETARIO PUCE AMBATO

f. 

 **PUCE** AMBATO
PROSECRETARÍA

Ambato – Ecuador

Febrero 2026

RESUMEN

El presente trabajo de investigación permite comprender la realidad de la situación actual de la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Surangay Ltda., teniendo como objetivo el desarrollar un modelo de gestión del talento humano que contribuya a la eficiencia operativa de la COAC Surangay Ltda. El estudio adopta una investigación de tipo cualitativa-descriptiva de carácter no experimental y utiliza encuestas dirigidas tanto al personal directivo como al personal de apoyo, abarcando la totalidad de los empleados de la cooperativa. Este método se considera eficiente para obtener una comprensión inicial de la realidad a ser investigada. Dado que, la información recolectada se coteja y analiza en concordancia con el marco teórico, comparando los resultados de las encuestas con los conceptos y teorías vigentes en la gestión del talento humano.

Los datos preliminares indican que la gestión del talento humano en la COAC Surangay Ltda., ha sido relegada a un segundo plano, con procedimientos realizados de manera empírica y carentes de parámetros definidos para la evaluación del personal. Sin embargo, esta investigación ofrece una guía para la optimización y perfeccionamiento de la gestión del talento humano, de tal forma que su implementación contribuya a elevar los niveles de eficiencia operativa de los empleados y mejorar la atención en prestaciones de productos y financieros para los clientes externos de la cooperativa.

Palabras clave: talento humano, gestión, eficiencia operativa.

ABSTRACT

The present research work allows understanding the reality of the current situation of the management of the Surangay Ltda. Savings and Credit Cooperative, with the objective of developing a human talent management model that contributes to the operational efficiency of COAC Surangay Ltda., The study adopts a qualitative-descriptive research approach of a non-experimental nature and uses surveys directed at both managerial staff and support staff, covering all employees of the cooperative. This method is considered efficient for obtaining an initial understanding of the reality to be investigated. Since the collected information is cross-checked and analyzed in accordance with the theoretical framework, comparing the survey results with the concepts and theories currently in use in human talent management.

Preliminary data indicate that human talent management at COAC Surangay Ltda., has been relegated to a secondary role, with procedures carried out empirically and lacking defined parameters for personnel evaluation. However, this research aims to provide a guide for the optimization and improvement of human talent management, so that its implementation contributes to raising the operational efficiency levels of employees and improving the service in product and financial offerings for the cooperative's external clients.

Keywords: *human talent, management, operational efficiency.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	4
1.1. Introducción e historia de la gestión de talento humano	4
1.2. Estudio de modelos de gestión de talento humano	8
1.3. Variables que influyen en la gestión del talento humano	11
CAPÍTULO II. APLICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA ENCUESTA.....	17
2.1. Tipos y enfoques de la investigación	17
2.2. Población, técnicas e instrumentos de investigación	17
2.3. Análisis e interpretación de resultados	18
CAPÍTULO III. PROPUESTA, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	21
3.1. Título de la propuesta	21
3.2. Contenido de la propuesta	21
CONCLUSIONES.....	67
RECOMENDACIONES	68
BIBLIOGRAFÍA	69
ANEXOS	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelos de organizaciones formales para el departamento de capital humano	9
Tabla 2. Modelos de gestión del talento humano	9
Tabla 3. Variables de la gestión del talento humano	14
Tabla 4. Ficha para Requisición de personal propuesto	24
Tabla 5. Ficha de proceso de reclutamiento propuesto.....	25
Tabla 6. Actividades de reclutamiento.....	26
Tabla 7. Formato de convocatoria interna propuesto	27
Tabla 8. Formato de convocatoria externa propuesto	27
Tabla 9. Ficha de proceso de reclutamiento propuesto.....	29
Tabla 10. Actividades de selección	30
Tabla 11. Check list de carpeta personal propuesto	31
Tabla 12. Prueba Psicométrica propuesta	36
Tabla 13. Informe de calificación final propuesto	38
Tabla 14. Ficha de proceso de contratación propuesto.....	39
Tabla 15. Actividades de contratación.....	40
Tabla 16. Requisición del personal	41
Tabla 17. Ficha de proceso de inducción propuesto	45
Tabla 18. Actividades de inducción	46
Tabla 19. Ficha de proceso de análisis y descripción de puestos propuesto	48
Tabla 20. Actividades de análisis y descripción de puestos	49
Tabla 21. Análisis y descripción de puestos.....	51
Tabla 22. Ficha de proceso de evaluación de desempeño propuesto	53
Tabla 23. Actividades de evaluación de desempeño	54
Tabla 24. Evaluación de desempeño	55
Tabla 25. Ficha de proceso de capacitación propuesto	58
Tabla 26. Actividades de evaluación de desempeño	59
Tabla 27. Ficha de planificación de capacitaciones propuesto	60
Tabla 28. Ficha de proceso de reconocimientos y beneficios no monetarios propuesto	63

Tabla 29. Actividades de evaluación de reconocimiento y beneficios no monetarios	64
Tabla 30. Evaluación para reconocimientos y beneficios no monetarios propuesto	65
Tabla 31. Formulario de Satisfacción laboral propuesto	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Principales enfoques para el cambio de la Gestión del Talento Humano	5
Figura 2. Modelo de estudio de la cultura organizacional	7
Figura 3. Subsistemas de Gestión de Talento Humano parte 1	12
Figura 4. Subsistemas de Gestión de Talento Humano parte 2	13
Figura 5. Indicadores de Gestión del Talento Humano parte 1	15
Figura 6. Indicadores de Gestión del Talento Humano parte 1	16
Figura 7. Resultados pregunta 4	19
Figura 8. Modelo de Gestión de Talento Humano	22
Figura 9. Proceso de reclutamiento propuesto	23
Figura 10. Diagrama de flujo de reclutamiento	26
Figura 11. Proceso de selección propuesto	28
Figura 12. Diagrama de flujo de reclutamiento	30
Figura 13. Formato de entrevista propuesto	32
Figura 14. Proceso de contratación propuesto	39
Figura 15. Diagrama de flujo de contratación	40
Figura 16. Proceso de inducción propuesto	45
Figura 17. Diagrama de flujo de inducción	47
Figura 18. Proceso de inducción propuesto	48
Figura 19. Diagrama de flujo de análisis y descripción de puestos	50
Figura 20. Proceso de evaluación de desempeño propuesto	52
Figura 21. Diagrama de flujo de evaluación de desempeño.	54
Figura 22. Proceso de capacitación propuesto	57
Figura 23. Diagrama de flujo de evaluación de desempeño	60
Figura 24. Proceso de reconocimiento y beneficios no monetarios propuesto	62
Figura 25. Diagrama de flujo de reconocimiento y beneficios no monetarios	64

INTRODUCCIÓN

En el transcurso de los años las instituciones financieras han incluido modelos de gestión de talento humano para fortalecer sus organizaciones, reestructurando desde la parte interna de sus organizaciones en búsqueda de un buen ambiente laboral; si bien es cierto, los modelos de gestión se enfocan en variables como: la motivación y el bienestar laboral. Además, involucra actividades sobre responsabilidad social las cuales hacen sentir a sus colaboradores identificados.

Por consiguiente, el presente trabajo de investigación tiene el propósito de dar solución a los acontecimientos encontrados en la COAC Surangay Ltda., donde la eficiencia operativa está significativamente afectada por las deficiencias en la gestión del talento humano.

Además, hace falta realizar procesos rigurosos y estructurados para la selección y reclutamiento de personal; porque existe deficiencia en la contratación de empleados que no poseen las competencias necesarias para ejercer sus responsabilidades, lo que se traduce en una menor productividad y mayores costos operativos. Los programas de capacitación y desarrollo continuo no son suficientes, y esto ocasiona que los empleados no actualicen sus conocimientos y mejoren sus habilidades, lo que reduce su capacidad para adaptarse a los cambios tecnológicos y del mercado.

Ante esta situación, el trabajo se enfoca en responder ¿cómo afecta la inadecuada gestión del talento humano a la eficiencia operativa de la COAC Surangay Ltda., considerando que la ausencia de un sistema efectivo de evaluación del desempeño impide la identificación de áreas de mejora y la provisión de retroalimentación constructiva, lo que afecta la motivación y el rendimiento de los empleados. La alta rotación de personal, resultado de políticas ineficaces de retención y motivación, incrementa los costos de reclutamiento y capacitación, disminuyendo la cohesión y estabilidad del equipo.

Por último, la falta de alineación estratégica entre las políticas de gestión del talento humano y los objetivos organizacionales generan esfuerzos dispares y falta de cohesión en las operaciones, dificultando la implementación de estrategias coherentes que promuevan la eficiencia operativa.

Por lo tanto, esto me lleva la búsqueda de soluciones para mejorar la eficiencia de la Cooperativa SURANGAY Ltda., considerando como objetivo general, desarrollar un modelo de gestión del talento humano que contribuya a la eficiencia operativa de la COAC Surangay Ltda., Así también se proyecta en tres objetivos específicos: analizar los fundamentos teóricos sobre los modelos de gestión del talento humano y la eficiencia operativa en las organizaciones; diagnosticar los procesos actuales de gestión del talento humano en la COAC Surangay Ltda., y el nivel de eficiencia operativa que se maneja y finalmente, identificar los elementos que componen el modelo de gestión del talento humano orientados hacia la eficiencia operativa de la empresa.

La metodología para conseguir los objetivos se basó en emplear una investigación de tipo descriptiva, con un enfoque cuantitativo, utilizando para ello una entrevista estructurada con once preguntas como parte de la herramienta de recolección de datos; la misma que, fue aplicada a ocho colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Surangay Ltda. La importancia de este proyecto de investigación se muestra en la estructuración de procesos y subprocesos basados en un modelo de gestión de talento humano, el mismo que, está orientado a promover una gestión innovadora que logre altos niveles de satisfacción entre los empleados, socios y clientes de la cooperativa de ahorro y crédito Surangay Ltda.

Finalmente, los resultados del proyecto denotaron la falta de capacitación como un factor de alto interés e influencia en los colaboradores, además de la implementación de personal adecuado que cumpla con los roles del departamento de Talento Humano y que gestione al personal de la Cooperativa para que la misma pueda ser ubicada de acuerdo con las necesidades, habilidades y responsabilidades que se atribuyen en cada puesto de trabajo. El personal además demostró su interés por la implementación de este proyecto que busca la mejora

de su ambiente laboral; de la misma manera se pudo concluir que un modelo inclusivo enfocado en todas las áreas sería ideal para mejorar todos los departamentos; ubicando con ellos a ocho colaboradores quienes se beneficiarían del mismo.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Introducción e historia de la gestión de talento humano

La gestión del talento humano se remonta a los inicios del siglo XIX hasta los primeros años del siglo XXI, desde su surgimiento a lo largo de los años se ha ido enfrentando a un camino de constantes cambios y adaptación; siempre buscando mayor eficiencia y haciendo que el talento humano pase de ser solo un recurso para la generación de ingresos en las empresas; a tener un trato más humanístico dentro de su ambiente laboral con mejores condiciones que reconozcan el potencial y bienestar de los colaboradores (Paiva, 2024).

De la misma manera Paiva (2024) manifiesta que gracias a la búsqueda constante de mejores condiciones y el reconocimiento del gran aporte que significa para las empresas el talento humano, sus cambios vienen aliados a la época de la revolución industrial entre finales del siglo XVIII y mediados del siglo XIX; aliado a una transformación tecnológica y económica, donde empezaron a nacer las primeras prácticas de la gestión del talento humano por la forma en como las empresas empezaron a organizarse y producir lo cual influyó en considerar cambios en la manera de gestionar a los trabajadores obteniendo resultados como la mayor eficiencia en el trabajo.

El autor además manifiesta que hubo un aumento de la demanda y por ende el surgimiento de nuevas fábricas industriales y por consiguiente grandes volúmenes de producción, lo cual hizo que las empresas se vieran obligadas a tener un mayor control y enfoque en la fuerza laboral impulsando cambios desde principios como se expone a continuación:

Figura 1. Principales enfoques para el cambio de la Gestión del Talento Humano

Enfoque en la eficiencia	Movimiento de relaciones humanas	Comunicación y relaciones interpersonales	Jerarquías más planas	Estudios de Hawthorne
Énfasis en el bienestar	Inicio de la capacitación formal	Aprendizaje en el trabajo	Formación técnica y profesional	Estilos de liderazgo
E-learning y Tecnología	Desarrollo individualizado	Tecnología y automatización	Gestión de Talento y Reclutamiento	Formación y Desarrollo en Línea
Análisis de datos y la toma de Decisiones informadas	Gestión del Rendimiento	Establecimiento de Objetivos Claros	Enfoque en el Bienestar del Empleado	Flexibilidad Laboral
Apoyo Emocional y Psicológico	Programas de Desarrollo Personal	Campañas de Conciencia y Sensibilización	Gestión del Talento y Retención	Entrevistas Estructuradas
Flexibilidad Laboral	Cultura de Trabajo Positiva	Enfoque en Propósito	Salud y Bienestar	Gestión del Cambio Organizacional
Planificación y Estrategia de Recursos Humanos	Comunicación y Compromiso	Gestión del Cambio	Desarrollo de Liderazgo	Cultura Organizacional
		Aprendizaje Organizacional		Flexibilidad y Adaptabilidad

Fuente: adaptado de Paiva (2024).

En la figura uno, se pueden evidenciar enfoques desde cambios internos de la organización hasta la necesidad de cooperar entre departamentos en la búsqueda de mejores condiciones y bienestar para los colaboradores dentro de un clima laboral adecuado; de las variables anteriores también se considera importante la planificación y organización en el departamento de Gestión de Talento Humano a través de un buen modelo, un estilo de liderazgo y además de considerar la satisfacción laboral por medio de la capacitación como eje directo al buen rendimiento. Estas variables expuestas por el autor reflejan un mayor grado de incidencia en los modelos y por ende se acoplan a las necesidades del caso expuesto en este proyecto volviéndolas más rentables y competitivas sin dejar de lado que los cambios son constantes y por ende el departamento de Talento

Humano hoy en día está en búsqueda de mejores, actuales e innovadoras formas de mantener su más valioso recurso humano.

Se puede agregar que la gestión de talento humano ha ido tomando dos diferentes enfoques; considerando las necesidades empresariales en primero lugar el enfoque inclusivo que busca influir en todos los colaboradores de las organizaciones y por otra parte se discute el enfoque exclusivo en el que toman en cuenta que existen ciertos grupos que no generan valor agregado y por ende sus resultados son desproporcionados y son el grupo que necesita la gestión y las capacitaciones para aumentar la eficiencia; de tal manera que surge un sin número de ideologías que tratan de explicar la necesidad de solo enfocarse en el personal menos eficiente para no agotar recursos (Cabezas y Brito, 2021). Sin embargo, temas como los derechos humanos por el trato igualitario también salen a denotar por otros autores.

Ahora bien, la implementación de modelos Gestión del Talento Humano también presenta varias dificultades porque no siempre se consideran variables como la motivación, un buen ambiente y los incentivos laborales, que son esenciales para lograr buenos resultados y de hecho en todos los modelos expuestos en esta parte bibliográfica se habla de la influencia de estas variables (Yupanqui, 2022).

Por su parte, Sánchez et al. (2023) también destaca que la cultura organizacional es parte de las fortalezas cuando ya se ha trabajado dentro de la organización y se considera una debilidad cuando aún se mantienen dificultades entre los colaboradores, para entenderlo de mejor manera el autor expone la siguiente figura:

Figura 2. Modelo de estudio de la cultura organizacional



Fuente: tomado de Sánchez et al. (2023).

En base a la figura anterior el autor explica que la cultura organizacional también se trata de entenderla y que lo define además como un conjunto de factores internos y externos que terminan influyendo significativamente en la competitividad y desempeño; además manifiesta que los colaboradores deben entender los valores institucionales y practicarlos sin tomar importancia de los niveles o puestos jerárquicos que ocupen dentro de la organización (Sánchez et al., 2023).

Lo que expone el autor también lleva a racionalizar ¿se ha definido bien su misión y visión?, ¿son adecuados al rubro del negocio sus valores?, ¿se considera que la práctica efectiva logrará sus objetivos?; y por otra parte no menos importante sus objetivos ¿son medibles?; pues como lo han manifestado los autores en la revisión literaria es de vital importancia que la organización se encuentre con una base sólida, metas alcanzables en el mediano a largo plazo y objetivos medibles que permitan tener una guía por la que los colaboradores deben velar todos los días y

sumar sus esfuerzos, garantizando buenos resultados de competitividad y por ende rentabilidad y resultados favorables.

