

Universidad Hispanoamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Administración de Negocios con Énfasis en

Gerencia

Tesis para optar por el grado académico de

Licenciatura

**Factores positivos y negativos de la gestión de
talento humano en Coopeservidores, R.L. como
base de un benchmarking para cualquier otra
cooperativa**

**San José, Costa Rica en el primer cuatrimestre
2025.**

Lorna Urbina Obando

febrero, 2025

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO.....	2
ÍNDICE DE TABLAS	4
ÍNDICE DE FIGURAS.....	5
AGRADECIMIENTOS	6
DEDICATORIA	7
RESUMEN.....	8
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	10
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales.....	10
1.1.2. Delimitación del problema.....	27
1.1.3 Justificación	27
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	27
1.3 OBJETIVOS.....	28
1.3.1 Objetivo general.....	28
1.3.2 Objetivos específicos	28
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL.....	29
2.1 MARCO TEÓRICO	29
2.1.1 Benchmarking	29
Etapas de un Benchmarking.....	30
2.1.2. Cambio organizacional: Fases del Modelo de Cambio de Kurt Lewin.....	31
2.2. MARCO CONCEPTUAL	33
2.2.1. Etapas de gestión del de talento Humano.....	33
2.2.2 El concepto de gestión del talento humano	35
2.3. MARCO CONTEXTUAL	36
2.3.1. El cooperativismo.....	36
2.3.2. COOPESERVIDORES R.L.	37
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	41
3.1 ENFOQUE	41
3.1.1. Enfoque cualitativo	41
3.1.2 Enfoque cuantitativo.....	42

3.1.3 Enfoque mixto	43
3.2 ALCANCE	44
3.2.2. Alcance exploratorio	44
3.2.2. Alcance descriptivo.....	44
3.2.3. Alcance Correlacional	45
1.2.2. Alcance Explicativo	45
3.3 DISEÑO.....	45
3.3.1. Diseños no experimentales.....	46
3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO.....	49
3.4.1 Población	49
3.4.2 Tipo de muestra	49
3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	52
3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS	57
3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS	57
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	59
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....	84
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES	115
Y RECOMENDACIONES	115
6.1 CONCLUSIONES.....	115
6.2 LIMITACIONES.....	128
CAPÍTULO VII: PROPUESTA.....	129
7.1 Nombre de la propuesta.....	129
7.2 Institución, organización o población en la cual se desarrollará.....	129
7.3 Objetivo general y específicos de la propuesta	129
7.4 Cronograma de actividades y responsables	130
7.5 Presupuesto necesario para su implementación	134
7.6 Fases de la propuesta	134
7.7 Referencias	163
REFERENCIAS.....	165
Lista de Anexos.....	167
Documentos importantes para la investigación.....	167
Anexo 1. Guía de entrevista para personas colaboradoras	167
Anexo 2. Sistematización de las respuestas obtenidas.....	183

Documentos obligatoria establecida por la Universidad Hispanoamericana	187
Anexo 3. Declaración Jurada	187

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Criterios de inclusión y de exclusión.....	49
Tabla 2 Cuadro de operacionalización de las variables.....	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1 Sede central de Coopeservidores RL.....	38
Ilustración 2 Organigrama general de Coopeservidores RL.....	39
Ilustración 3 Ubicación geográfica de la sede central de Coopeservidores	40
Ilustración 4 Diagrama de Gantt.....	133
Ilustración 5 Presupuesto estimado para la implementación del proyecto.....	134
Ilustración 6 Recolección documental.....	137
Ilustración 7 Mapeo de procesos	138
Ilustración 8 Guía de entrevista.....	138
Ilustración 9 Matriz de Brechas	139
Ilustración 10 Matriz de riegos	139
Ilustración 11 Acta de validación.....	140
Ilustración 12 Política de reclutamiento y selección	143
Ilustración 13 Política de capacitación	143
Ilustración 14 Política de evaluación del desempeño	144
Ilustración 15 Política de Sucesión	144
Ilustración 16 Protocolo de perfiles de puestos	145
Ilustración 17 Flujograma.....	145
Ilustración 18 Matriz RACI	146
Ilustración 19 Protocolo de reclutamiento y selección	146
Ilustración 20 Protocolo de evaluación del desempeño.....	147
Ilustración 21 Instrumentos de evaluación de brechas.....	150
Ilustración 22 Malla curricular.....	150
Ilustración 23 Plan de capacitación.....	151
Ilustración 24 Informe de resultados	151
Ilustración 25 Diccionario de indicadores	154
Ilustración 26 Mapa de rutas de datos	154
Ilustración 27 Dashboard de indicadores	155
Ilustración 28 Reporte base de indicadores	155
Ilustración 29 Instrumento de diagnóstico	158
Ilustración 30 Plan de comunicación interna	158
Ilustración 31 Programa de reconocimiento	159
Ilustración 32 Instrumento de medición de impacto.....	159
Ilustración 33 Guía metodológica.....	162
Ilustración 34 Toolkit de implementación	162
Ilustración 35 Estudio de caso	162
Ilustración 36 Plan de difusión	163
Ilustración 37 Retroalimentación y actualización.....	163

AGRADECIMIENTOS

Expresar mi más profundo agradecimiento a la Universidad y a la Facultad que me brindaron las herramientas necesarias para llevar acabo este trabajo. A mi tutor Sheir Chacón por su dedicación, entrega y por estar siempre disponible, permitiendo que todo fluyera de la mejor manera. A mi colega y compañero de proceso Juan Pablo Barrantes Arias, con quién compartí cada etapa de este camino, encontrando apoyo y motivación mutua. A mi familia y amigos por sus palabras de aliento y paciencia en los momentos desafiantes. A todos ustedes, gracias por ser parte fundamental de este logro.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Yorleny Tatiana Vargas Calderón, quién con sus palabras y su confianza me incentivó a dar el paso de emprender esta tesis. A mi esposo Leonardo Zumbado, por ser mi apoyo constante y sostén en cada momento de este proceso. A mi madre Fátima Obando, quién ha soñado siempre con verme crecer en todos los aspectos de mi vida y ha sido inspiración para alcanzar cada meta. Y, sobre todo, a mi hija, Emma Zumbado, mi razón de ser, para que se sienta siempre orgullosa de la mamá que tiene y vea en este logro un ejemplo de perseverancia y amor.