Además, los recursos humanos tienen mayor influencia por encima de recursos financieros, físicos y técnicos; pues estos permiten a la empresa una ventaja competitiva proporcionando permanencia y constancia en el mercado, reconociendo que los colaboradores y las características de los mismo son un factor de éxito para las empresas (Muñoz, 2023).

Para finalizar, tal como coinciden las ideas de los autores antes citados una buena gestión del talento humano hará productiva y exitosa a la empresa pues se basa en la parte humana que son quienes van a seguir y conseguir los objetivos planteados pues la meta de todo emprendedor siempre debe estar orientada al éxito de su idea de negocio (Gaspar, 2021). Para lograr necesita la contribución permanente y mejorada de sus colaboradores, siendo al final el resumen de los logros alcanzados laboralmente por sus miembros parte; de la misma manera no debe dejar de premiar su labor para motivarles y hacer sentir también que sus esfuerzos tienen recompensas, esto permitirá que a futuro se logren grandes metas inclusive cada colaborador se proponga metas profesionales que impulsen y mejoren su prestación de servicios en su empresa.

1.2. Estudio de modelos de gestión de talento humano

Para el análisis de los distintos modelos de Gestión del Talento Humano, en este apartado se considerará los distintos puntos de vista de autores a fin de considerar los modelos y variables más adecuadas para la implementación del modelo, considerando las necesidades que se evidencian en la Cooperativa Surangay Ltda.

En la tabla 1 se muestran los modelos de organizaciones formales para el departamento de capital humano:

Tabla 1. Modelos de organizaciones formales para el departamento de capital humano

Tipos de modelos	Aportes
Modelo funcional: Permite la eficiencia y especialización de cada área.	<ul style="list-style-type: none"> • Selección y reclutamiento del personal • La capacitación para el buen desarrollo • Compensaciones laborales y beneficios • Relaciones laborales
Modelo de socio estratégico: Promueve un mayor grado de colaboración en la alta dirección.	<ul style="list-style-type: none"> • Alineación estratégica; • Gestión de cambio.
Modelo de servicio compartidos: Se logra mayor eficiencia en las gestiones de las transacciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Centro de servicio transaccionales; • Centro de servicio estratégicos; • Centro de servicios de consultoría;
Modelo de red de expertos: Logra alta flexibilidad y especialización.	<ul style="list-style-type: none"> • Expertos en reclutamiento; • Expertos en desarrollo organizacional; • Expertos en compensación.

Fuente: Adaptado de Lara y Ríos (2024).

Con todo y lo anterior, los Modelos de Gestión del Talento Humano siempre deben estar diseñados de forma estratégica y adecuada para su implementación y adaptación de acuerdo con las necesidades (Benites y Choy, 2023). Con la finalidad de poder establecer las responsabilidades, políticas internas, manuales y prácticas que se desempeñan en la organización acorde a cada perfil de los colaboradores, además de mantener un control de la información y alinearlos a sus objetivos. De la misma manera Alarcón y Hernández (2024) definen sus modelos propuestos a continuación:

Tabla 2. Modelos de gestión del talento humano

Modelo	Funciones comunes
Tradicionales	Se caracteriza principalmente por la práctica administrativa, compensación y desarrollo motivacional relacionando las bases del mercado laboral con la gestión de talentos.
Innovadores	Se basa en el desarrollo tecnológico, responsabilidad social, maximización de recursos, responsabilidades y transformación digital con entornos intuitivos, eficientes y actuales. Para alcanzar alto nivel de calidad laboral y empresarial.
Tipos de perfiles	Desde un enfoque: estratégico, contingente y sistemático busca una combinación efectiva entre ellos, a través de planificación táctica y la contribución al cumplimiento de los objetivos, con estudios y estrategias alineadas a los perfiles para el desarrollo y diagnóstico de operaciones.

Fuente: adaptado de Alarcón y Hernández (2024).

Aunque la implementación de modelos de GTH Gestión de Talento Humano son intervenidos y analizados acorde a los requerimientos de cada colaborador, realizando un seguimiento sobre el estado de satisfacción con el fin de implementar

estrategias adecuadas y contingentes que aporten valor tanto para el desarrollo personal como profesional; sin embargo, es muy posible encontrarse con algunas limitantes que impidan que los modelos sean efectuados de la manera propuesta, siendo así se habla de la sinergia del trabajo por la misma que suelen tener poca estima, temas también como las capacidades intelectuales del colaborador, su personalidad son factores que pueden llegar a representar una limitante frente a las posibles decisiones y resoluciones de los problemas en las organizaciones (Alarcón y Hernández, 2024).

Ahora bien, considerando la perspectiva de los diferentes autores el modelo innovador se centra en darle un giro al negocio desde un enfoque tecnológico, considerando las características de los perfiles para adecuar la tecnología y automatización de procesos, este modelo además considera la motivación, el buen ambiente laboral, el estilo de liderazgo y la satisfacción para su aplicación; de esta manera cumple con las características que se quiere lograr en la implementación de este caso de estudio en el que principalmente se consideraran las variables indicadas.

Por otro lado, también es importante tener en cuenta las problemáticas que se han originado en la implementación de los modelos como sus raíces radican en cuatro categorías haciendo alusión al área motivacional, la gestión organizacional, los indicadores influyentes y la problemática (Yupanqui, 2022). Siempre es primordial que exista una buena gestión organizacional que permita la implementación de mejoras y estrategias en beneficio de la organización, pues los problemas originados muchas veces parten desde la base de la organización, es decir, que su estabilidad y proyección dependen mucho de que se tenga una base sólida con el personal también dispuesto a adaptarse a los nuevos cambios e incorporar nuevas metodologías que sean necesarias para la convivencia organizacional.

Con todo y lo anterior, como respuesta a la problemática Moreno et al. (2024) indican que “la motivación laboral emerge como una variable significativa del CH que genera valor para las empresas” (p.81). Un colaborador motivado de las distintas maneras que puedan surgir en la empresa o reconocido por sus logros y

méritos tendrá en el las capacidades y motivaciones para hacer de su trabajo cada vez mejor, porque sabe que valoran sus esfuerzos, se preocupan por su bienestar y por su progreso y crecimiento tanto en el ámbito laboral como personal; estas estrategias o variables ayudan a que las empresas ganen profesionales productivos que aporten más y que sobre todo realicen su trabajo con gusto, se sientan motivados por el trabajo que realizan y lo vean como un crecimiento paralelo con la empresa; en otras palabras indicar que las dos partes están ganando valor, el colaborador y la empresa.

En contraste, como lo que han manifestado los autores definitivamente una implementación de GTH Gestión de Talento Humano aporta buenas herramientas para sus miembros parte del equipo, permitiendo que exista una alineación adecuada de los fundamentos organizativos por los que se rige la empresa; teniendo en cuenta que son la imagen de su trabajo y la prosperidad de este depende de su esfuerzo.

1.3. Variables que influyen en la gestión del talento humano

En primer lugar, luego de analizar los modelos de Gestión del Talento Humano y las diferentes variables que influyen en el alcance de los buenos resultados por cada uno, en este apartado se resumen las más significativas y el aporte que brindan. A continuación, se presenta la descripción de las variables:

Por consiguiente, en base a la implementación de modelos de gestión de talento humano en algunos países de América Latina ahora se hace una revisión literaria desde la perspectiva de varios autores según se aplicó los modelos de acuerdo con las variables ejecutadas por cada autor y los resultados se presentan en la presente figura:

Figura 3. Subsistemas de Gestión de Talento Humano parte 1

Autor	Perfil-Puesto	Planeación	Reclutamiento	Selección	Contratación	Desvinculación	Polít. laborales	Control Organizacional	Remuneración	Incentivos	Capacitación	Plan de Carrera	Gestión de cambio	Higiene y seguridad	Calidad de vida	Relaciones laborales	Evaluación de TH	Auditoría de TH
Almanza et al. (2018)	X	X		X		X		X	X	X			X	X		X	X	
Báez et al. (2018)		X	X	X		X			X		X			X		X	X	
Madero (2018)	X					X	X		X			X		X		X		
Alarcón (2019)	X		X	X		X				X	X	X		X		X	X	X
Avella et al. (2019)	X			X					X	X	X		X					
Espín (2019)	X	X	X						X	X	X	X		X		X	X	
Moreno (2019)	X		X	X	X	X			X		X		X	X	X	X	X	
Ramírez et al. (2019)	X		X		X		X			X			X			X	X	

Fuente: tomado de Alarcón y Hernández (2024).

Figura 4. Subsistemas de Gestión de Talento Humano parte 2

Vera y Blanco (2019)	X	X		X					X	X			X		X			
Carrillo (2020).	X		X	X		X			X		X		X			X		
Iturralde et al. (2020)			X	X			X			X	X	X	X	X		X	X	
Pérez et al. (2020)	X		X	X		X			X		X		X					
Salas (2020)	X		X		X	X					X		X				X	
Silva et al. (2020)	X	X		X				X	X	X	X		X	X	X	X	X	X
Villagrán et al. (2020)	X			X		X			X				X				X	
Avitia et al. (2021)	X		X				X			X			X	X				X
Mendoza (2021)	X		X		X				X		X	X	X	X	X	X	X	X
Oxford Ec.(2021)				X		X			X	X	X		X	X			X	X
Σ	15	5	11	12	4	10	4	2	13	9	12	8	9	15	3	13	13	2
%	83	28	61	67	22	56	22	11	72	50	67	44	50	83	17	72	72	11

Fuente: tomado de Alarcón y Hernández (2024).

De acuerdo con la figura cuatro, se puede evidenciar que, de los subsistemas empelados en la implementación del Modelo de Gestión de Talento, los subsistemas como: perfil del puesto, reclutamiento, selección desvinculación, remuneración, incentivos, capacitación, higiene y seguridad, relaciones laborales y evaluación del Talento Humano son las más ejecutadas en los modelos propuesto por autores y precisamente con lo que han logrado éxito en el modelo.

Ahora bien, luego de identificar las variables y subvariables desde distintas perspectivas en la presenta tabla se mostrará un resumen con las variables a considerar para el modelo de estudio:

Tabla 3. Variables de la gestión del talento humano

Variables	Definición
Motivación	Son impulsos que conducen al individuo a lograr sus metas (Manzano et al., 2022)
Buen clima laboral	Cuando el clima laboral es positivo en el trabajo se verán reflejados buenas actitudes y desempeños (Castillo, 2021)
Estilo de liderazgo	Es un proceso que busca dar al líder la capacidad de influir y motivar a su personal para lograr [sic] una meta en común (Montañez Huancaya et al., 2022)
Satisfacción laboral	Constituye el factor principal para que el colaborador se mantenga comprometido (Banegas et al., 2022).

Fuente: adaptado de (Banegas et al., 2022); (Castillo, 2021); (Del Rio et al., 2022); (Manzano et al., 2022); (Montañez Huancaya et al., 2022)

Las variables expuestas en la tabla anterior son las más relevantes por su aporte significativo en las organizaciones, por ende, se ha de considerar llevarlas a cabo en la planificación del modelo innovador que se empleará para afrontar la problemática de la falta de una Gestión de Talento Humano en la COAC Surangay Ltda.

De la misma manera para el estudio de los modelos de GTH Gestión de Talento Humano se emplean algunos indicadores, que ayudarán a analizar la efectividad del modelo y permitirán efectuar las estrategias y decisiones informadas, a continuación, se presenta la siguiente tabla de indicadores:

Figura 5. Indicadores de Gestión del Talento Humano parte 1

Autor	% Competencias de ITH		% de Rotación		% Entrevistas de trabajo	Tiempo-proceso de Contratación	% de Finiquitos	% Incumplimiento a Políticas	% Satisfacción del Colaborador	% de Productividad	% de Inclusión Laboral	% de Promoción Interna	% Evaluación Capacitación	% de Aceptación al Cambio	% Compromiso Organizacional	Índice de liderazgo	Índice de motivación laboral	% de incumplimiento laboral	% de retorno de la inserción
Almanza et al. (2018)	X	X		X	X			X		X				X				X	
Báez et al. (2018)	X		X							X							X	X	X
Madero (2018)		X								X			X					X	
Alarcón (2019)	X	X	X		X						X		X		X		X	X	X
Avella et al. (2019)	X	X		X	X		X	X	X	X			X	X					X
Espín (2019)		X			X					X			X					X	
Moreno (2019)		X	X	X	X					X			X		X		X	X	
Ramírez et al. (2019)	X	X		X	X								X				X	X	X
Vera y Blanco (2019)	X						X	X	X	X	X		X	X	X		X		X
Carrillo (2020)		X	X		X								X				X	X	
Iturralde et al. (2020)	X	X									X		X	X	X			X	X
Pérez et al. (2020)	X	X	X		X					X			X	X			X	X	
Salas (2020)	X			X						X	X		X				X		X
Silva et al. (2020)	X	X	X		X						X		X		X		X	X	X

Fuente: tomado de Alarcón y Hernández (2024).

Figura 6. Indicadores de Gestión del Talento Humano parte 1

Villagrán et al. (2020)	X	X						X	X							X	
Avitia et al. (2021)		X			X	X			X	X	X		X	X	X	X	
Mendoza (2021)	X	X	X	X	X			X	X			X		X			
Oxford Ec. (2021)	X				X		X		X					X	X	X	
Σ	13	14	7	6	12	2	3	10	5	5	13	5	3	5	12	13	11
%	72	78	39	33	67	11	17	56	28	28	72	28	17	28	67	72	61

Fuente: tomado de Alarcón y Hernández (2024).

De acuerdo con la literatura consultada por Alarcón y Hernández (2024) sobre los indicadores de Gestión de Talento Humano mostrados en la tabla anterior se puede decir que, de todos los indicadores analizados por los distintos autores, el que prevalece con aportes significativos es el capital intelectual el mismo que se relaciona con la innovación, la experiencia, conocimientos y aplicaciones tecnológicas las mismas que contribuyen hacia una mejora digital en procesos y aportan al progreso.

De los indicadores antes expuesto la satisfacción del colaborador, los índices de liderazgo como la evaluación de la satisfacción son medidas que están intrínsecamente relacionadas a las variables que se ejecutarán en el trabajo, pues es importante medir el alcance de estas para atribuir los logros y el éxito del modelo; además para tomar las debidas decisiones sobre los procedimientos a seguir a partir de los obstáculos que vayan surgiendo en el desarrollo de este.

CAPÍTULO II. APLICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA ENCUESTA

2.1. Tipos y enfoques de la investigación

El presente trabajo se basa en una investigación descriptiva que busca destacar las características del fenómeno y tener todas las pautas que lleven a la resolución de la problemática; además su enfoque es cuantitativo porque se centra en encontrar las relaciones entre las variables de estudio y su influencia en el modelo de GTH Gestión de Talento Humano.

Por ende, se parte desde una revisión bibliográfica con aportes de varios autores y modelos de GTH que respondan a las necesidades que se requiere enfrentar; para la recopilación de la problemática se utiliza como herramienta de recolección de datos una encuesta con preguntas estructuradas dirigidas a ocho colaboradores; buscando recopilar toda la problemática de la COAC Surangay Ltda., luego de ello se obtiene los puntos esenciales a tratar con los que se plantea la propuesta.

2.2. Población, técnicas e instrumentos de investigación

Para el levantamiento de información, fue necesario contar con el aporte de ocho empleados que prestan sus servicios en la COAC Surangay Ltda., desempeñándose en los diferentes cargos operativos; de los mismo que se expone los acontecimientos posibles.

La encuesta se encuentra estructurada de 11 preguntas abiertas, las mismas que están direccionadas en la exposición de la problemática y el sentir de los colaboradores al ejecutarse esta propuesta de modelo de Gestión de Talento Humano.

A través de la aplicación de la encuesta se logra que la investigación alcance un nivel de efectividad del Modelo Innovador, utilizando la información recolectada para abordar la problemática con objetividad y establecer el modelo adecuado según las necesidades de la COAC Surangay Ltda. Luego de ello se procede al

planteamiento de la propuesta con la información obtenida por parte de los colaboradores, además se expone los acontecimientos y recomendaciones en función de los hallazgos.

2.3. Análisis e interpretación de resultados

De acuerdo a la investigación efectuada a la COAC Surangay Ltda., con el fin de conocer desde su perspectiva , cuál sería su punto de vista referente a la gestión de talento humano y las variables de estudio, para lo cual, se elaboró una encuesta estructurada que consiste en 11 preguntas de las cuales de ellas corresponde a preguntas cerradas con selección que buscan recabar el punto de vista de los colaboradores de la Cooperativa; considerando las posibles mejores y puntos de enfoque, para el análisis e interpretación de la encuesta ejecutada se presentan los siguientes apartados donde se resume lo encontrado en cada pregunta:

Modelo de gestión de talento humano

De acuerdo, con la encuesta ejecutada se tiene como resultado que el total de la población manifiesta que no existe dentro de la COAC Surangay Ltda., un modelo de gestión del talento humano, la selección del personal es realizada por la valoración de la gerente o la contadora en la mayor parte de los procesos. Por lo que consideran importante y necesaria la implementación de un mejor sistema de selección y reclutamiento que priorice las responsabilidades y funciones de cada puesto y en función de ello selecciones los perfiles ideales.

Procesos de reclutamiento

En los hallazgos, seis de los encuestados manifiestan que consideran bien el proceso de reclutamiento que les efectuaron sus superiores en el que indican que se les detallo sus funciones y responsabilidades; además información general sobre salarios y horarios de trabajo, por ende, lo consideran pertinente. Mientras que 2 de ellos se encuentran inconformes con las selecciones efectuadas porque no existe una buena organización de los procesos y en su contrato no consideran

incentivos laborales como capacitaciones y demás beneficios de crecimiento profesional.

Medios de información COAC Surangay Ltda.

Figura 7. Resultados pregunta 4



Fuente: elaboración propia

En concordancia con la figura 7, los colaboradores de la COAC Surangay Ltda., en gran parte manifiestan que la forma en que se han enterado de las vacantes disponibles ha sido por medios publicitarios como lo son las redes sociales que es el principal medio que maneja la cooperativa, específicamente la red social Facebook. La otra parte de la muestra indica que tienen referidos por personas que han sido parte de la institución y les han sugerido como una plaza de trabajo.

Inducción sobre la plaza laboral

De acuerdo con la información encontrada el 70% de la población manifiesta que no existe un plan de inducción para ejercer sus labores respectivas de cada departamento encargado, por lo que la experiencia es un factor de suma importancia en las contrataciones que realizan, mientras el otro 30% de la población que corresponde a 2 de los colaboradores indicó que existieron directrices generales para realizar sus trabajos y por ende las consideran como el único plan inductivo brindado por la COAC Surangay Ltda. De la misma manera que han manifestado que no existen programas de capacitación continua que permita el desarrollo profesional de sus áreas, lo mismo que influye en la productividad y eficiencia del personal al no tener incentivos que ayuden a proyectarse en su plaza laboral.

Por otra parte, un 10% de ellos realizan capacitaciones independientes sobre asistencia laboral y tributación, así como también estudio de manuales e instrucciones para desempeñarse en su área de trabajo.

CAPÍTULO III. PROPUESTA

3.1. Título de la propuesta

Modelo integral de gestión del talento humano enfocada en la eficiencia operativa de la COAC Surangay Ltda.

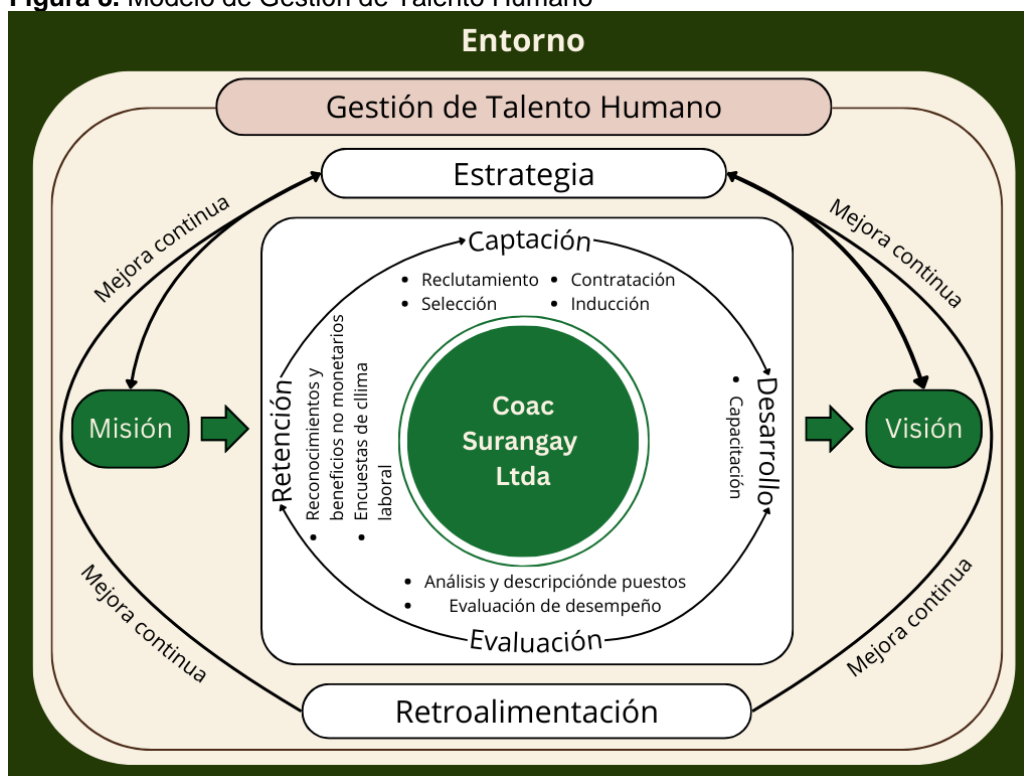
Objetivo de la propuesta

Diseñar un modelo integral de gestión de talento humano alineado con la estructura actual de la cooperativa, en donde se establecen lineamientos para la selección, capacitación y desarrollo del personal.

3.2. Contenido de la propuesta

Considerando la estructura vigente de la Cooperativa Surangay Ltda., no se dispone de un departamento específico para las funciones de Recursos Humanos, estas se distribuyen entre la persona de gerencia y la persona de contabilidad. Por lo que, se hace necesario adoptar un modelo funcional y estructurado que facilite la mejora de la eficiencia operativa de la cooperativa. Por ende, la presente propuesta busca establecer un abordaje práctico y flexible que integre la gestión de talento humano dentro de la estructura existente, considerando las funciones de cada colaborador y alineando sus responsabilidades con los objetivos organizacionales.

Figura 8. Modelo de Gestión de Talento Humano



Fuente: elaboración propia

Misión

“Somos una cooperativa de ahorro y crédito con responsabilidad social, que impulsa el desarrollo de sus socios y clientes, en especial a pequeños empresarios, agricultores y artesanos de la comunidad con productos, servicios financieros y no financieros, ágiles honestos y oportunos, fomentando la cultura del ahorro y administrando sus recursos con honestidad, transparencia y solidaridad. Comprometidos con el desarrollo socioeconómico del país” (Cooperativa Surangay Ltda., 2015).

Visión

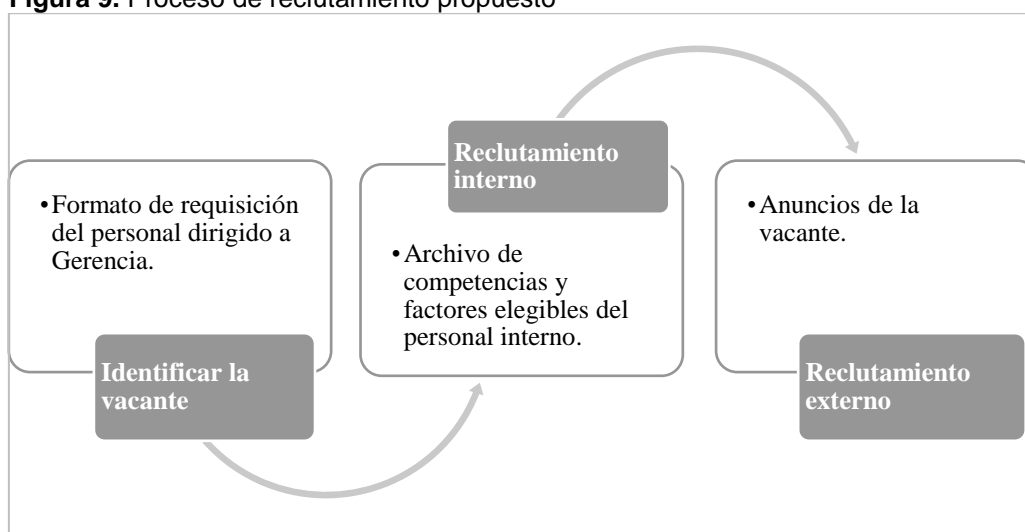
“Ser una Cooperativa de Ahorro y Crédito competente a nivel regional y nacional comprometida con la transformación social y económica de nuestros socios, clientes y de la comunidad, mejorando su calidad de vida, apoyándolos en la formación de su patrimonio, en su bienestar y en su seguridad futura” (Cooperativa Surangay Ltda., 2015).

Captación

Reclutamiento

El reclutamiento busca la identificación y captación de profesionales idóneos para cubrir vacantes en la Cooperativa Surangay Ltda., de modo que, se sugiere el siguiente proceso:

Figura 9. Proceso de reclutamiento propuesto



Fuente: elaboración propia

Dentro del reclutamiento, es necesario tomar en cuenta la información de capital humano que posee la cooperativa en cuestión. Dado que el reclutamiento es un proceso bidireccional, los aspirantes requieren información sobre el clima laboral dentro de una institución financiera.

Tabla 4. Ficha para Requisición de personal propuesto

COAC SURANGAY LTDA.,	FORMATO		CÓDIGO:	
	REQUISICIÓN DEL PERSONAL		VERSIÓN:	
			VIGENCIA:	
INFORMACIÓN GENERAL				
Nombre del Cargo:				
Jefe Inmediato:				
Salario Presupuestado:				
Fecha de solicitud:				
Fecha aproximada para cubrir vacante:				
MOTIVO DE LA VACANTE			REEMPLAZA A	
Renuncia				
Cargo Nuevo				
Promoción				
Traslado				
Incapacidad				
Vacaciones				
Terminación del Contrato				
Otros				
TIPO DE CONTRATO			DURACIÓN DEL CONTRATO	HORARIO DE TRABAJO
Indefinido				
Término Fijo				
Aprendiz				
Prestación de Servicios				
SUGERENCIAS:				
Considera que existe en la empresa alguna persona que pueda ser promovida al cargo solicitado?				
NOMBRE			CARGO ACTUAL	
Recomienda alguna persona no vinculada a la empresa?				
NOMBRE			CARGO ACTUAL	
OBSERVACIONES o JUSTIFICACIÓN (para cargos nuevos):				
SOLICITADO POR:			APROBADO POR:	
Espacio para ser diligenciado por Gerencia - Gestión Humana				
PERSONA APROBADA:				
SALARIO APROBADO:				
FECHA DE INGRESO APROBADA:				
APROBÓ EL CANDIDATO:				
ELABORÓ:				

Fuente: elaboración propia

Tabla 5. Ficha de proceso de reclutamiento propuesto

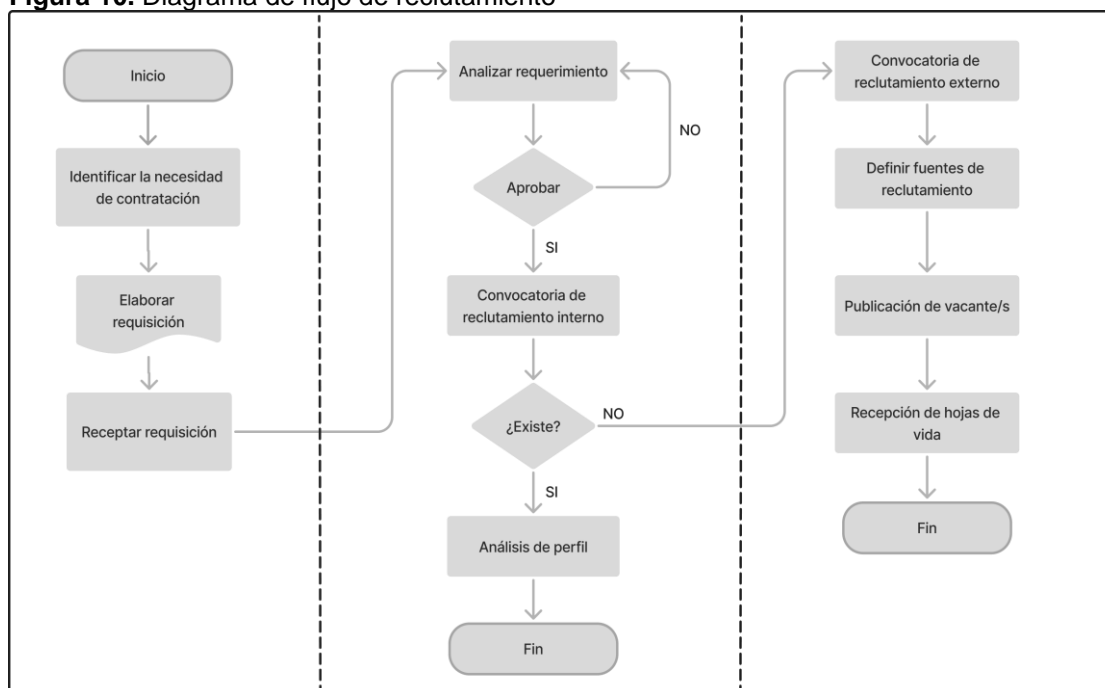
COAC SURANGAY LTDA.	FICHA DE PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN		CÓDIGO DEL FORMULARIO
	PROPUESTA		
FECHA DE ELABORACION:			
PROCESO:	CAPTACIÓN		
SUBPROCESO:	RECLUTAMIENTO		
OBJETIVO:	Identificar candidatos cualificados para ocupar cargos dentro de la cooperativa.		
REPOSABLE DEL PROCESO	Gerente		
LUGAR DE EJECUCIÓN:	Departamento administrativo		
ENTRADAS:	VACANTES: Internos: Empleados que tengas las calificaciones para un ascenso. Externos: Postulantes del mercado laboral.	INSUMOS: Requisición del personal, sello, esfero, carpetas, internet.	
SALIDAS:	Candidatos óptimos para la vacante/s disponible.		
PROCESOS RELACIONADOS:	Expansión de sucursales, rotación del personal.		
INDICADOR/ES:	Análisis de la vacante disponible.		
FÓRMULA:	$\frac{N^{\circ} \text{ Postulantes}}{\text{Total de Postulantes}} \times 100$		
Elaborado por:		Verificado por:	
Firma:		Firma:	
Fecha:		Fecha:	

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. Actividades de reclutamiento

ACTIVIDADES DE RECLUTAMIENTO			
#	Actividad	Responsable	Descripción
1	Identificación de la necesidad de la contratación	Contadora	Detectar la necesidad de un nuevo colaborador debido a un crecimiento, rotación o vacante disponible.
2	Elaboración de requisición del personal	Contadora	Definir el perfil del cargo, funciones, requisitos, y condiciones laborales.
3	Aprobación de requisición	Gerente	Autorizar el inicio del proceso de reclutamiento de acuerdo con las necesidades de la cooperativa.
4	Análisis de perfiles de empleados actuales	Contadora	Analizar si las calificaciones de los empleados actuales se ajustan a las necesidades del nuevo cargo.
5	Definir fuentes de reclutamiento	Gerente	Seleccionar los canales de reclutamiento adecuados para la difusión de la vacante (LinkedIn, Universidades, etc.).
6	Publicación de la/s vacante/s	Gerente	Difusión de la/s vacante/s en los canales seleccionados.
7	Recepción de hojas de vida	Contadora	Se reciben y organizan las solicitudes de empleo de los postulantes.

Fuente: elaboración propia

Figura 10. Diagrama de flujo de reclutamiento

Fuente: elaboración propia

Tabla 7. Formato de convocatoria interna propuesto

COAC SURANGAY LTDA.,
Convocatoria Interna
<p>El departamento de _____ en el área de _____ requiere personal para el cargo de _____ .</p> <p>Los aspirantes deben cumplir con los siguientes requisitos</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>En el caso de que alguna persona desee ser parte del proceso por favor dirigirse a Gerencia</p>

Fuente: elaboración propia

Tabla 8. Formato de convocatoria externa propuesto

COAC SURANGAY LTDA.,
Convocatoria Externa
<p style="text-align: center;">Prestigiosa Entidad Financiera requiere contratar</p> <p style="text-align: center;">_____</p> <p>La Cooperativa Surangay Ltda., dedicada a actividades de intermediación financiera, con la autorización de la Superintendencia de Economía, Popular y Solidaria requiere contratar personal para el área de _____ del departamento de _____ -</p> <p>Los aspirantes deben cumplir con los siguientes requisitos</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Interesados enviar hoja de vida actualizada al correo: contabilidad@surungay.com</p>

Fuente: elaboración propia

Selección

En de selección se evalúa a los aspirantes reclutados para determinar el perfil que responda de manera más efectiva a los requerimientos de la cooperativa. Se inicia con una planificación adecuada que permita reclutar a los candidatos más aptos para la vacante. Una gestión integral y eficiente minimiza los imprevistos y optimiza los procesos, a diferencia de una gestión deficiente que eleva la rotación de empleados, lo cual exige mayor esfuerzo de selección.