RESUMEN

La presente investigación aborda el diseño e implementación de un modelo integral de gestión de talento humano en una cooperativa costarricense, con el propósito de fortalecer los procesos de reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño, medición de indicadores y clima organizacional. La justificación del estudio radica en la necesidad de contar con herramientas estandarizadas que permitan mejorar la eficiencia y la sostenibilidad de la gestión de personas en el sector cooperativo, asegurando además la replicabilidad del modelo en otras organizaciones similares. El objetivo general consistió en desarrollar un sistema metodológico que, a partir de un diagnóstico inicial, generara políticas, protocolos, indicadores y programas de reconocimiento que respondieran a las brechas identificadas. El marco metodológico se fundamentó en un enfoque cualitativo, con participación de colaboradores de diferentes niveles jerárquicos, que llevaron a cabo el ciclo completo de la gestión de talento humano, la entrevista se aplicó de manera semiestructurada, grupos focales, encuestas de clima organizacional y análisis documental. Las herramientas de recolección incluyeron fichas de procesos, matrices de brechas y riesgos, cuestionarios abiertos y flujogramas, mientras que el análisis se realizó a través de triangulación cualitativa y categorización de hallazgos. Los principales resultados evidenciaron la ausencia de protocolos claros, debilidades en capacitación y deficiencias en la comunicación interna, lo que permitió diseñar políticas de reclutamiento, capacitación, desempeño y sucesión, así como protocolos operativos y un diccionario de indicadores.

Las conclusiones señalan que la implementación del modelo contribuye a la estandarización de procesos, mejora la motivación y el clima organizacional y establece un sistema de medición confiable que facilita la toma de decisiones estratégicas, en síntesis, la propuesta constituye un aporte académico y práctico para la gestión del talento humano en el ámbito cooperativo, con potencial de replicarse en otras organizaciones del sector.

Palabras clave: Gestión de talento humano, políticas, protocolos, indicadores, clima organizacional.

Abstract

This research addresses the design and implementation of a comprehensive human talent management model in a Costa Rican cooperative, with the purpose of strengthening recruitment, training, performance evaluation, indicator measurement, and organizational climate processes. The justification of the study lies in the need for standardized tools that improve efficiency and sustainability in people management within the cooperative sector, while also ensuring the replicability of the model in other similar organizations. The general objective was to develop a methodological system that, based on an initial diagnosis, generated policies, protocols, indicators, and recognition programs to address the identified gaps. The methodological framework was based on a qualitative approach, involving collaborators from different hierarchical levels who carried out the full cycle of human talent management. Data collection techniques included semi-structured interviews, focus groups, organizational climate surveys, and documentary analysis. The tools used comprised process sheets, gap and risk matrices, open questionnaires, and flowcharts, while the analysis was conducted through qualitative triangulation and categorization of findings. The main results revealed the absence of clear protocols, weaknesses in training, and deficiencies in internal communication, which allowed for the design of recruitment, training, performance, and succession policies, as well as operational protocols and an indicator dictionary. The conclusions indicate that the implementation of the model contributes to process standardization, improves motivation and organizational climate, and establishes a reliable measurement system that facilitates strategic decision-making. In summary, the proposal represents both an academic and practical contribution to human talent management in the cooperative field, with potential for replication in other organizations within the sector.

Key Words: Human talent management, policies, protocols, indicators, organizational climate.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

A continuación, se presentan algunos documentos científicos y empíricos donde se muestra los avances anteriores en torno al fenómeno que es objeto de esta investigación.

INTERNACIONALES

Chaluisa C., Sonia F.; Villa Andrade, Luisa C.; Romero Bautista, Mao Q. (2022). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica.

Este trabajo presenta una revisión bibliográfica sobre la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual, analizando diferentes enfoques y perspectivas sobre este tema, así como su relación con la competitividad empresarial. El estudio se basa en un conjunto de criterios para evaluar la efectividad de la implementación de procesos metódicos en la gestión del talento humano, con el objetivo de establecer lineamientos para evaluar el indicador integral de gestión del talento humano.

En cuanto a Metodología, el enfoque es cualitativo, basado en una revisión sistemática de literatura. Se examinaron diversas fuentes académicas para comprender las diferentes dimensiones de la gestión del talento humano y su impacto en la competitividad empresarial.

Sobre la Población y la muestra, no se aplicó una muestra específica de empresas, sino que se basó en la revisión de estudios académicos y literatura relevante sobre gestión del talento humano.

Los principales resultados sobre el tema de gestión del talento humano, es que la gestión efectiva del talento humano es crucial para mejorar la competitividad empresarial, ya que implica atraer, desarrollar y retener a los mejores colaboradores. Sobre las funciones clave el estudio identificó funciones esenciales como el análisis y planificación de personal, reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, organización de relaciones laborales, apoyo motivacional y desarrollo del personal y en cuanto a al impacto en la productividad, la investigación reveló que una gestión eficaz del talento humano tiene un impacto significativo en el nivel de productividad de las empresas, al promover un ambiente laboral motivador y colaborativo.

Como conclusión, el estudio arroja que la gestión del talento humano es un factor clave para el éxito empresarial, ya que permite a las organizaciones desarrollar una ventaja competitiva sostenible y que la implementación de procesos estructurados y funcionales en la gestión del talento humano es esencial para mejorar la eficiencia y eficacia organizacional.

Las recomendaciones consecuentes son, implementar un enfoque integral de gestión del talento humano que incluya funciones como reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo del personal, fomentar un ambiente laboral motivador mediante el apoyo motivacional y la creación de condiciones de trabajo favorables, establecer indicadores claros para medir el impacto de la gestión del talento humano en la productividad y competitividad empresarial y promover la colaboración interdepartamental para asegurar que las estrategias de gestión del talento humano se alineen con los objetivos estratégicos de la empresa.

Este trabajo es de especial interés para el presente proyecto porque resalta la importancia de la gestión del talento humano como pilar fundamental para el éxito empresarial y la competitividad en el entorno actual.

Palabras clave: Talento humano; Herramienta técnica; Desarrollo sostenible.

Ramírez Torres, W. E. (2023) ofrece el estudio Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica, es una investigación analiza la capacidad competitiva del talento humano en el contexto empresarial actual, mediante aplicación de modelos organizacionales y por competencias laborales en las áreas de gestión humana. Para ello, se realizó una revisión de literatura, en las bases de datos bibliográficas Scopus y Web of Science, en el periodo 2002-2022; utilizando para el proceso de refinación de la búsqueda la metodología PRISMA. Esta investigación analiza la capacidad competitiva del talento humano en el contexto empresarial actual, mediante la aplicación de modelos organizacionales y por competencias laborales en las áreas de gestión humana.