Figura 11. Proceso de selección propuesto



Fuente: elaboración propia

Tabla 9. Ficha de proceso de reclutamiento propuesto

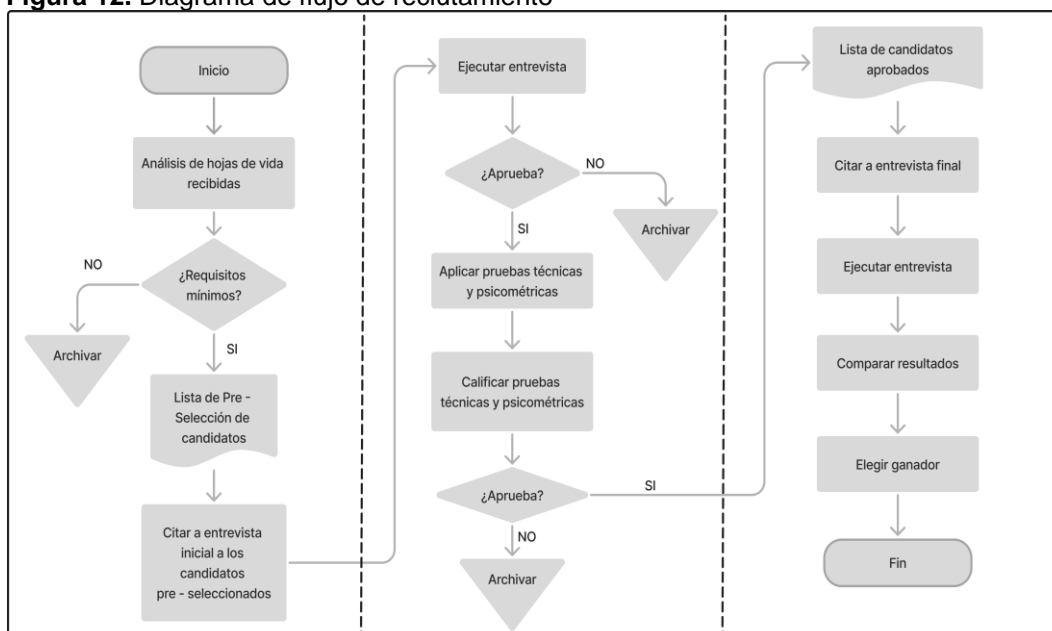
COAC SURANGAY LTDA.,	FICHA DE PROCESO DE SELECCIÓN		CÓDIGO DEL FORMULARIO
	PROPUESTA		
FECHA DE ELABORACION:			
PROCESO:	CAPTACIÓN		
SUBPROCESO:	SELECCIÓN		
OBJETIVO:	Seleccionar el candidato mejor calificado para la vacante disponible.		
REPOSABLE DEL PROCESO	Contadora		
LUGAR DE EJECUCIÓN:	Departamento contable		
ENTRADAS:	VACANTES: Internos: Empleados que tengas las calificaciones para un ascenso. Externos: Postulantes del mercado laboral.	INSUMOS: Sello, esfero, carpetas, internet.	
SALIDAS:	Terna de aspirantes pre-seleccionados luego del análisis de hojas de vida recibidas.		
PROCESOS RELACIONADOS:	Expansión de sucursales, rotación del personal.		
INDICADOR/ES:	Candidato calificado		
FÓRMULA:	$\frac{N^{\circ} \text{ Candidatos Seleccionados}}{\text{Total de Postulantes}} \times 100$		
Elaborado por:		Verificado por:	
Firma:		Firma:	
Fecha:		Fecha:	

Fuente: elaboración propia

Tabla 10. Actividades de selección

#	Actividad	Responsable	Descripción
1	Análisis de hojas de vida de candidatas	Contadora	Revisar y filtrar las hojas de vida recibidas con el fin de identificar candidatas que cumplan con el perfil deseado.
2	Pre - selección de candidatas	Contadora	Elaborar una lista con los aspirantes mejor calificados basados en su formación y trayectoria profesional.
3	Entrevista inicial	Contadora	Realizar una entrevista inicial para conocer al candidato, evaluar su motivación y verificar información clave de su perfil.
4	Pruebas de técnicas y psicométricas	Gerente	Aplicar pruebas específicas al cargo para evaluar habilidades técnicas y competencias personales.
5	Entrevista final	Gerente	Realizar una entrevista final a los postulantes finalistas para verificar que cumplen con los requisitos y su adaptación a la cultura organizacional.
6	Evaluación y selección del candidato final	Contadora y Gerente	Comparar resultados de las entrevistas y pruebas para determinar el candidato más adecuado.
7	Comunicación del resultado	Contadora	Se informa a los aspirantes el veredicto del proceso de selección.

Fuente: elaboración propia

Figura 12. Diagrama de flujo de reclutamiento


Fuente: elaboración propia

Figura 13. Formato de entrevista propuesto

COAC SURANGAY LTDA.,	FORMATO		CÓDIGO:	
	REQUISICIÓN DEL PERSONAL		VERSIÓN:	
			VIGENCIA:	
FECHA:	() / () / ()			
DATOS PERSONALES				
NOMBRE DEL ENTREVISTADO:				
CARGO QUE SOLICITA:				
EDAD:				
PROFESION DEL ASPIRANTE:				
I. CONOCIMIENTOS TECNICOS - ESPECIFICOS , FORMACION , EXPERIENCIA PARA EL CARGO AL CUAL ASPIRA				
Continua el proceso:		Si ____ No: ____		
Nombre jefe inmediato _____		Cargo: _____		Firma: _____
II. DATOS GENERALES- HISTORIA FAMILIAR (Es diligenciado por Director de Talento Humano o Psicóloga)				
HISTORIA FAMILIAR: (CON QUIEN VIVE/ DONDE VIVE/ TIPO Y TENENCIA DE DONDE VIVE:)				
ESTADO CIVIL:		TIENE HIJOS:		
QUE RESPONSABILIDADES TIENE EN SU HOGAR:				
¿ Como describe sus relaciones familiares ? ¿ Se caracterizan por ?				
III. INFORMACIÓN ACADEMICA-FORMACION ((Es diligenciado por Director de Talento Humano o Psicóloga)				
ESTUDIOS (Bachiller- Pregrado- posgrado)	Nombre de la Institución	ESTADO		
		CULMINADO	EN CURSO	

Tipo de idioma que domina:			
Programas que domina:			
IV. INFORMACIÓN EXPERIENCIA LABORAL (Es diligenciado por Director de Talento Humano o Psicóloga)			
EMPRESA DONDE HA LABORADO	TIEMPO LABORADO	CARGO	PRINCIPALES FUNCIONES
HA TENIDO PERSONAL A CARGO? SI ___ NO__ CUANTAS PERSONAS? _____		TIEMPO DE DESEMPLEO	ACTIVIDADES DESARROLLADAS DURANTE ESTE TIEMPO
V. HABILIDADES COMPETENCIA (Es diligenciado por Director de Talento Humano o Psicóloga)			
DOS HABILIDADES QUE LO DESCRIBAN E IDENTIFIQUEN COMO PERSONA			
DOS FORTALEZAS POR LAS CUALES SE DESTACA EN SU PROFESION O LABOR			
ASPECTOS QUE DEBE MEJORAR COMO PERSONA ¿ QUE ESTA HACIENDO PARA MEJORARLOS?			
CUENTEME UN LOGRO LABORAL QUE OBTUVO? QUE ASPECTOS CONTRIBUYERON A ESE LOGRO?			
COMO LO DESCRIBEN LAS PERSONAS QUE ESTAN EN SU ENTORNO			
INTERESES FRENTE AL CARGO Y HACIA LA UNINAVARRA			
QUE HACE O COMO EVALUA SU TRABAJO PARA SABER QUE QUEDO BIEN HECHO			
DESCRIBA UNA SITUACION EN LA QUE ENFRENTO PROBLEMAS QUE PUSIERON A PRUEBA SU CAPACIDAD PARA MANEJAR EL STRESS			

¿COMO SE VISUALIZA EN 1 AÑO?							
¿COMO ES SU ESTADO DE SALUD ACTUAL?							
VI. FACTORES (Es diligenciado por Director de Talento Humano o Psicóloga)							
1. APARIENCIA PERSONAL							
MALA-DESCUIDADA	ALGO DESCUIDADA EN EL VESTIR Y EN APARIENCIA GENERAL	EN GENERAL LIMPIO Y DE BUENA APARIENCIA	MUY CUIDADOSO EN SU ASPECTO, VESTIDO O PERSONA	IMPECABLE EN EL VESTIR, PERSONA ELEGANTE			
2.. FORMA DE EXPRESIÓN							
CONFUSO NO SE EXPLICA BIEN	EXPRESIÓN POBRE, ALGO DISPERSO EN SUS EXPLICACIONES	SE DA A ENTENDER SIN GRAN FLUIDEZ	BUENA EXPRESIÓN LOGICA, CLARA, HABLA CON FLUIDEZ	HABILIDAD PARA EXPRESARSE, DINÁMICO CONVINCENTE			
3. EDUCACIÓN							
FALTA DE ENTRENAMIENTO BÁSICO PARA EL PUESTO	NO POSEE LA EDUCACIÓN NECESARIA, PUEDE MEJORARLA DENTRO DE LA EMPRESA	POSEE LA EDUCACIÓN NECESARIA PARA EL PUESTO	POSEE LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS Y ESTA MEJORANDOL OS CON MÁS ESTUDIO	CONOCIMIENTOS EXCEPCIONALES PARA EL PUESTO			
4. EXPERIENCIA							
NO TIENE NINGUNA NO HA TRABAJADO	TIENE EXPERIENCIA MÍNIMA, CASI NULA	TIENE CIERTA EXPERIENCIA, NO ESPECIFICA HA DESEMPEÑADO DISTINTOS TRABAJOS	SE HA DEDICADO A UN MISMO TRABAJO, LO CONOCE BIEN	ES UN VERDADERO ESPECIALISTA			
5. ACTITUD EN ENTREVISTA							
RETRAIDO, ASOCIAL	UN POCO TIMIDO Y RESERVADO	PROPORCIONA DATOS NECESARIOS PERO NO EXCESIVO	AMISTOSO, FACILIDAD PARA	SOCIABLE, TRATA A NUEVOS CONOCIDOS			

				ESTABLECER AMISTAD	COMO SI FUERA VIEJOS AMIGOS		
6. POTENCIAL							
BAJO, ES SUMISO Y NO SE ESFUERZA	REGULAR, DESEA PROGRESAR SIN HACER MUCHO ESFUERZO	BUENO QUIERE PROGRESAR Y SE ESFUERZA, NECESITA ENTRENAMIENTO		SUPERIOR, FUERTES ASPIRACIONES PARA TODO SU DESEMPEÑO		EXCELENTE, BUSCA AUTOREALIZARSE, SUPERACIÓN CONSTANTE.	
VII. COMPETENCIAS							
Principales competencias y habilidades que se identifican en el candidato	BAJO	MEDIO	MEDIO ALTO	ALTO			
VIII. CONCEPTO FINAL							
SE ADAPTA AL PERFIL	<input type="checkbox"/>	NO SE ADAPTA AL PERFIL	<input type="checkbox"/>	SE ADAPTA CON ALGUNAS OBSERVACIONES	<input type="checkbox"/>		
FIRMA DE DIRECTOR TALENTO HUMANO O PSICOLOGO		FECHA: () / () / ()					
OBSERVACIONES							

Fuente: elaboración propia

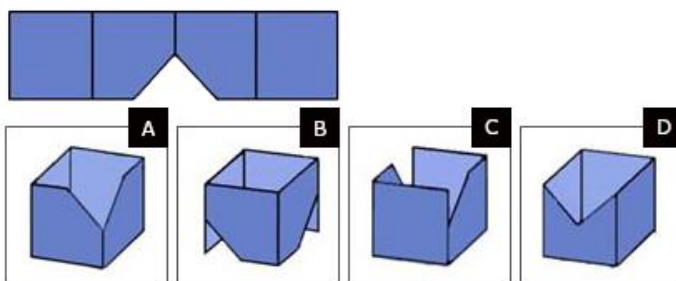
Tabla 12. Prueba Psicométrica propuesta

COAC SURANGAY LTDA.	
PRUEBAS PSICOTÉCNICAS	
Nombre del aspirante: _____	
Nombre del puesto al que aplica: _____	
Instrucciones:	
Esta prueba consta de varios desafíos con cuatro posibles respuestas cada uno; se debe buscar la respuesta correcta y marcarla.	
Series	
Elija la alternativa que continúa la serie:	
<p>a) b) </p> <p>c) d) </p>	
30 – 33 – 36 – 39 – 42 – 45	
a) 45 b) 47 c) 48 d) 50	
F, H, K, Ñ, (), Y	
a) O b) T c) S d) Q	
Aptitud Verbal	
El sinónimo de incisión es:	
a) Corte b) Rigor c) Estímulo d) Curva	
Pierna es a rodilla como brazo es a:	
a) Mano b) Puño c) Codo d) Manga	
Aptitud Numérica	
¿Qué valor tiene la expresión: $5x+3-7$?	
a) 28 b) 16 c) 0 d) 24	

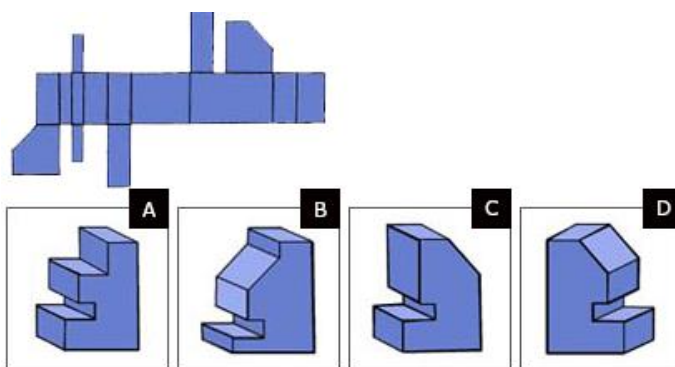
María ha visitado el doble de países que José, y a la cuarta parte de ellos volvería a visitar. A José le agrada la mitad de países que María volvería a visitar, esto es 2. De modo que, José conoce:

a) 4 ciudades b) 8 ciudades c) 16 ciudades d) 32 ciudades

Aptitud Espacial



a b c d



a b c d

Calificación total: _____

Fuente: elaboración propia

Las pruebas de conocimiento dependerán del área en donde abre la vacante, se evaluarán a los candidatos en un área en específico. Una vez se obtengan los resultados, tanto de las pruebas técnicas, como de las pruebas psicométricas u otras que se requieran, se realizará un informe de calificación en donde se determinarán los resultados de los candidatos pre - seleccionados.

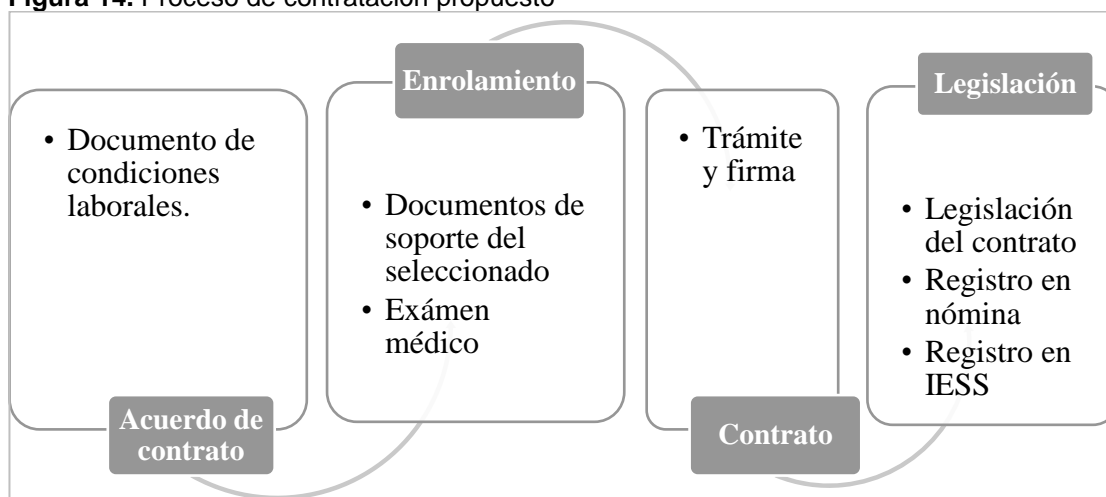
Tabla 13. Informe de calificación final propuesto

COAC SURANGAY LTDA.,.						
Informe de Calificación Final						
Puntaje Máximo Establecido:						
	Prueba de Conocimientos					50 puntos
	Prueba psicotécnica					15 puntos
	Entrevista					35 puntos
	Total					100 puntos
Puntaje mínimo para aprobar 70 puntos						
Nota: La calificación de la entrevista se obtendrá mediante, el porcentaje alcanzado por el puntaje establecido de la entrevista.						
Nº	Nombre de Candidato	Puntaje Obtenido				Calificación Total
		Hoja de Vida	Entrevista		Prueba Psicotécnica	
			%	Puntaje		

Fuente: elaboración propia

Contratación

Formalización de la relación laboral entre el candidato seleccionado y la cooperativa mediante un contrato. De este modo, se asegura la transparencia en los términos del contrato y cumplimiento de normativas laborales vigentes.