El estudio se basa en una revisión de literatura realizada en bases de datos como Scopus y Web of Science, utilizando la metodología PRISMA para refinar la búsqueda. Se incluyen en el análisis aquellos estudios, en los que se identifica la incorporación de modelos para la formación de competencias corporativas, técnicas y tecnológicas; la innovación, orientación al logro, aprendizaje organizacional, liderazgo, responsabilidad social y la integración sistémica entre lo operativo y estratégico.

En cuanto a la metodología el enfoque es cualitativo, basado en una revisión sistemática de literatura que se centró en identificar modelos que integren competencias corporativas, técnicas y tecnológicas, así como aspectos como la innovación, el aprendizaje organizacional y la responsabilidad social.

Población y muestra: No se aplicó una muestra específica de empresas, sino que se basó en la revisión de estudios académicos publicados entre 2002 y 2022. Se incluyeron aquellos que incorporan modelos para la formación de competencias y la integración sistémica entre lo operativo y estratégico.

Resultados: Competitividad organizacional: Se encontró que la competitividad de las organizaciones se potencia cuando integran la innovación en los procesos de cualificación del personal, crean nuevas formas de laborar y actualizan los estilos de gerencia organizacional.

Competencias clave: Se destacan la formación de competencias corporativas, técnicas y tecnológicas, así como la orientación al logro y el aprendizaje organizacional como factores críticos para mejorar la gestión del talento humano.

Integración sistémica: La integración entre lo operativo y estratégico es crucial para alinear las competencias del personal con los objetivos organizacionales.

Conclusiones: El estudio concluyó que la gestión efectiva del talento humano es esencial para mejorar la competitividad organizacional. La innovación y la formación continua de competencias son clave para mantener una ventaja competitiva en el mercado, se resalta que la competitividad de las organizaciones se potencia cuando éstas integran la innovación en los procesos de cualificación del personal, la creación de nuevas formas de laborar y se actualizan los estilos de gerencia organizacional.

Las principales recomendaciones ofrecidas sin implementar programas de formación continua que fomenten competencias corporativas, técnicas y tecnológicas, fomentar una cultura organizacional innovadora que promueva nuevas formas de laborar y estilos de gerencia actualizados, establecer indicadores claros para medir el impacto de la gestión del talento humano en la competitividad organizacional, promover la integración sistémica entre las áreas operativas y estratégicas para alinear las competencias del personal con los objetivos del negocio.

Este trabajo es de especial interés para el presente proyectos porque resalta la importancia de la gestión del talento humano para potenciar la competitividad empresarial a través de la innovación y el desarrollo de competencias clave.

Palabras claves: talento humano, competencias corporativas, técnicas y tecnológicas, la innovación, orientación al logro, aprendizaje organizacional.

Chávez Manayalle, Ronaldo Rancel; Fernández Coronel, Alexa Jamilet (2023).

Benchmarking como estrategia en las organizaciones. Esta revisión sistemática analiza el uso del benchmarking en diversas organizaciones y sectores, con el objetivo de comprender sus beneficios y relevancia para mejorar la calidad del servicio y la estrategia empresarial.

En cuanto a Metodología, el estudio se basó en un análisis exhaustivo de 50 revistas académicas de bases de datos especializadas como Dialnet, Redalyc, Scopus, Repositorio UCV, Mendeley y Researchgate y el enfoque de investigación es cualitativo, basado en una revisión sistemática de literatura. Se centró en identificar los beneficios y la importancia del benchmarking como herramienta estratégica para las empresas.

Población y muestra: Se analizaron 50 artículos de revistas especializadas en bases de datos como Dialnet, Redalyc, Scopus, Repositorio UCV, Mendeley y Researchgate. El análisis se centró en identificar los beneficios y la importancia del benchmarking como herramienta estratégica. No se aplicó una muestra específica de empresas, sino que se basó en la revisión de artículos académicos que abarcan diversas organizaciones de diferentes sectores y regiones.

Resultados: Evaluación comparativa, mediante la cual, el estudio encontró que el benchmarking es una herramienta efectiva para realizar evaluaciones comparativas entre organizaciones, lo que permite identificar áreas de mejora y oportunidades para innovar.

Estrategia: Se determinó que el benchmarking no solo es útil para aprender de las mejores prácticas de otras empresas, sino para adaptarlas y crear estrategias que maximicen la eficiencia interna.

Beneficios: Entre los beneficios destacados se encuentran la mejora continua de la calidad del servicio, el aumento de la competitividad y la capacidad para tomar decisiones informadas basadas en comparaciones objetivas.

Conclusiones: El estudio concluyó que el benchmarking es una estrategia valiosa para las organizaciones que buscan mejorar su desempeño y competitividad. Al aprender de las mejores prácticas de otras empresas, las organizaciones pueden crear procesos más eficientes y competitivos.

Recomendaciones: Implementar el benchmarking como una práctica regular para evaluar y mejorar continuamente los procesos organizacionales, fomentar una cultura de aprendizaje dentro de la empresa, donde se valore la innovación y la mejora continua basada en el análisis de las mejores prácticas del sector, establecer indicadores claros para medir el impacto del benchmarking en la calidad del servicio y el desempeño organizacional y promover la colaboración interdepartamental para asegurar que los aprendizajes obtenidos a través del benchmarking se apliquen en toda la organización.

Este trabajo es de especial interés para el presente proyecto porque destaca la importancia del benchmarking como herramienta estratégica para mejorar la competitividad y la eficiencia en las organizaciones.

Palabras clave: Benchmarking, estrategia, mejora, servicio, organización.

Jiménez Mullo, Donovan A.; Mesa Casa, Karla A. (2023), presenta la tesis *Clima Organizacional en Cooperativas de Ahorro y Crédito Occidental*, estudio que explora la relación

entre el clima organizacional y la eficiencia en la gestión del talento humano en cooperativas de ahorro y crédito, con el objetivo de promover estrategias para mejorar el ambiente laboral. El clima organizacional es crucial para fomentar la motivación, satisfacción y desempeño laboral, ya que un buen clima puede promover la cohesión y el trabajo en equipo, mientras que un mal clima puede disminuir la productividad.

Enfoque de investigación: El enfoque utilizado es cuantitativo. Se aplicó una metodología basada en encuestas estructuradas para recopilar datos sobre la percepción del clima organizacional y su impacto en la gestión del talento humano. La investigación se sustentó en una revisión teórica de libros y artículos académicos sobre el tema.