Figura 14. Proceso de contratación propuesto

Fuente: elaboración propia

Tabla 14. Ficha de proceso de contratación propuesto

COAC SURANGAY LTDA.	FICHA DE PROCESO DE CONTRATACIÓN		CÓDIGO DEL FORMULARIO
	PROPUESTA		
FECHA DE ELABORACION:			
PROCESO:	CAPTACIÓN		
SUBPROCESO:	CONTRATACIÓN		
OBJETIVO:	Contratar el candidato mejor calificado para la vacante disponible.		
REPONSABLE DEL PROCESO	Gerente		
LUGAR DE EJECUCIÓN:	Departamento administrativo		
ENTRADAS:	VACANTES: Internos: Empleado que tenga la calificaciones más alta para un ascenso. Externos: Postulante con la calificación más alta.	INSUMOS: Terna de candidatos cualificados previamente evaluados	
SALIDAS:	Contrato sujeto a la legislación laboral vigente.		
PROCESOS RELACIONADOS:	Expansión de sucursales, rotación del personal.		
INDICADOR/ES:	Rotación de personal		

FÓRMULA:	$\frac{N^{\circ} \text{ Empleados Desvinculados}}{\text{Total de Empleados}}$	
Elaborado por:		Verificado por:
Firma:		Firma:
Fecha:		Fecha:

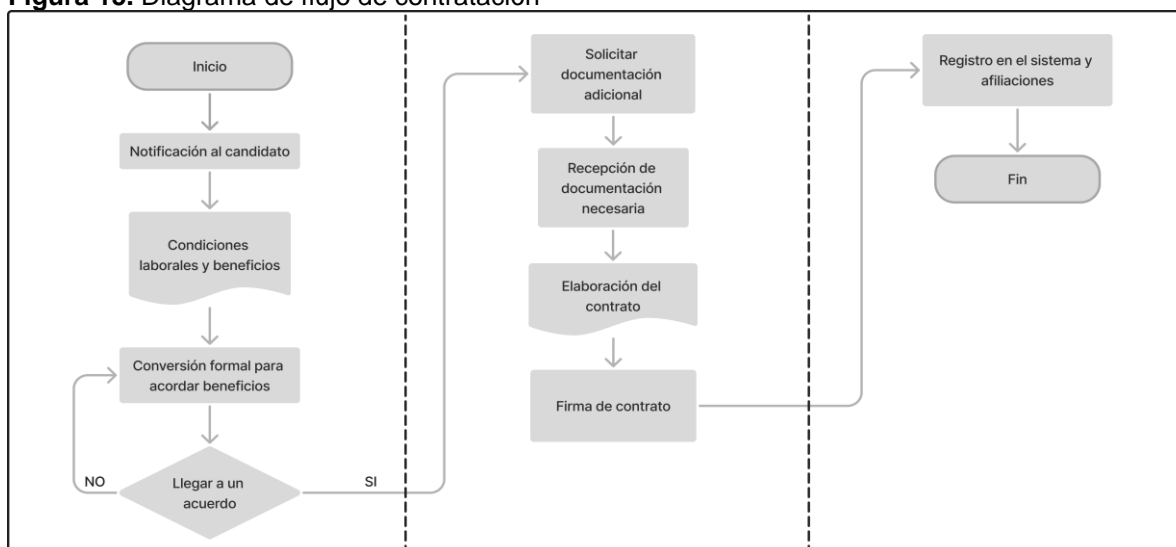
Fuente: elaboración propia

Tabla 15. Actividades de contratación

ACTIVIDADES DE CONTRATACIÓN			
#	Actividad	Responsable	Descripción
1	Notificación al candidato seleccionado	Contadora	Comunicar al candidato ganador la oferta formal del puesto, indicando condiciones laborales y beneficios.
2	Recepción de documentación requerida	Gerente	Se solicita y recibe la documentación necesaria, como copia de cédula, certificados laborales y académicos, referencias, entre otros.
3	Elaboración de contrato	Gerente	Se redacta el contrato laboral de acuerdo con la normativa laboral vigente y las condiciones acordadas por el candidato.
4	Firma del contrato	Gerente	Firmar el contrato por ambas partes, formalizando la relación laboral.
5	Registro en el sistema y afiliaciones	Contadora	Realizar una entrevista final con los aspirantes finalistas con el fin de validar su compatibilidad y adaptación a la cultura organizacional.

Fuente: elaboración propia

Figura 15. Diagrama de flujo de contratación



Fuente: elaboración propia

Tabla 16. Requisición del personal

COAC SURANGAY LTDA.	FORMATO		CÓDIGO:	
	REQUISICIÓN DEL PERSONAL		VERSIÓN:	
			VIGENCIA:	

FECHA DE SOLICITUD	DÍA (dd)		MES (mm)		AÑO (aaaa)	
---------------------------	---------------------	--	---------------------	--	-----------------------	--

I. INFORMACIÓN PERSONAL						
Nombres y apellidos completos:				Cédula de identidad No.:		
Teléfono Fijo:		Teléfono Celular:		Dirección de e-mail:		
Nacionalidad:	En caso de ser extranjero mencione su tipo de visa:			Licencia de Conducir vigente: (Tipo)	Tipo de Sangre:	
DIRECCIÓN DOMICILIARIA	País:	Provincia:	Ciudad:	Parroquia:	Calle Principal:	
	Calle Secundaria				Casa / Edificio / Conjunto:	Piso / No. Departamento:
	Trabajan en Plan familiares o amigos: Mencione sus nombres y apellidos					
II. ESTUDIOS						
INSTRUCCIÓN FORMAL						
Grado Académico	Nombre de la Institución		Ciudad	No. Años de estudio	Título obtenido	
Escuela / Primaria						
Colegio / Secundaria						
Post Bachillerato						
Universidad / Superior						
Post Grado						

Otros				
Proyectos de Estudio	Si / No	Carrera	Horario	Título a obtener
Estudia Actualmente?				
Piensa Seguir Estudiando?				
CAPACITACIÓN				
Nombre de la Institución		Nombre del curso		Fechas

IDIOMAS.				HABILIDADES PARA OPERAR PAQUETES UTILITARIOS:	
Indique su nivel de conocimientos: Excelente (1), Bueno (2), Regular (3)					
Idioma	Habla	Lee	Escribe	UTILITARIO	NIVEL
Inglés				Word	
Francés				Excel	
Quechua				Power Point	
Otro:				Adobe	
Otro:				Otro:	

III. EMPLEO SOLICITADO				
Solicita el empleo de	Fecha que puede empezar a trabajar		Aspiración Salarial	Preferencia de Ubicación
Trabajo antes en Plan?	Si / No	Lugar:	Cargo desempeñado	Motivo de Salida

¿Cómo se enteró de la vacante?				

IV. REFERENCIAS LABORALES DE LOS ÚLTIMOS EMPLEOS								
1. Actual o último empleo		2. Trabajo Anterior		IV.25	3. Trabajo Anterior		4. Trabajo Anterior	
Cargo desempeñado		Cargo desempeñado			Cargo desempeñado		Cargo desempeñado	
Funciones Principales		Funciones Principales			Funciones Principales		Funciones Principales	
Nombre Empresa		Nombre Empresa		IV.26	Nombre Empresa		Nombre Empresa	
Dirección y Ciudad		Dirección y Ciudad			Dirección y Ciudad		Dirección y Ciudad	
Teléfonos		Teléfonos		IV.27	Teléfonos		Teléfonos	
Actividad de la Empresa		Actividad de la Empresa		IV.28	Actividad de la Empresa		Actividad de la Empresa	
Nombre y cargo último jefe inmediato		Nombre y cargo último jefe inmediato		IV.29	Nombre y cargo último jefe inmediato		Nombre y cargo último jefe inmediato	
Supervisa a: (cuantas personas y cargo)		Supervisa a: (cuantas personas y cargo)			Supervisa a: (cuantas personas y cargo)		Supervisa a: (cuantas personas y cargo)	
Sueldo Inicial	Sueldo Final	Sueldo Inicial	Sueldo Final	IV.30	Sueldo Inicial	Sueldo Final	Sueldo Inicial	Sueldo Final
Fecha Ingreso	Fecha Salida	Fecha Ingreso	Fecha Salida		IV.31	Fecha Ingreso	Fecha Salida	Fecha Ingreso
Motivo Salida		Motivo Salida		IV.32	Motivo Salida		Motivo Salida	
					IV.33			
				IV.34				
					IV.35			

Principal Logro	Principal Logro	IV.36	Principal Logro	Principal Logro

INFORMACIÓN ADICIONAL				
Información	Si / No	En caso de ser afirmativo, por favor explique:	Nombre de la Organización	Teléfono
Alguna vez ha sido despedido o le han pedido presentar su renuncia?				
En alguno de sus trabajos ha tenido la oportunidad de trabajar con niños/niñas y adolescentes?				

Certifico: que la información consignada en esta página y en las anteriores es exacta. Queda entendido que se someterá a verificación por parte de Plan Internacional Ecuador y si se comprueba que alguno de los datos o certificados proporcionados por mí son falsos, dará lugar a mi despido inmediato, según el Art. 307 del Código de Trabajo.

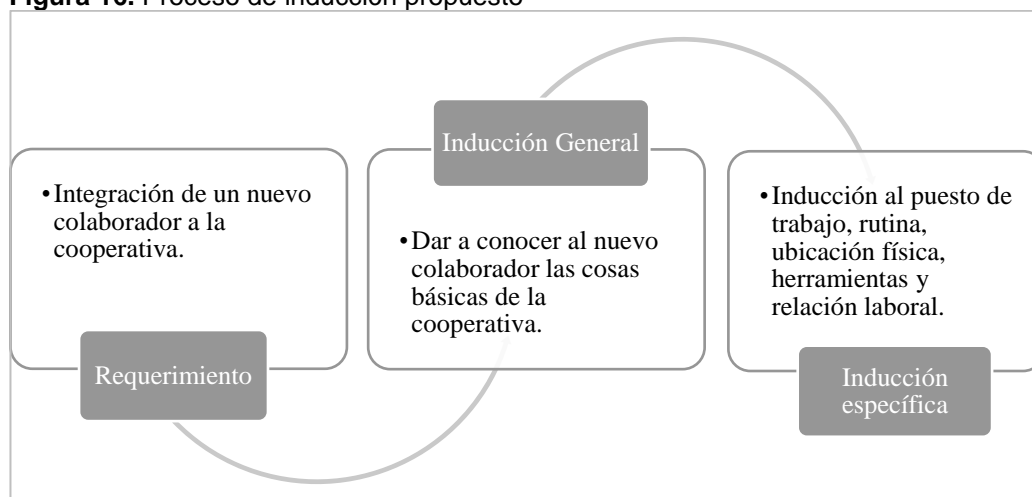
Firma del solicitante:

Fuente: elaboración propia

Inducción

Al integrar a un nuevo colaborador a la cooperativa, se le proporciona información más detallada sobre su rol y cultura organizacional. Este proceso se lleva a cabo a cargo del Gerente.

Figura 16. Proceso de inducción propuesto



Fuente: elaboración propia

Tabla 17. Ficha de proceso de inducción propuesto

COAC SURANGAY LTDA.	FICHA DE PROCESO DE INDUCCIÓN	CÓDIGO DEL FORMULARIO
	PROPUESTA	
FECHA DE ELABORACION:		
PROCESO:	CAPTACIÓN	
SUBPROCESO:	INDUCCIÓN	
OBJETIVO:	Integrar al nuevo colaborador guiándolo y comunicándole sus responsabilidades, políticas, reglamentos y lugar de trabajo de la cooperativa.	
REPOSABLE DEL PROCESO	Gerente	
LUGAR DE EJECUCIÓN:	Departamento administrativo	

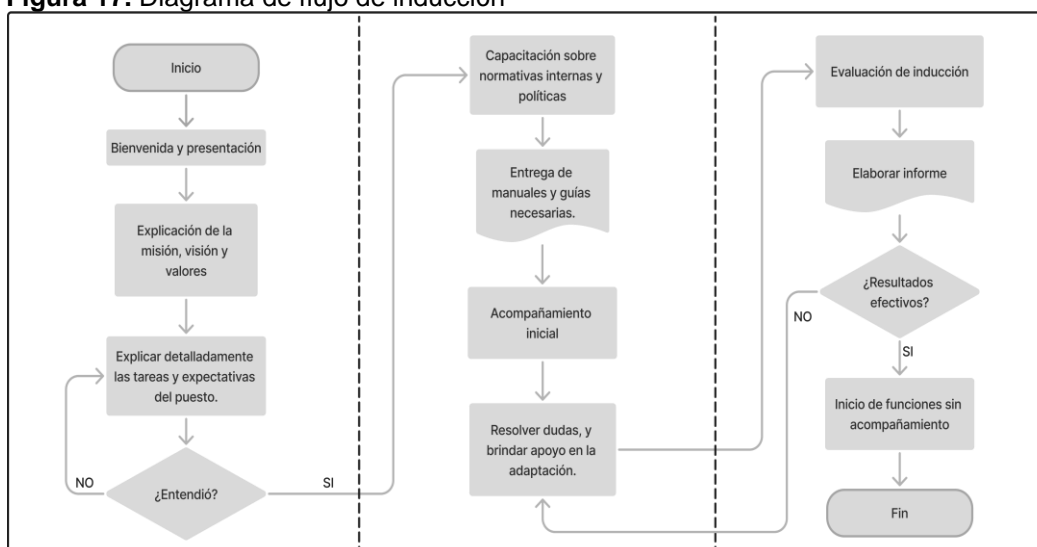
ENTRADAS:	VACANTES: Candidato seleccionado	INSUMOS: Guía, políticas y reglamento de la empresa.
SALIDAS:	Resultados de las actividades del nuevo candidato.	
PROCESOS RELACIONADOS :	Expansión de sucursales, rotación del personal.	
INDICADOR/ES:	Nivel de Satisfacción	
FÓRMULA:		
Elaborado por:	Verificado por:	
Firma:	Firma:	
Fecha:	Fecha:	

Fuente: elaboración propia

Tabla 18. Actividades de inducción

ACTIVIDADES DE INDUCCIÓN		
#	Actividad	Responsable Descripción
1	Bienvenida y presentación	Gerente Recibir al nuevo colaborador y presentarlo al equipo de trabajo y brindar una visión general de la cooperativa.
2	Explicación de la misión, visión y valores	Gerente Informar al nuevo colaborador sobre la cultura organizacional y los principios que rigen a la cooperativa.
3	Descripción de funciones y responsabilidades	Gerente Explicar detalladamente las tareas y expectativas del puesto.
4	Capacitación sobre normativas internas y políticas	Contadora Mostrar el manejo de sistemas internos, herramientas de trabajo y procesos operativos clave.
5	Acompañamiento inicial	Supervisor directo Durante la primera semana, guiar al colaborador en sus actividades, resolver dudas, y brindar apoyo en la adaptación.
6	Evaluación de la inducción	Gerente Aplicar una encuesta o reunión de retroalimentación para medir la efectividad del proceso de inducción.