Población y muestra: La población incluyó a todos los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental (aproximadamente 100 personas). Se seleccionó una muestra representativa de 70 colaboradores mediante un muestreo aleatorio estratificado que abarcó diferentes áreas operativas y administrativas.

Resultados: Clima organizacional: Se encontró que el clima organizacional actual es percibido como promedio, con áreas de mejora en la comunicación interna y el reconocimiento al esfuerzo individual.

Gestión del talento humano: La investigación reveló que una gestión efectiva del talento humano está directamente relacionada con un clima organizacional positivo, ya que influye en la motivación y el compromiso de los empleados.

Desafíos: Se identificaron desafíos como la falta de programas de capacitación continuos y la necesidad de mejorar las condiciones laborales para aumentar la satisfacción del personal.

Conclusiones: El estudio concluyó que un buen clima organizacional es esencial para mejorar la eficiencia en la gestión del talento humano, ya que promueve un ambiente laboral motivador

y colaborativo. Se recomienda prestar atención a las áreas críticas identificadas para fortalecer el clima organizacional.

Recomendaciones: Implementar programas regulares de capacitación y desarrollo profesional para mejorar las competencias del personal, fortalecer los canales de comunicación interna para garantizar que todos los colaboradores estén informados y alineados con los objetivos organizacionales, establecer sistemas de reconocimiento y recompensa que motiven a los empleados y fomenten un sentido de pertenencia, realizar evaluaciones periódicas del clima organizacional para monitorear los cambios y ajustar las estrategias según sea necesario.

Este trabajo es de especial interés para el presente proyectos porque subraya la importancia del clima organizacional en la gestión eficiente del talento humano y su impacto en la productividad y satisfacción laboral en las cooperativas de ahorro y crédito.

Palabras clave: Clima organizacional, liderazgo, motivación, reciprocidad.

La tesis realizada por **Chuquimia P. (2021)**, para la Universidad Católica de Santa María de Perú con el tema “Análisis del rol de la banca de desarrollo en la inclusión financiera de las Mypes en Perú (2015-2019)”, plantea como objetivo general de analizar el rol de la banca de desarrollo en la inclusión financiera de las MYPES en el Perú, mientras que, como objetivos específicos propone identificar el nivel de crecimiento de la banca de desarrollo con respecto al otorgamiento de crédito a las MYPES, identificar los factores clave para la inclusión financiera de las MYPES, mencionar los obstáculos que afronta la banca de desarrollo en la inclusión financiera de las MYPES.

Metodología: Se trata de una investigación en la que se aplicó un enfoque cualitativo, con alcance exploratorio y descriptivo.

Como conclusión, plantea entre otras, que la experiencia peruana de inclusión financiera de las MYPES se ha basado largamente en el sector financiero privado y que la autoridad regulatoria, la SBS, ha jugado un rol decisivo. En este contexto, la banca de desarrollo ha acompañado esta experiencia, con funciones, recursos y productos financieros complementarios; sin embargo, el papel que ejerce la banca de desarrollo en la inclusión financiera de las MYPES peruanas es limitado y poco profundo.

Palabras clave: banca de desarrollo, inclusión financiera, Mypes, productos financieros.

Se considera que esta tesis es de interés para la presente investigación dado que pone de manifiesto la relevancia que tiene las empresas de carácter privado, no gubernamentales en la inclusión financiera, así como la relevancia de los productos financieros complementarios.

ANTECEDENTES NACIONALES

Camacho Solano, Luis; Cambronero Oviedo, Ricardo; Quesada Ugalde, Roberto; Soto Arguello, Jorge (2022) desarrollan el estudio Modelo de gestión del talento humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Antonio Vega Granados R.L. Universidad Nacional de Costa Rica. Este TFG tiene como propósito diseñar un modelo de gestión del talento humano adaptado a las características y necesidades específicas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Antonio Vega Granados R.L. El estudio examina la evolución de la administración de recursos humanos y su implementación en el contexto cooperativo, centrándose en procesos clave como reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo de carrera. Además, propone estrategias orientadas a optimizar la eficiencia y eficacia en la gestión del talento humano dentro de la organización.

Metodología: El enfoque de investigación es mixto y se utilizaron métodos cuantitativos para analizar indicadores organizacionales relacionados con los procesos de recursos humanos y métodos cualitativos, como entrevistas a profundidad con el personal directivo y operativo, para comprender las necesidades específicas y percepciones sobre la gestión del talento.

La población y muestra incluyó a todos los empleados de la cooperativa (aproximadamente 70 personas). Para el análisis cuantitativo se aplicaron encuestas a 50 trabajadores seleccionados mediante un muestreo aleatorio estratificado. En el análisis cualitativo participaron 10 colaboradores clave (gerencia, supervisores y personal operativo) seleccionados por su rol estratégico en los procesos organizacionales.

Como parte de los resultados, el estudio reveló que los procesos actuales de reclutamiento y selección carecen de estandarización, lo que dificulta la incorporación eficiente de talento adecuado, que existe una necesidad urgente de implementar programas sistemáticos de capacitación y desarrollo profesional, que la evaluación del desempeño no está alineada con objetivos estratégicos claros ni con incentivos motivacionales y que los empleados perciben una falta de oportunidades claras para el desarrollo de carrera dentro de la cooperativa.

Entre las principales conclusiones se arribó a que un modelo integral de gestión del talento humano es esencial para mejorar el clima organizacional, aumentar la productividad y fomentar el compromiso del personal con los objetivos estratégicos de la cooperativa y que la implementación de estrategias basadas en un enfoque humanista puede fortalecer las relaciones laborales y promover un ambiente más colaborativo.

Algunas de las principales recomendaciones derivadas de lo anterior, incluyen diseñar e implementar un sistema estandarizado para los procesos de reclutamiento y selección basado en competencias, crear un programa continuo de capacitación enfocado en habilidades técnicas y

blandas relevantes para el sector financiero cooperativo, desarrollar un sistema integral de evaluación del desempeño vinculado a metas organizacionales e incentivos claros y establecer planes de carrera personalizados que permitan a los empleados visualizar su crecimiento dentro de la organización.

Este trabajo es de especial interés para el presente proyecto porque resalta la importancia de adaptar las estrategias de gestión del talento humano al contexto cooperativo para garantizar una mayor eficiencia operativa y satisfacción laboral.

Palabras clave: Gestión del talento, enfoque humanista, estrategias de RR.HH., clima organizacional.

La tesis de **Johanna Pérez Solano (2022)** para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Banca y Finanzas, por la UH, titulada Investigación e implementación de mejora en el proceso de cobro con el fin de determinar una mejora en la rentabilidad y liquidez de Cooperativa Autogestionaria de Servicios Aero Industriales, Alajuela, II trimestre 2022, tiene por finalidad analizar la gestión de cobro de las cuentas por cobrar de los clientes de dicha Cooperativa. La investigación Pérez (2022) surge de la pregunta investigación de si ¿Se incrementa la afectación en la rentabilidad y el descalce financiero en el flujo de caja de la Cooperativa por la mala gestión de cobro que se utiliza en la actualidad?, dado que la Cooperativa Autogestionaria de Servicios Aero Industriales, dedicada al mantenimiento de aeronaves de cuerpo angosto, utiliza dos formas de ventas, que son ventas al contado y ventas al crédito, con las cuales estima obtener sus utilidades.

El objetivo general de Pérez (2022) es analizar las cuentas por cobrar de la Cooperativa II Trimestre 2022, con el fin de mejorar la gestión de cobro para aumentar la liquidez en el flujo de caja, mientras que, los objetivos específicos, son investigar los procesos actuales en la

gestión de cobro aplicados por parte de la entidad cooperativa, identificar los factores que afectan el cumplimiento de los pagos por parte de los clientes, analizar los clientes más importantes de la Cooperativa para revisión de la gestión de pago, determinar el impacto financiero que se genera por la mala gestión de cobro, y finalmente, implementar una propuesta de mejora para la cooperativa.

Pérez Solano (2022) se ha propuesto describir el proceso de créditos y cobranzas mediante el uso de flujogramas; determinar el porcentaje del índice de morosidad de los clientes; evaluar el manejo y cumplimiento de las políticas de crédito, provisión y castigo de las cuentas por cobrar comerciales y proponer lineamientos de mejora para la gestión de las cuentas por cobrar y para lograr la eficiencia de las políticas de crédito y cobranza.

Metodológicamente la investigación tuvo un enfoque cualitativo y se desarrolló mediante el análisis documental de la información para verificar la gestión de las cuentas por cobrar, la cual permitieron determinar la ausencia de la aplicación de las políticas que rigen a esta empresa, estas se encuentran definidos, pero no encaminados hacia su cumplimiento.

Como conclusión se llega, entre otras cosas a que, estas políticas de crédito, al parecer resultan ineficientes, originando un alto índice de cuentas por cobrar en la empresa, las mismas que deberán ser evaluadas, a fin de mejorarlas, reemplazarlas o en su defecto aplicarlas mejor.

Palabras clave: Gestión de las cuentas por cobrar, políticas de créditos, políticas de cobranza y eficiencia, flujo de caja y liquidez.

Este trabajo es de especial interés para el presente proyecto porque resalta la importancia de adaptar las estrategias de gestión, las políticas de créditos, políticas de cobranza y eficiencia, flujo de caja y liquidez, como actividades derivadas del talento humano al contexto cooperativo para garantizar una mayor eficiencia operativa y satisfacción laboral.

Bolaños Umaña, Diego (2023) propone la investigación titulada Estudio de servicios financieros inclusivos que puede ofrecer la Fundación para el desarrollo de las comunidades del Sur (FUDECOSUR) a las poblaciones del cantón de Buenos Aires de Puntarenas en el primer semestre de 2023, siendo el problema de investigación ¿Cómo puede (FUDECOSUR), desarrollar una actividad inclusiva de prestación de servicios financieros que respondan de manera más efectiva a las necesidades y oportunidades de apoyo efectivo al desarrollo comunal y familiar del cantón de Buenos Aires de Puntarenas mediante servicios financieros que durante el primer semestre del 2023?

Como objetivo general se propone determinar nuevos servicios financieros inclusivos que pueda ofrecer la Fundación para el desarrollo de las comunidades del sur (FUDECOSUR) a las poblaciones del cantón de Buenos Aires de Puntarenas, durante el primer semestre del 2023, y los objetivos específicos de investigación son analizar la situación financiera de FUDECOSUR para identificar fortalezas y debilidades de cara a la implementación de un nuevo servicio financiero, identificar la percepción de los clientes de los servicios financieros ofrecidos por FUDECOSUR, en el cantón de Buenos Aires de conformidad con sus expectativas, examinar modalidades alternativas innovadoras de servicios financieros complementarios que excedan las expectativas de los usuarios del cantón de Buenos Aires y diseñar un portafolio de servicios financieros complementarios que añadan competitividad y proyección a FUDECOSUR de conformidad con las expectativas de los clientes.

En cuanto a la metodología, el enfoque de la investigación se define como cuantitativo con un alcances exploratorio y explicativo. La población de análisis consiste en el conjunto de sujetos vinculados al funcionamiento de a FUDECOSUR.

Como principales hallazgos, se encontró que las micro financieras tienen posibilidades reales de impactar positivamente la calidad de vida de sus clientes beneficiarios mediante el desarrollo de diversos tipos de servicios complementarios que profundicen la inclusividad financiera, de los cuales se proponen cinco que son Programas de capacitación y asesoría técnica, Servicios de Asesoría financiera, Micro seguros, Programas de educación financiera y por último, Implementación Servicios de micro Ahorro, los cuales son de bajo costo relativo y por tanto no impactan la salud de la micro financiera aunque sí la desafían a una serie de mejoras y aprendizajes internos.

Como principal conclusión se expone, que esta investigación puede aportar una mayor comprensión de como la gestión de las ONGs de servicios micro financieras pueden apoyar de forma más efectiva a las microempresas y proyectos productivos de las unidades familiares añadiendo a la experiencia y liderazgo otros elementos administrativos como el uso de recursos de análisis racional basados en diagnósticos objetivos y toma de decisiones estratégicas y su implementación operativa, a fin de impactar el desempeño, productividad y la rentabilidad de las microempresas y las unidades familiares en medio de condiciones restrictivas de la economía.

Por lo tanto, se procedió a plantear como principales recomendaciones.

Palabras clave: servicios financieros, inclusividad, desarrollo comunitario,

Se considera que esta tesis es de interés para la presente investigación porque evidencia como los servicios financieros inclusivos sean macro o micro, pueden ofrecer vías de desarrollo a personas y comunidades a las que sirven.