Fuente: elaboración propia

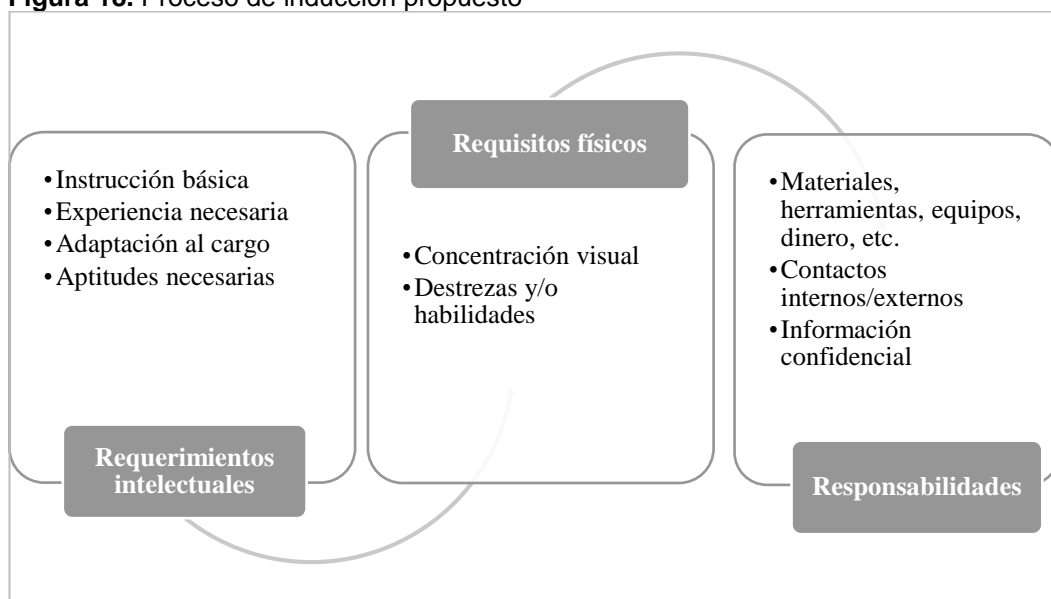
Figura 17. Diagrama de flujo de inducción

Fuente: elaboración propia

Evaluación

Análisis y descripción de puestos

Identificar y establecer de forma precisa y comprensible las funciones, responsabilidades y competencias requeridas en cada cargo, son necesarias para llevarlos a cabo de manera efectiva. De modo que, al sistematizar los procedimientos, se le atribuye valor a cada cargo, se tiene en cuenta todo el entorno de este.

Figura 18. Proceso de inducción propuesto

Fuente: elaboración propia

Tabla 19. Ficha de proceso de análisis y descripción de puestos propuesto

COAC SURANGAY LTDA.	FICHA DE PROCESO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
	PROPUESTA	
CÓDIGO DEL FORMULARIO		
FECHA DE ELABORACION:		
PROCESO:	EVALUACIÓN	
SUBPROCESO:	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
OBJETIVO:	Diseñar y estandarizar un modelo que permita comprender la información de responsabilidades de cada funcionario de la cooperativa.	
REPOSABLE DEL PROCESO	Contadora	
LUGAR DE EJECUCIÓN:	Departamento contable	
ENTRADAS:	RECURSO HUMANO: funcionarios contratados	INSUMOS: Descripción completa de cada puesto de trabajo.
SALIDAS:	Funcionarios competentes con responsabilidades claras.	
PROCESOS RELACIONADOS:	Reclutamiento y selección, capacitación y certificación externa.	

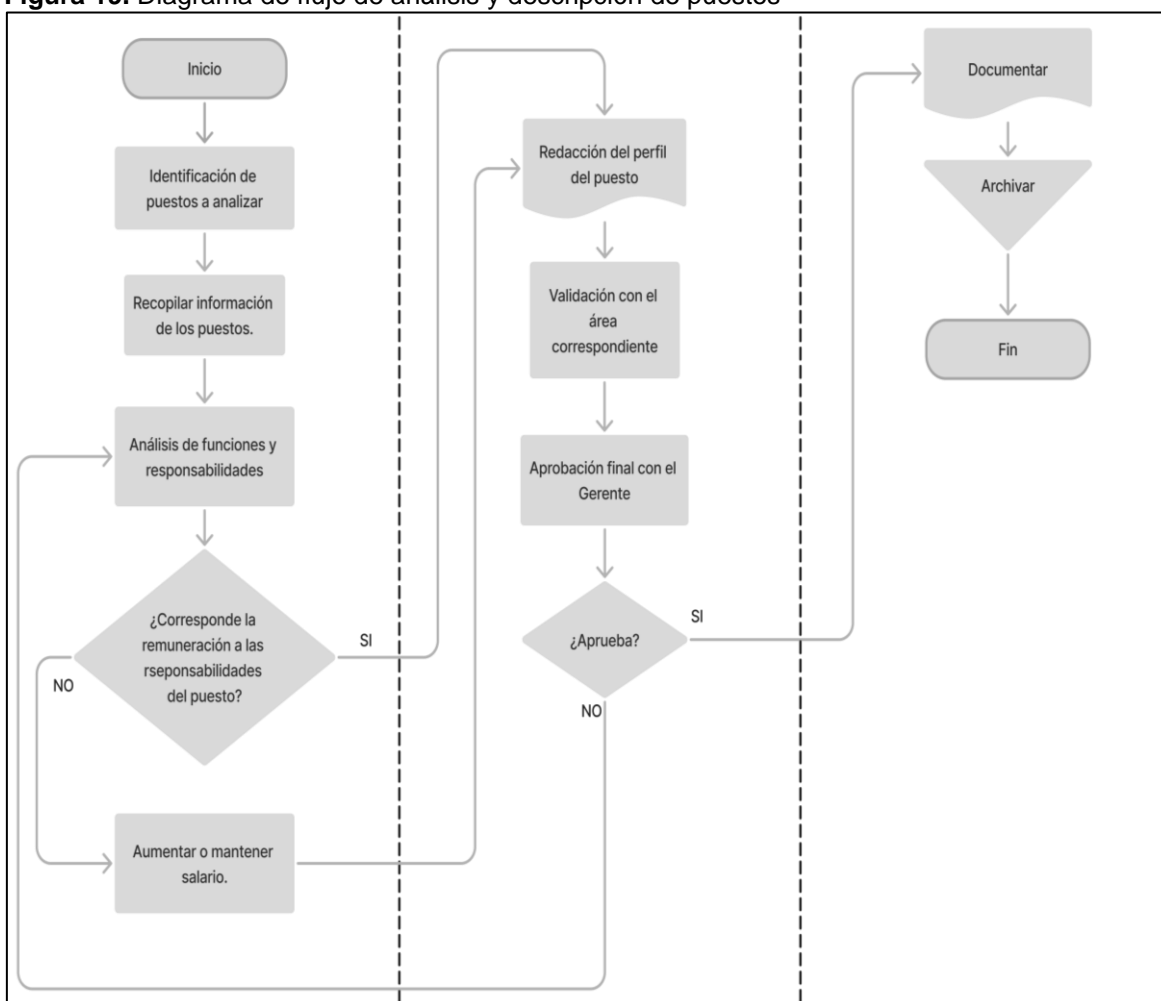
INDICADOR/ES:	Porcentaje de puestos con descripción actualizada	
FÓRMULA:	$\frac{N^{\circ} \text{ puestos con descripción actualizada}}{\text{Total de puestos}} \times 100$	
Elaborado por:	Verificado por:	
Firma:	Firma:	
Fecha:	Fecha:	

Fuente: elaboración propia

Tabla 20. Actividades de análisis y descripción de puestos

ACTIVIDADES DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS			
#	Actividad	Responsable	Descripción
1	Identificación de puestos a analizar	Contadora	Definir qué puestos que serán analizados en función de necesidades organizacionales o cambios en la estructura.
2	Recolección de información del puesto	Contadora	Recopilar información a través de informes, entrevistas, cuestionario, y/o observación directa.
3	Análisis de funciones y responsabilidades	Gerente	Identificar las tareas clave, competencias requeridas y nivel de responsabilidad del puesto.
4	Redacción del perfil del puesto	Contadora	Elaborar la descripción del puesto, detallando funciones habilidades, requisitos y nivel jerárquico.
5	Validación con el área correspondiente	Colaboradores y Gerente	Revisar las descripciones con los colaboradores de cada área, para asegurar que refleje correctamente con las responsabilidades con supervisión del gerente.
6	Aprobación final	Gerente	Aprobar la descripción de cada puesto.
7	Documentar	Contadora	Documentar y archivar para referencia en procesos de reclutamiento, evaluación y desarrollo
8	Actualización periódica	Contadora	Revisar y actualizar las descripciones de cada puesto en caso de cambios organizacionales o estratégicos.

Fuente: elaboración propia

Figura 19. Diagrama de flujo de análisis y descripción de puestos

Fuente: elaboración propia

Tabla 21. Análisis y descripción de puestos

COAC SURANGAY LTDA.	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		CÓDIGO DEL FORMULARIO
	PROPUESTA		
1. Datos de identificación			
Nombre Completo:			
Cargo:			
Jefe inmediato:			
Puesto bajo su mando:			
2. Misión del puesto		3. Visión del puesto	
4. Detalles de posición			
Tiempo completo	<input type="text"/>	Tiempo parcial	<input type="text"/>
Pasante	<input type="text"/>	Horas por semana	<input type="text"/>
5. Descripción de actividades			
Nº	Descripción	Frecuencia	
Tipo de Frecuencia:			
1	Por horas	4	Por mes
2	Por día	5	Por trimestre
3	Por quincena	6	Por semestre
6. Instrucción formal requerida			
Título requerido:			
Diplomas obtenidos:			
Otros:			
7. Experiencias laborales requeridas			
Especificar la experiencia			Tiempo
8. Destrezas requeridas			
Destrezas	Descripción	Relevancia	

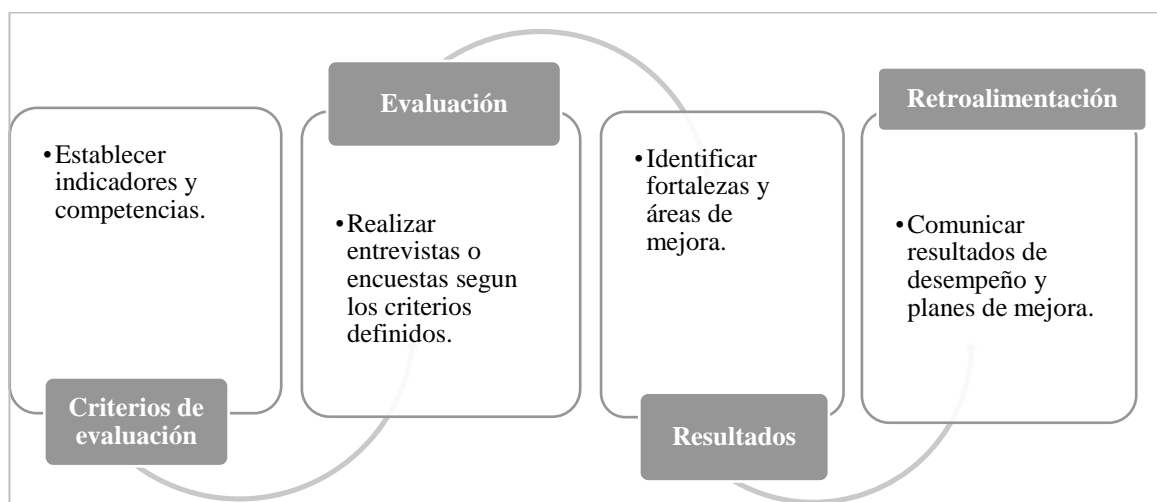
		Nivel Alto	Nivel Medio	Nivel Bajo
Elaborado por:		Verificado por:		
Firma:		Firma:		
Fecha:		Fecha:		

Fuente: elaboración propia

Evaluación de desempeño

La medición del desempeño individual en función con las metas de la cooperativa. De modo que se implementarán indicadores de desempeño claros y revisiones periódicas con una retroalimentación constructiva.

Figura 7. Proceso de evaluación de desempeño propuesto



Fuente: elaboración propia

Tabla 22. Ficha de proceso de evaluación de desempeño propuesto

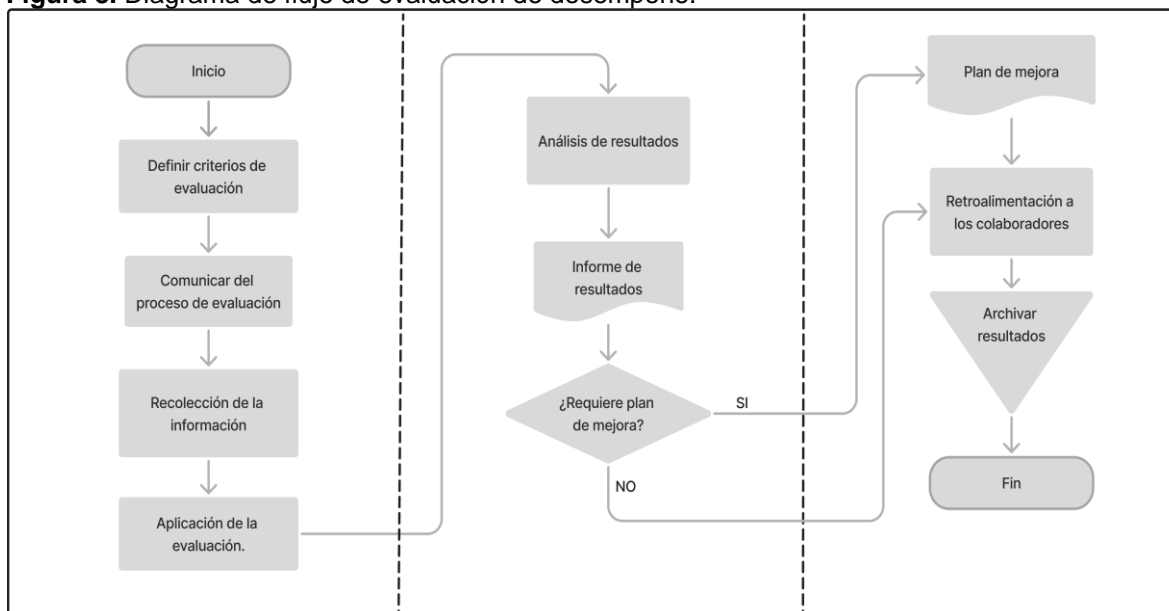
COAC SURANGAY LTDA.,	FICHA DE PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		CÓDIGO DEL FORMULARIO
	PROPUESTA		
FECHA DE ELABORACION:			
PROCESO:	EVALUACIÓN		
SUBPROCESO:	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		
OBJETIVO:	Garantizar una evaluación sistemática y objetiva del rendimiento de los colaboradores, identificando fortalezas y áreas de mejora para optimizar la eficiencia operativa.		
REPOSABLE DEL PROCESO	Contadora		
LUGAR DE EJECUCIÓN:	Departamento contable		
ENTRADAS:	RECURSO HUMANO: funcionarios contratados	INSUMOS: Perfiles de cada puesto, indicadores	
SALIDAS:	Informes de desempeño individual.		
PROCESOS RELACIONADOS:	Análisis y descripción de puestos, Benchmarking de mejores prácticas.		
INDICADOR/ES:	Promedio de calificación de desempeño		
FÓRMULA:			
Elaborado por:		Verificado por:	
Firma:		Firma:	
Fecha:		Fecha:	

Fuente: elaboración propia

Tabla 23. Actividades de evaluación de desempeño

ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			
#	Actividad	Responsable	Descripción
1	Definición de criterios de evaluación	Gerente	Establecer indicadores y competencias clave para medir el desempeño de los colaboradores.
2	Comunicación del proceso de evaluación	Gerente	Informar a los colaboradores sobre los criterios de evaluación, metodología y fechas.
3	Recolección de información	Contadora	Recopilar datos de desempeño a través de informes, y autoevaluaciones.
4	Aplicación de la evaluación	Contadora	Realizar encuestas, revisión de objetivos y análisis de desempeño según los criterios definidos.
5	Análisis de resultados	Contadora	Procesar los resultados identificando las fortalezas y áreas de mejora.
6	Informe de resultados	Contadora	Entregar al gerente un informe de resultados con planes de mejora de ser necesario.
7	Retroalimentación a los colaboradores	Gerente	Diseñar planes de capacitación, incentivos o ajustes en las funciones.
8	Seguimiento	Gerente	Realizar seguimiento de los compromisos y programar siguiente evaluación para medir mejoras.

Fuente: elaboración propia

Figura 8. Diagrama de flujo de evaluación de desempeño.

Fuente: elaboración propia

Tabla 24. Evaluación de desempeño

COAC SURANGAY LTDA.,		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			CÓDIGO DEL FORMULARIO
		PROPUESTA			
NOMBRE DEL EMPLEADO			DEPARTAMENTO		
ID DE EMPLEADO			NOMBRE DEL REVISOR		
CARGO DESEMPEÑADO			TÍTULO DEL REVISOR		
FECHA DE LA ÚLTIMA REVISIÓN			FECHA DE HOY		
CARACTERÍSTICAS					
CALIDAD	INSATISFACTORIO	SATISFACTORIO	MUY BIEN	EXCELENTE	
Trabaja a todo su potencial					
Calidad del trabajo					
Consistencia en el trabajo					
Comunicación					
Trabajo independiente					
Toma la iniciativa					
Trabajo en grupo					
Productividad					
Creatividad					
Honestidad					
Integridad					
Relaciones con los compañeros de trabajo					
Relaciones con los clientes					
Habilidades Técnicas					
Fiabilidad					
Puntualidad					
Asistencia					
METAS					
¿OBJETIVOS ALCANZADOS ESTABLECIDOS EN UNA REVISIÓN ANTERIOR?					
OBJETIVOS PARA EL PRÓXIMO PERÍODO DE EXAMEN					
COMENTARIOS Y APROBACIÓN					
COMENTARIOS					
Elaborado por:			Verificado por:		
Firma:			Firma:		
Fecha:			Fecha:		

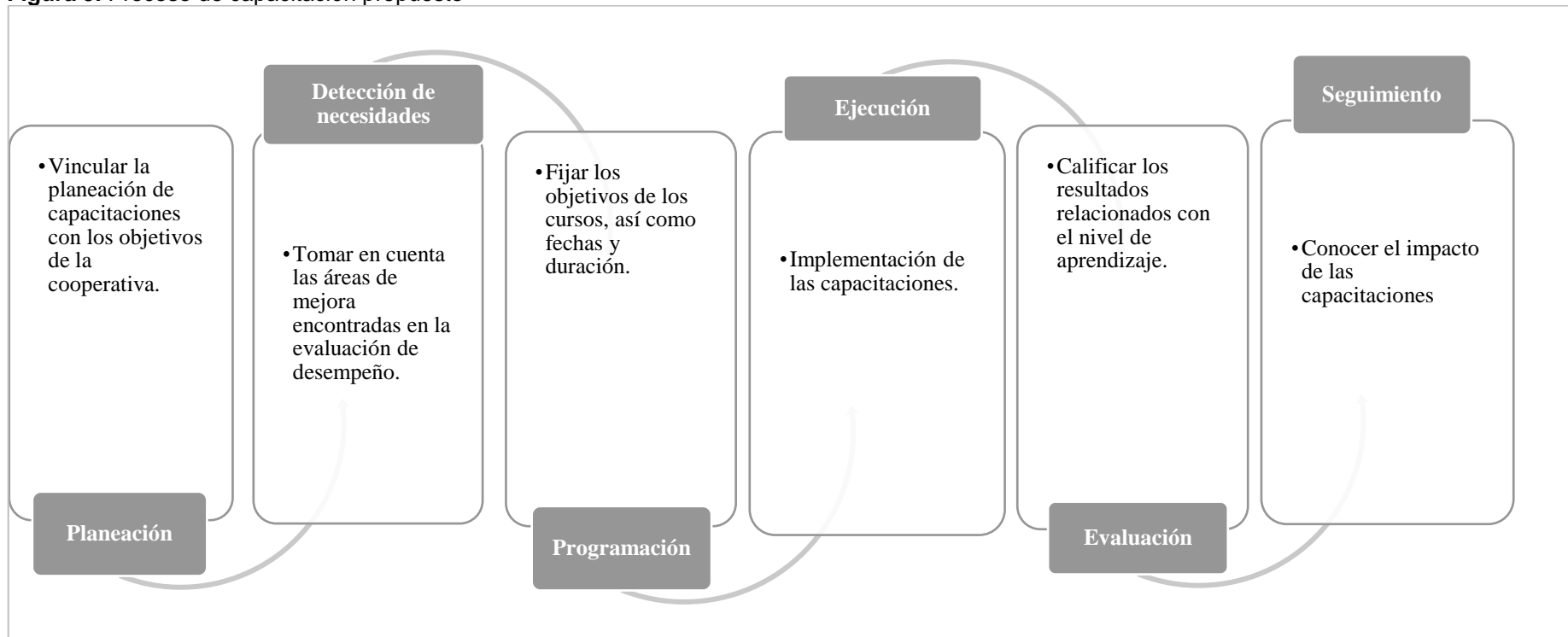
Fuente: elaboración propia

Desarrollo

Capacitación

Proceso de mejora continua para fortalecer las competencias técnicas y habilidades de desarrollo personal. De modo que se implementarán capacitaciones periódicas en atención al cliente, tecnología y normativas financieras.

Figura 9. Proceso de capacitación propuesto



Fuente: elaboración propia

Tabla 25. Ficha de proceso de capacitación propuesto

COAC SURANGAY LTDA.,	FICHA DE CAPACITACIÓN		CÓDIGO DEL FORMULARIO
	PROPUESTA		
FECHA DE ELABORACION:			
PROCESO:	DESARROLLO		
SUBPROCESO:	CAPACITACIÓN		
OBJETIVO:	Garantizar el desarrollo continuo de las competencias técnicas y habilidades del personal de la cooperativa, alineando la formación con los objetivos estratégicos de la organización para mejorar la eficiencia operativa, la calidad del servicio y satisfacción al cliente.		
REPOSABLE DEL PROCESO	Contadora y gerente		
LUGAR DE EJECUCIÓN:	Departamento contable y departamento administrativo		
ENTRADAS:	RECURSO HUMANO: Experiencia y conocimientos previos de los colaboradores	INSUMOS: Resultados de evaluaciones de desempeño	
SALIDAS:	Mejora en el desempeño del personal		
PROCESOS RELACIONADOS:	Análisis y descripción de puestos, evaluación de desempeño		
INDICADOR/ES:	Eficacia de la capacitación		
FÓRMULA:	$\frac{\textit{Promedio post capacitación} - \textit{Promedio pre capacitación}}{\textit{Promedio pre capacitación}} \times 100$		
Elaborado por:		Verificado por:	
Firma:		Firma:	
Fecha:		Fecha:	

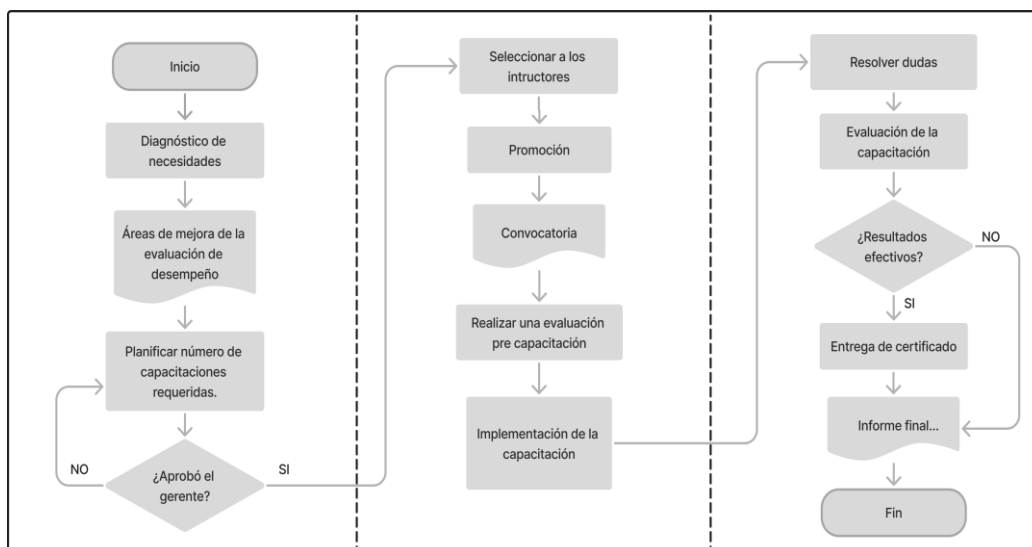
Fuente: elaboración propia

Tabla 26. Actividades de evaluación de desempeño

ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN			
#	Actividad	Responsable	Descripción
1	Diagnóstico de necesidades	Contadora	Identificar las necesidades de capacitación de los miembros, tomar en cuenta las áreas de mejora encontradas en la evaluación de desempeño.
2	Planificar el número de capacitaciones requeridos	Contadora	Realizar un informe de las capacitaciones requeridas y las áreas a las que se van a dirigir, fechas y duración. Enviar a aprobación por el gerente.
3	Seleccionar los instructores	Gerente	Identificar y contratar instructores internos y/o externos que posean experiencia en los temas a tratar.
4	Promoción y convocatoria	Gerente	Difundir la información sobre la capacitación de acuerdo al plan establecido, asegurando que todos los participantes estén involucrados.
5	Evaluación pre - capacitación	Instructores contratados	Evaluar los conocimientos previos de los colaboradores que participan en las capacitaciones.
6	Implementación de la capacitación	Instructores contratados	Ejecución de las sesiones de capacitación de acuerdo al plan establecido, asegurando que todos los participantes estén involucrados.
7	Evaluación de la capacitación	Instructores contratados	Realizar una evaluación de los conocimientos adquiridos mediante pruebas.
8	Seguimiento post - capacitación	Gerente	Verificar que los conocimientos adquiridos sean aplicados en el área de trabajo y ofrecer apoyo adicional de ser necesario.
9	Retroalimentación y mejora continua	Instructores contratados y contadora	Analizar los resultados de las evaluaciones y obtener una retroalimentación de los participantes para mejorar futuras capacitaciones.
10	Informe final	Contadora	Preparar un informe detallado sobre los resultados de las capacitaciones, incluyendo métricas de desempeño y la satisfacción de los participantes. Incluir los logros alcanzados por los colaboradores.

Fuente: elaboración propia

Figura 10. Diagrama de flujo de evaluación de desempeño



Fuente: elaboración propia

Tabla 27. Ficha de planificación de capacitaciones propuesto

COAC SURANGAY LTDA.,	FICHA DE CAPACITACIÓN		CÓDIGO DEL FORMULARIO	
	PROPUESTA			
LISTADO DE CAPACITACIONES				
Nombre de la capacitación	Área a la que se dirige	Horas de duración	Fecha de inicio	Fecha de fin
Elaborado por:			Validado por:	
Firma:			Firma:	
Fecha:			Fecha:	

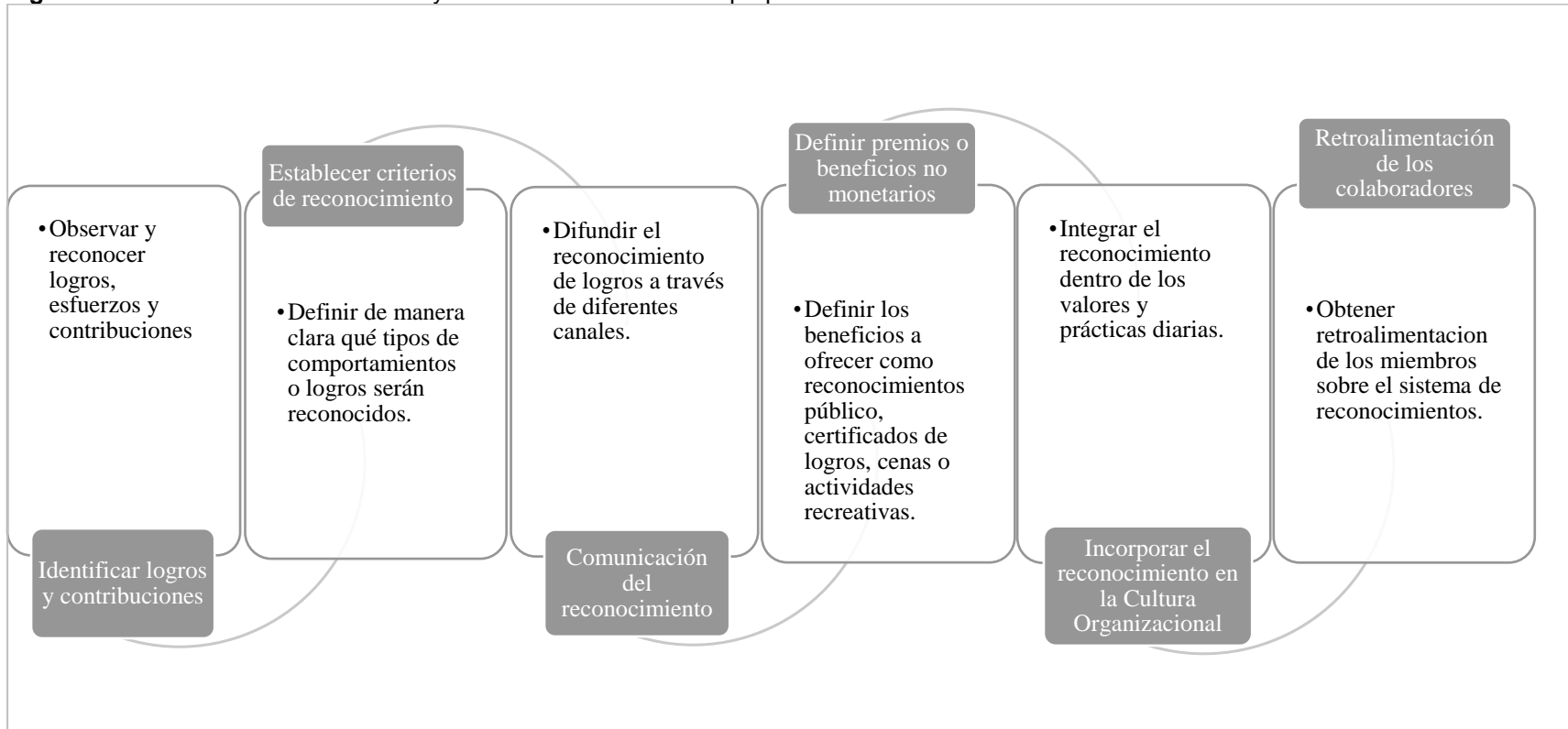
Fuente: elaboración propia

Retención

Reconocimiento y beneficios no monetarios

Estrategias para motivar y fidelizar al personal a través de incentivos no económicos. De modo que se recomienda implementar programas de reconocimiento público y beneficios como días libres, o capacitaciones especializadas.

Figura 11. Proceso de reconocimiento y beneficios no monetarios propuesto



Fuente: elaboración propia

Tabla 28. Ficha de proceso de reconocimientos y beneficios no monetarios propuesto

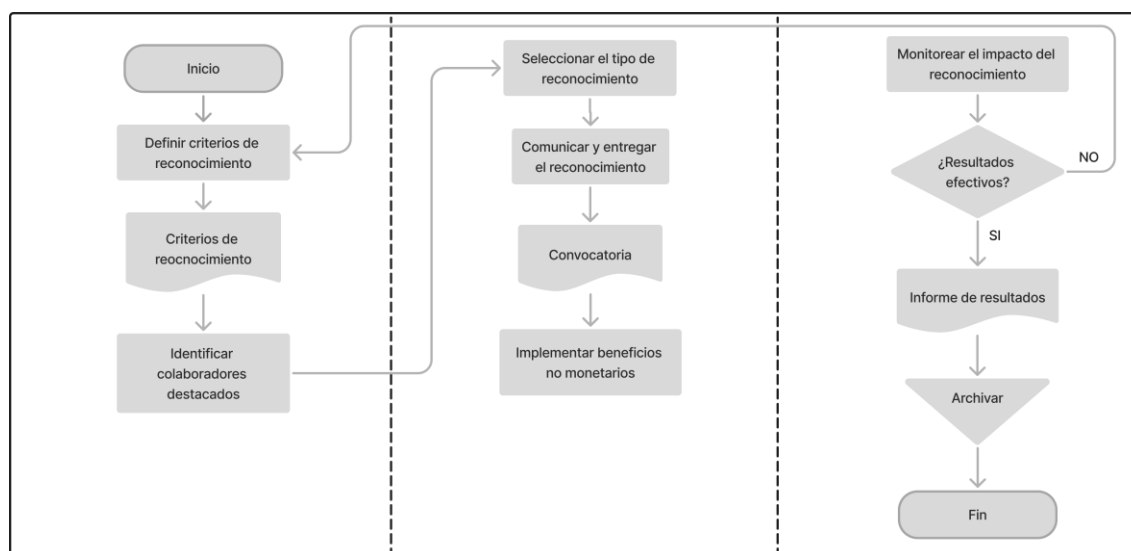
COAC SURANGAY LTDA.,	FICHA DE RECONOCIMIENTOS Y BENEFICIOS NO MONETARIOS		CÓDIGO DEL FORMULARIO
	PROPUESTA		
FECHA DE ELABORACION:			
PROCESO:	RETENCIÓN		
SUBPROCESO:	RECONOCIMIENTOS Y BENEFICIOS NO MONETARIOS		
OBJETIVO:	Fomentar un ambiente de trabajo positivo y motivador dentro de la cooperativa mediante un sistema de reconocimientos y beneficios no monetarios que valore y premie el esfuerzo.		
REPOSABLE DEL PROCESO	Gerente		
LUGAR DE EJECUCIÓN:	Departamento administrativo		
ENTRADAS:	RECURSO HUMANO: Colaboradores de la cooperativa	INSUMOS: Resultados de evaluaciones de desempeño, políticas de la cooperativa	
SALIDAS:	Reconocimientos otorgados, mayor compromiso y motivación.		
PROCESOS RELACIONADOS:	Análisis y descripción de puestos, evaluación de desempeño		
INDICADOR/ES:	Índice de satisfacción		
FÓRMULA:			
Elaborado por:		Verificado por:	
Firma:		Firma:	
Fecha:		Fecha:	

Fuente: elaboración propia

Tabla 29. Actividades de evaluación de reconocimiento y beneficios no monetarios

ACTIVIDADES DE RECONOCIMIENTOS Y BENEFICIOS NO MONETARIOS			
#	Actividad	Responsable	Descripción
1	Definir criterios de reconocimiento	Gerente	Establecer logros, comportamientos y valores que serán reconocidos, alineados con la cultura de la cooperativa.
2	Identificar colaboradores destacados	Gerente	Evaluar el desempeño y recibir nominaciones de empleados que han demostrado esfuerzo y compromiso.
3	Seleccionar el tipo de reconocimiento	Gerente	Determinar si el reconocimiento será simbólico (menciones o certificados) o beneficios no monetarios (días libres
4	Comunicar y entregar el reconocimiento	Gerente	Anunciar y otorgar el reconocimiento de manera pública o privada para reforzar su impacto positivo.
5	Implementar beneficios no monetarios	Gerente	Ejecutar incentivos como horarios flexibles, capacitaciones, mentorías, o eventos especiales.
6	Monitorear el impacto del reconocimiento	Contadora	Evaluar el efecto en la motivación, desempeño y satisfacción laboral
7	Ajustar y mejorar el proceso de manera periódica	Gerente	Analizar la efectividad del sistema de reconocimientos y hacer mejoras para optimizar su impacto en la cooperativa.