José David Soto Rojas (2023) presenta la investigación Evaluación de la viabilidad financiera para la apertura de una sucursal de Coopenae, R.L. en el cantón de Santa Ana, en el Distrito De

Pozos, en el tercer trimestre del año 2022, como Tesis para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Banca y Finanzas, por la Universidad Hispanoamericana. La investigación plantea como problema general ¿Cuál es la viabilidad financiera de una nueva sucursal de COOPENAE R.L. en el distrito Pozos de Santa Ana? y como objetivo general, determinar la viabilidad financiera de realizar la apertura de una sucursal de COOPENAE en el distrito de Pozos de Santa Ana, mediante las herramientas de análisis pertinentes y la consideración de los indicadores socioeconómicos de la población del distrito y zonas circundante.

Los objetivos específicos son valorar el potencial socioeconómico de la zona circundante al distrito, mediante el análisis documental; identificar el potencial de crecimiento a futuro de la demanda a la luz el de las características socioeconómicas y demográficas del distrito de Pozos y zonas circundantes; determinar la factibilidad financiera para una nueva sucursal en la zona de Pozos de Santa Ana y con todo ello, formular una propuesta para la toma de decisiones mediante los insumos elaborados a partir de los datos obtenidos en la investigación. tanto es El abordaje metodológico es de un enfoque mixto, de alcance descriptivo con participación de 108 sujetos, y con uso de técnicas de entrevista, encuesta, grupo focal y análisis documental, ya que la aplicación de esta variedad de técnicas y herramientas permitió una triangulación metodológica que añade fortaleza a la confiabilidad de los resultados y las conclusiones obtenidas de la investigación.

Los principales resultados alcanzados son que, el distrito Pozos, y la zona aledaña de Santa Ana y los demás cantones aledaños muestran un cantón de alto desarrollo económico, sede de muchas compañías multinacionales, así como de la Bolsa Nacional de Valores, y la SUGEF entre otros; además de contar con el índice de desarrollo humano más alto del país en los últimos

años. Todo lo cual lo ubica a Santa Ana como uno de los cantones con mayor auge económico y con un gran potencial al no contar con una sucursal de COOPENAE en sus cercanías. Así mismo, el crecimiento demográfico y las características socioeconómicas de la población refuerzan la evidencia de que la iniciativa de una sucursal es factible por cuenta de la entidad que la desarrolla y es viable financieramente a futuro.

Y por tanto se concluye, de forma específica, según los datos obtenidos, que la iniciativa de creación de la sucursal es tanto factible como viable financieramente.

Palabras clave: viabilidad financiera, servicios financieros, desarrollo comunitario, evaluación de la apertura de sucursales.

Se considera que esta tesis es de interés para la presente investigación porque evidencia la importancia de evaluar con cuidado la apertura de nuevas sucursales de servicios financieros y comunidades.

Campos Guevara, Raquel (2024) Factores de Riesgo que Influyen en el Desempeño Laboral del Recurso Humano en Coopelibelulas, es un Trabajo Final de Graduación (TFG) tiene como objetivo analizar los factores de riesgo que afectan el desempeño laboral del recurso humano en Coopelibelulas, una cooperativa dedicada a la selección y separación de residuos inorgánicos.

El estudio aborda temas relacionados con el clima laboral, la gestión de recursos humanos y los riesgos organizacionales, proponiendo recomendaciones para mejorar la gestión del talento.

Metodología: Enfoque de investigación utilizado es mixto, combinando herramientas cuantitativas y cualitativas. Se emplearon encuestas estructuradas para recopilar datos estadísticos sobre el desempeño laboral y entrevistas semiestructuradas para profundizar en las percepciones de los trabajadores sobre los factores de riesgo.

Población y muestra estuvo compuesta por los empleados de la cooperativa Coopelibelulas (aproximadamente 50 personas), de entre la cual se seleccionó una muestra representativa de 30 trabajadores, mediante un muestreo no probabilístico, es decir, por conveniencia, asegurando la participación de diferentes áreas operativas.

Como parte de los resultados el estudio identificó varios factores de riesgo que influyen negativamente en el desempeño laboral, entre ellos, las eficiencias en la comunicación organizacional, la usencia de programas de capacitación continua, las condiciones laborales poco ergonómicas en las áreas operativas, la falta de incentivos económicos y reconocimiento al esfuerzo individual.

En las conclusiones se llegó a qué los factores mencionados afectan directamente la productividad y el bienestar del personal, generando un clima laboral desfavorable que impacta negativamente en la eficiencia operativa de la cooperativa.

Por tanto, las principales recomendaciones derivadas fueron implementar programas regulares de capacitación para fortalecer las competencias del personal, mejorar las condiciones físicas del entorno laboral mediante inversiones en infraestructura ergonómica, diseñar un sistema de incentivos económicos y no económicos para motivar a los trabajadores y fomentar una comunicación más efectiva entre los niveles jerárquicos dentro de la organización.

Este trabajo es de especial interés para el presente proyecto porque subraya la importancia de gestionar adecuadamente los riesgos organizacionales para optimizar el desempeño laboral y promover un clima organizacional positivo.

Palabras clave: Factores Riesgo, Desempeño Laboral, Talento Humano, Cooperativas, clima organizacional.

1.1.2. Delimitación del problema

Delimitación del problema en aspectos temporales: la investigación y análisis de a interrogante se desarrollará durante el primer cuatrimestre del 2025.

Delimitación del problema en aspectos geográficos: la investigación se realizará exclusivamente en la sede en la sede central de Coopeservidores RL en San José, Dirección: San José, Barrio México

1.1.3 Justificación

Esta investigación tiene como propósito optimizar los recursos de un departamento esencial en toda organización: la gestión del talento humano. Su relevancia se extiende al sector cooperativo en general, ya que al identificar los factores positivos y negativos presentes en los procesos de gestión de talento de Coopeservidores, R.L. se busca desarrollar un ejercicio de benchmarking que sirva como referencia estratégica para otras cooperativas del país. El objetivo es contribuir a un entorno organizacional más robusto, eficiente y sostenible, fortaleciendo así el desempeño colectivo del sector.

En un contexto financiero cada vez más dinámico, competitivo, resulta fundamental mejorar el rendimiento institucional, optimizar procesos internos y mantener vigente la gestión del talento humano como eje articulador del éxito organizacional. Esta investigación se orienta precisamente hacia ese horizonte: generar conocimiento aplicable, replicable y útil para la mejora continua de las cooperativas costarricenses.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los factores positivos y negativos de la gestión de talento humano en Coopeservidores, R.L. como base de un benchmarking para cualquier otra cooperativa, en San José, Costa Rica en el primer cuatrimestre del 2025?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Analizar los factores positivos y negativos de la gestión de talento humano en Coopeservidores, R.L. como base de un benchmarking para cualquier otra cooperativa en San José, Costa Rica en el primer cuatrimestre 2025.