Fuente: elaboración propia

Figura 12. Diagrama de flujo de reconocimiento y beneficios no monetarios

Fuente: elaboración propia

Tabla 30. Evaluación para reconocimientos y beneficios no monetarios propuesto

COAC SURANGAY LTDA.,	EVALUACIÓN PARA RECONOCIMIENTOS Y BENEFICIOS NO MONETARIOS	CÓDIGO DEL FORMULARIO
	PROPUESTA	

Fecha:	
--------	--

	Conocimiento del trabajo	Rendimiento	Utilidad	Dedicación	Comunicación
Candidato # 1	▼	▼	▼	▼	▼
Candidato #2	▼	▼	▼	▼	▼
Candidato #3	▼	▼	▼	▼	▼
Candidato #4	▼	▼	▼	▼	▼
Candidato #5	▼	▼	▼	▼	▼

Si solo puede elegir a una persona, ¿quién será?	
--	--

Fuente: elaboración propia

Tabla 31. Formulario de Satisfacción laboral propuesto

COAC LTDA.,	SURANGAY	SATISFACCIÓN LABORAL			CÓDIGO FORMULARIO	DEL	
		PROPUESTA					
Fecha:							
CONTESTA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS							
						Si	No
1. ¿Conoces tus funciones y responsabilidades en la empresa?						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. ¿Tus superiores te comunican las expectativas y te dan retroalimentación clara?						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. ¿Tienes las herramientas necesarias para realizar tu trabajo?						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. ¿Al enfrentarte a un problema laboral, sabes con quien acudir para resolver la situación?						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. ¿Hay comunicación y apoyo con tu equipo de trabajo?						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. ¿El equilibrio entre vida privada y trabajo te parece adecuado?						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. ¿Dispones del tiempo suficiente para realizar tus funciones?						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. ¿Compartes la misma misión, visión y valores de la empresa?						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. ¿Consideras justo el pago que recibes por tu trabajo?						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. ¿Le recomendarías trabajar en la empresa a un conocido?						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NIVEL DE SATISFACCION							
		Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho	
12. ¿Qué tan satisfecho te encuentras con la empresa?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Firma:		Firma:					
Fecha:		Fecha:					

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

- En el desarrollo del presente trabajo se puede concluir de acuerdo con la revisión literaria ampliada de diversas fuentes, existen Modelos de Gestión de Talento Humano, enfocados desde varios aspectos tanto innovadores como tradicionales y otros enfocados en cada perfil, en los que sobresalen la incidencia de variables como las estudiadas en el caso: motivación, beneficios laborales, satisfacción laboral y bienestar laboral; lo cual lleva a considerar que efectivamente la aplicación de un modelo de GTH beneficiará tanto productiva como eficientemente a toda la COAC Surangay Ltda.
- Puede agregarse que existe falta de conocimiento de la cultura organizacional en la COAC Surangay Ltda., puesto que, la falta de conocimientos sobre el comportamiento psicosocial hace que los colaboradores no se sientan entendidos y no reciben capacitaciones que aporten a su crecimiento profesional, por ende realizan sus actividades de forma responsable pero el hecho de que no exista un proceso adecuado de selección de perfiles por personal pertinente de Talento Humano provoca un nivel de productividad bajo y no permite generarle valor a la organización, como ocurriría si la implementación del modelo de Gestión de Talento Humano fuera exitoso con todos sus variables e indicadores que se plantea en este proyecto.
- Para concluir en los hallazgos de la aplicación de la herramienta se logró constatar que es necesario trabajar las variables enfocadas en capacitaciones frecuentes, ambientes de trabajo adecuados, incentivos laborales por el logro de metas, planificación adecuada para realizar capacitaciones al personal y las evaluaciones de desempeño que permitan medir el logro de las variables. Esto permitirá la selección adecuada de perfiles y la preparación de los colaboradores para un trabajo eficiente y productivo.

RECOMENDACIONES

- Como parte de las recomendaciones y de acuerdo a la revisión bibliográfica sería interesante incorporar un modelo de gestión de talento humano de tipo innovador porque engloba una especialización avanzada para cada áreas y sus funciones se centran especialmente en reclutamiento y selección, capacitación, desarrollo, compensación, beneficios y relaciones laborales; que son esenciales para la cooperativa, su aplicación permitirá tener un análisis y visión clara del personal que cuenta con habilidades y capacidades de desempeño del puesto. Este modelo además busca el máximo potencial en conocimientos y lo especializa en cada área para volverlos productivos y eficientes.
- Además se recomienda hacer evaluaciones de satisfacción donde pueda tomarse en cuenta la opinión de los colaboradores respecto de los incentivos laborales que consideran a bien desde cada ideología, es decir pueden ser bonos para sus familias en navidad adicional a sus beneficios, acceso a capacitaciones semestrales que permitan su crecimiento laboral, incentivos para un ascenso de puesto o bonos por el cumplimiento efectivo de sus metas; otras formas de motivarlos es premiar el buen rendimiento esto permitirá que el colaborar se sienta a gusto en su plaza laboral y se motive a conseguir logros dentro de su trabajo. Aportando de tal manera productividad a la Cooperativa y velando por el bienestar de sus colaboradores, en ambientes laborales adecuados e innovadores.
- Con todo y lo anterior, es necesario contratar personal adecuado para desempeñar las funciones del departamento de talento Humano, para que sean quienes incorporen metodologías y estrategias con objetivos medibles que ofrezcan los resultados que se espera del modelo y que continúen implementando estudios internos de comportamiento que le permitan a la institución encontrara los perfiles adecuados para el cumplimiento de los objetivos, misión y visión institucionales. Esta implementación permitirá que siempre lleguen perfiles para sumar y que estén dispuestos a ponerse la camiseta de la Cooperativa en todo momento.

BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, Q. C., & Hernández, J. V. (2024). Modelos de Gestión de Talento Humano. Análisis Crítico. *Revista Científica Ecociencia*, 11(1), 1–17. <https://doi.org/10.21855/ECOCIENCIA.111.847>
- Banegas, G., Pérez, O., Escamilla, B., & Soto, C. (2022). Factores de satisfacción laboral en tiempos de crisis económica. Una revisión sistemática. *Revista Científica “Visipin de Futuro,”* 26(2). <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2022.26.02.001.es>
- Benites, D. O., & Choy, Z. E. (2023). Programas compliance y la gestión financiera en las empresas del sector construcción. *Alternativa Financiera / Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras - USMP*, 14(1). <https://doi.org/10.24265/afi>
- Cabezas, R. C. B., & Brito, A. J. G. (2021). La Gestión del Talento Humano para un Rendimiento Laboral Efectivo The management of human talent for an effective job performance A gestão do talento humano para um desempenho profissional eficaz. *Polo Del Conocimiento*, 63(11), 742–761. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i11.3296>
- Cáceres, G. A. I. (2023). *Relación de la cultura organizacional y gestión del talento humano con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales año 2021*. Universidad Ricardo Palma. <https://hdl.handle.net/20.500.14138/6876>
- Castillo, M. A. (2021). Clima laboral, estrés laboral y consumo de alcohol en trabajadores de la industria. Una revisión sistemática. *Rev Esp Salud Pública*, 95, 23–24. www.msccbs.es/resp

COAC Surangay LTDA., (2025). *Cooperativa Surangay Ltda., | Pelileo | Facebook*.
https://www.facebook.com/people/Cooperativa-Surangay-Ltda./100054310369556/?mibextid=wwXlfr&rdid=TwA4134oj4BAYM1Y&share_url=https%3A%2F%2Fwww.facebook.com%2Fshare%2F18Ltnn9Atc%2F%3Fmibextid%3DwwXlfr

Del Rio, C. J., Acosta, M. R., Santis, P. M., & Machado, L. J. (2022). El efecto mediador de la innovación entre la gestión del talento y el desempeño organizacional. *Información Tecnológica*, 33(2), 13–20.
<https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000200013>

Gaspar, C. M. F. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo Del Conocimiento: Revista Científico-Profesional*, 6(8), 318–329.

Lara, M. O. R., & Ríos, Z. G. A. (2024). *Gestión de Capital Humano* (Innovación Editorial Lagares, Ed.).
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=4HYqEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=La+gesti%C3%B3n+del+talento+humano+se+refiere+al+conjunto+de+pr%C3%A1cticas+y+pol%C3%ADticas+dise%C3%B1adas+para+atraer,+desarrollar+y+retener+a+los+empleados+en+una+organizaci%C3%B3n.+Este+enfoque+integral+busca+optimizar+el+rendimiento+del+personal+mediante+la+alineaci%C3%B3n+de+sus+competencias+con+los&ots=PiZdaBL0tj&sig=fb7WGk6YJR9FNnSy2L7l2GRweCA#v=onepage&q&f=false>

Manzano, L. A., Ortiz, C. A., Rodríguez, M. J., & Aguilar, P. J. (2022). La relación entre las estrategias lúdicas en el aprendizaje y la motivación: un estudio de revisión. *Revista Espacios*, 43(04), 29–45.
<https://doi.org/10.48082/espacios-a22v43n04p03>

Montañez Huancaya, D. S. A. P., Palumbo, P. G. B., Ramos, V. R. P., & Ramos, V. P. M. (2022). *Estilos de liderazgo en organizaciones educativas: aproximaciones teóricas*. *Revista Venezolana de Gerencia*.

- Moreno, H. J. J., Borja, N. P. G., Olivar, H. L. D., Moren, C. S., & Hernández, A. L. (2024). Influencia del capital humano en la sostenibilidad financiera de las PYMES en Colombia. *Revista Sinergia*, 15, 66–90. <http://190.71.63.135/ojs/index.php/Revistasinergia/article/view/222/193>
- Mucha, H. L. F., Chamorro, M. R., Oseda, L. M. E., & Alania, C. R. D. (2021). Evaluación de procedimientos empleados para determinar la población y muestra en trabajos de investigación de posgrado. *Desafíos*, 12(1), 50–57. <https://doi.org/10.37711/DESAFIOS.2021.12.1.253>
- Muñoz, C. R. J. (2023). Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo en la Gerencia de Administración y Finanzas, Municipalidad Provincial de Huaral, 2023. *Municipalidad Provincial de Huaral, 2023*. <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/8858>
- Paiva, de B. G. I. (2024). Evolución histórica de la gestión del talento humano, año 2023. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*. <https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/1653/2203>
- Rebollo, P. A., & Ábalos, E. M. (2022). *Metodología de la Investigación/Recopilación* (Autores de Argentina, Ed.). <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=vbWHEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=Para+recolectar+la+informaci%C3%B3n+y+que+esta+sea+v%C3%A1lida+y+relevante+que+conduzca+al+logro+de+los+objetivos+es+necesario+que+la+t%C3%A9cnica+posea+ciertas+caracter%C3%ADsticas+donde+se+explica+la+forma+o+procedimientos+y+condiciones+de+la+recopilaci%C3%B3n+de+la+informaci%C3%B3n.+&ots=9ZIPuXfIXH&sig=bulSBdPPMQWi0cz1pJYtvBbXPVs#v=onepage&q&f=false>
- Sánchez, C. A., Cabezas, R. V. T., Huaranga, R. H. V., & Ninalaya, C. M. (2023). *La Cultura Organizacional y la gestión de talento humano en el campus universitario* (N. P. Misacc, Ed.). CIDE Editorial.

Yupanqui, S. R. (2022). Gestión del talento humano como estrategia para el óptimo desempeño laboral: Un estudio de revisión sistemática. *Revista de Ciencias Empresariales: Business Innova Sciences (BIS)*.
<http://www.innovasciencesbusiness.org/index.php/ISB/article/view/119/91>

ANEXOS

Anexo 1. Formato de encuesta

Cargo: _____

Tiempo trabajando en la cooperativa: _____

1. ¿Cuenta la cooperativa actualmente con un Modelo de Gestión de Talento Humano?

Si

No

2. ¿Considera que la COAC Surangay Ltda., debería contar con un Modelo de Gestión de Talento Humano?

Si

No

3. ¿Al momento de ingresar a la COAC le aplicaron algún proceso de reclutamiento?

Si

No

4. ¿Por qué medios se informó que existen vacantes la COAC Surangay Ltda.?

Medios publicitarios

Algún referido

Otros.

5. ¿A usted le aplicaron algún plan de inducción antes de dar inicio sus funciones?

Si

No

6. ¿Brinda la cooperativa capacitación al personal?
- Si
 - No
7. ¿Con que frecuencia la cooperativa brinda capacitación al personal?
- A veces
 - Siempre
 - Nunca
8. ¿Qué cursos o seminarios, han recibido los funcionarios para mejorar la productividad?
- Atención al cliente
 - Solución de conflictos
 - Educación financiera
 - Economía popular y solidaria
 - Valores éticos
9. ¿Se realiza evaluaciones para conocer el desempeño del personal?
- A veces
 - Siempre
 - Nunca
10. ¿La COAC Surangay Ltda., realiza incentivos a sus colaboradores que cumplen con las metas?
- A veces
 - Siempre
 - Nunca

11. ¿La COAC Surangay Ltda., tiene manuales de procesos y funciones para cada puesto de trabajo?

Si

No

Muchas gracias por su atención.

Anexo 2. Tema: Modelo de gestión de Talento Humano para la eficiencia operativa de la COAC SURANGAY Ltda.

Pregunta de investigación	Hipótesis	Objetivo general	Objetivos específicos	Variables a estudiar para dar cumplimiento a los objetivos propuestos	Instrumentación
¿Cómo afecta la inadecuada gestión del talento humano en la eficiencia operativa de la COAC Surangay Ltda.?	Un modelo de gestión de talento humano contribuye a la eficiencia operativa de la Cooperativa Surangay Ltda.	Desarrollar un modelo de gestión del talento humano que contribuya a la eficiencia operativa de la COAC Saragar Ltda.	Analizar los fundamentos teóricos sobre los modelos de gestión del talento humano y la eficiencia operativa en las organizaciones	Modelos de gestión del talento humano	Revisión literaria
			Diagnosticar los procesos actuales de gestión del talento humano en la COAC Surangay Ltda., y el nivel de eficiencia operativa que se maneja	Estilo de liderazgo	Encuesta
			Identificar los elementos que componen el modelo de gestión del talento humano orientados hacia la eficiencia operativa de la empresa	Satisfacción laboral	
					Capacitaciones
	Mejor clima laboral				

Fuente: elaboración propia