1.3.2 Objetivos específicos

- 1. Determinar los procesos de las diferentes etapas de la gestión de talento humano utilizados por Coopeservidores R.L.
- 2. Catalogar los factores de análisis para la aplicación de un benchmarking con relación a la gestión de talento humano utilizado por Coopeservidores R.L.
- 3. Determinar propuestas de mejora por medio de un benchmarking para otras cooperativas en la gestión de talento humano.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

En el presente apartado se ofrece al lector el recuento de las teorías y los autores principales que han trabajado en el fenómeno de estudio, para fundamentar teóricamente los objetivos y variables del específico en investigación, no aspectos propios de la disciplina general en la cual se inscribe el estudio.

2.1.1 Benchmarking

Por otra parte, según Chancafe, M. (2020), “El Benchmarking es una técnica... utilizada ampliamente por las organizaciones cuya finalidad es optimizar sus procesos, resultados y desempeño”. Desde esta perspectiva, el benchmarking ha demostrado ser una estrategia útil ya que te permite destacarse en el mundo empresarial y convertirte en un líder superándote a ti mismo, tanto en el proceso, como calidad y productividad. Vale la pena señalar que algunas empresas tienen más influencia debido al crecimiento del mercado, la manera en que llevan a cabo sus actividades de manera diferente a sus competidores directos, o el crecimiento de la propia competencia sobre esta base de que estas empresas se ven impulsadas a adoptar sus propios métodos, estrategias y tácticas para tener éxito, y lo define como: “Un proceso continuo de evaluación de productos, servicios o prácticas de gestión para determinar qué se implementa mejor para lograr los objetivos previstos”. Hay que mencionar, además que, para algunas PYMES, la estrategia de benchmarking puede consumir recursos humanos y demasiado tiempo, pero hacer un análisis DAFO, sobre algunos puntos que son interesantes de mejorar en la empresa puede ser una técnica eficaz, procesos de recopilación y análisis de datos. La clave es aplicar los resultados con menos esfuerzo analizando por qué se hizo de manera diferente y en

base a ello las empresas puedan implementar el benchmarking en todas sus formas porque requiere una visión a largo plazo y condiciona a identificar el objetivo o necesidad principal de la organización.

Benchmarking establece metas aprendiendo de otros utilizando estándares externos y objetivos, y también es "aprendizaje" relacionado con "aprender de otros". De hecho, el aprendizaje es un valioso modelo de gestión estratégica y competitiva que proporciona un enfoque disciplinado y lógico para comprender y evaluar objetivamente las fortalezas y debilidades de una empresa. En ese sentido, la calidad es una prioridad que deben tener en cuenta las organizaciones actuales porque de ella depende la fidelidad del cliente hacia el producto o servicio vendido.

Según Espinosa, R. (2025). Donde nos detalla las etapas de un benchmarking como las siguientes:

Etapas de un Benchmarking

1. Planificación:

- Identificar procesos claves a evaluar.
- Seleccionar empresas o unidades de referencia.
- Definir indicadores de rendimiento comparables

2. Recopilación de datos:

- Obtener información externa e interna.
- Usar fuentes como entrevistas, informes, visitas o bases de datos.

3. Análisis:

- Comparar los datos obtenidos con los propios.
- Detectar brechas de seguimiento y causa raíz.

4. Implementación:

- Adaptar las mejores prácticas identificadas.
- Diseñar un plan de mejora con metas claras.

5. Seguimiento

- Evaluar el impacto de las mejoras.
- Ajustar estrategias y repetir el ciclo del benchmarking.

2.1.2. Cambio organizacional: Fases del Modelo de Cambio de Kurt Lewin

El Modelo de Cambio de Kurt Lewin es un proceso de tres etapas diseñado para ayudar a las organizaciones a gestionar el cambio con eficacia. En síntesis, se trata de un enfoque de Gestión de Cambio. En cuanto a las fases, son: Descongelación, Cambio y Recongelación, cada una de las cuales aborda diferentes aspectos del proceso.

Fase de Descongelación: La Fase de Descongelación es la instancia de preparación para el cambio y para quebrar el estatus quo existente, lo cual es necesario antes de crear una nueva forma de operar.

En esta etapa las organizaciones deben concientizar a los empleados para romper las estructuras, mentalidades y hábitos que puedan obstaculizar el proceso. Para ello, se requiere un fuerte énfasis en la comunicación, ya que hay que explicar por qué se efectuará el cambio y los beneficios que aportará.

Pasos a seguir:

1. Comunicar la necesidad de la transición: argumentar en forma clara las razones y los beneficios potenciales.
2. Abordar las preocupaciones: escuchar los temores de los empleados, tranquilizarlos y aclarar cualquier idea errónea.

3. Crear una sensación de urgencia: destacar los riesgos de no ejecutar el proceso y, como contrapartida, los resultados positivos de llevarlo adelante.

Fase del Cambio: La Fase del Cambio es cuando efectivamente se implementa el proceso: se introducen nuevos procedimientos, comportamientos y formas de pensar. En este contexto, es crucial gestionar la resistencia y ofrecer apoyo a los empleados mientras se adaptan a las transformaciones.

Pasos a seguir:

1. Impartir formación: dotar a los empleados de las habilidades y conocimientos requeridos para manejar las nuevas iniciativas.
2. Involucrar a los trabajadores: fomentando su aporte y participación en el proceso.
3. Mantener una comunicación clara: todos deben estar informados sobre el progreso del cambio y cualquier ajuste que se realice sobre la marcha.
4. Fase de Recongelación: En la Fase de Recongelación se consolidan los cambios en la cultura de la organización, por lo que se establece un nuevo status quo. Se trata de reforzar y mantener dichas transformaciones para que se conviertan en permanentes.

Pasos a seguir:

1. Incorporar las nuevas prácticas: integrarlas en las operaciones cotidianas.
2. Apoyar en forma continua: seguir ofreciendo sostén y recursos para ayudar a los empleados a adaptarse a los cambios.
3. Reconocer y celebrar los logros: destacar los esfuerzos y el éxito de los trabajadores en la adopción de lo nuevo.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

La gestión de talento humano en una organización suele desarrollarse, de forma cronológica, a través de cinco grandes etapas -según diversos autores- que comprenden; el reclutamiento y vinculación, la contratación, la remuneración (como parte de sistema de recompensas), la capacitación y el desarrollo, así como la promoción y el ascenso.

A estas fases se suman procesos transversales como la gestión de conflictos y la construcción de un clima y ambiente laboral saludables, elementos clave para alcanzar los objetivos estratégicos de rentabilidad y productividad.

En el marco de este proyecto, resulta de especial interés analizar como se han desarrollado estas etapas dentro de Coopeservidores, R.L, con el fin de identificar tantos aciertos como áreas de mejora. Este análisis permitirá establecer un ejercicio de benchmarking que pueda servir como referencia para otras cooperativas del sector. Cabe destacar que cada etapa de gestión de talento humano implica un proceso específico, compuesto por una serie de acciones orientadas a cumplir con los objetivos y la razón de dicha frase. Comprender estos procesos en su totalidad es fundamental para proponer mejoras sostenibles y replicables.

2.2.1. Etapas de gestión del de talento Humano

Según Chiavenato (2022) las etapas de gestión del talento humano en una empresa u organización son las siguientes:

- Reclutamiento y vinculación
- Contratación,
- Remuneración (gestión del sistema de recompensas),
- Capacitación y desarrollo
- Promoción y ascenso

A continuación, se describen cada una de esas las cinco etapas de gestión del talento humano en una empresa u organización:

1. Reclutamiento y vinculación: El reclutamiento y vinculación es el proceso inicial de la gestión del talento humano, enfocado en atraer y seleccionar a los candidatos más adecuados para cubrir las necesidades organizacionales. Según Sesame HR, "la primera de las fases de la gestión del talento humano corresponde a la planificación" que incluye el reclutamiento como parte de las acciones para impulsar el crecimiento profesional de los trabajadores: "Las etapas de un proceso laboral" comienzan con el reclutamiento, tras una oferta de empleo, acciones para atraer a perfiles que encajen con las necesidades de esa oferta

2. Contratación: La contratación es el proceso mediante el cual se formaliza la incorporación del candidato seleccionado a la empresa. Implica la firma de contratos y la integración del nuevo empleado en la estructura organizativa. Bizneo HR menciona que este proceso es crucial para asegurar que el empleado perfecto se incorpore a la organización: "La contratación es el proceso de decidir el mejor candidato y formalizar su incorporación a la empresa".

3. Remuneración (Gestión del sistema de recompensas: La remuneración se refiere a la gestión del sistema de recompensas, que incluye salarios, beneficios e incentivos. Este proceso es vital para motivar y retener al talento, ya que influye directamente en la satisfacción laboral. Según Smowl, la gestión del talento humano implica un sistema de compensación que incluye salario, prestaciones e incentivos. "La gestión de la remuneración incluye todos los temas de gestión de la nómina, salarios, beneficios, pluses e incentivos. Muy importante a la hora de retener el talento".

4. Capacitación y Desarrollo: La capacitación y desarrollo es una etapa crucial que busca mejorar las habilidades y competencias de los empleados. Implica la creación de programas

formativos personalizados para cada trabajador, según sus necesidades y objetivos. Sesame HR destaca la importancia de personalizar las acciones formativas para maximizar el desarrollo del talento: "La preparación debe ser específica para cada trabajador. Cada persona es un mundo, y tiene sus propias necesidades y carencias".

5. Promoción y Ascenso: La promoción y ascenso se centra en identificar oportunidades para que los empleados puedan avanzar en su carrera dentro de la organización. Esto incluye la evaluación de candidatos internos y la planificación de carreras profesionales. Bizneo HR sugiere que ofrecer posibilidades de promoción interna es clave para retener el talento: "Para conseguirlo es imprescindible crear un plan de carrera en el que se tenga en cuenta el desarrollo del empleado. Posibilidades de promoción interna, mejoras de sueldo, salario emocional."

2.2.2 El concepto de gestión del talento humano

Las organizaciones y las personas representan el contexto de la administración del talento humano. Las organizaciones están constituidas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos, para cumplir su misión y visión; las personas constituyen el medio que permitirá alcanzar los objetivos personales, compartiendo el día a día, el costo de tiempo, esfuerzo y constancia.

Para el desarrollo de esta gestión se consideran un conjunto específico de actividades que se detallan así: definición del capital humano y sus competencias; la planificación estratégica del talento humano; incorporar personas; organizar personas; recompensar a las personas; desarrollar personas; retener personas; auditar personas; promover la salud emocional, control emocional y manejo de emociones.

Las personas son el capital más importante de las organizaciones, el ser humano en sí, el desarrollo de sus competencias, así como también el reconocimiento de sus habilidades y su la salud emocional considerando que todos estos aspectos son importantes para el buen desenvolvimiento del trabajo que le permiten producir con eficiencia y eficacia.

2.3. MARCO CONTEXTUAL

La investigación se realizará en un sitio principal, sedes de la cooperativa involucrada, en la sede central de Coopeservidores RL en San José, Dirección: San José, Barrio México, teléfono: 2243 9500.

2.3.1. El cooperativismo

La filosofía del cooperativismo se basa en una serie de principios y valores que distinguen a las cooperativas como organizaciones autónomas y democráticas. Estos principios incluyen la membresía abierta y voluntaria, donde cualquier persona puede unirse sin discriminación; el control democrático de los miembros, que garantiza la participación activa en la toma de decisiones; y la participación económica de los miembros, quienes contribuyen y controlan el capital de manera equitativa. Además, las cooperativas buscan la autonomía e independencia, manteniendo su control democrático incluso en acuerdos externos.

Otro aspecto clave es la educación, capacitación e información, que permite a los miembros contribuir efectivamente al desarrollo de la cooperativa. Las cooperativas también fomentan la cooperación entre ellas, trabajando juntas a través de estructuras locales, nacionales e internacionales para fortalecer el movimiento cooperativo. Finalmente, las cooperativas se comprometen con el desarrollo sostenible de la comunidad, implementando políticas que benefician a sus miembros y al entorno social.

La esencia del cooperativismo radica en valores como la autoayuda, responsabilidad propia, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Estos valores se reflejan en la práctica diaria de las cooperativas, que buscan satisfacer necesidades económicas, sociales y culturales de sus miembros a través de una empresa de propiedad conjunta y control democrático. Al

combinar estos principios y valores, las cooperativas se distinguen como entidades que no solo buscan ganancias económicas, sino también el bienestar de sus miembros y la comunidad en general, por eso. uno de sus principales símbolos es el escudo, cuya figura de dos pinos, dentro de un círculo rescata la esencia filosófica de la unión solidaria para resolver las necesidades sociales y económicas comunes.

2.3.2. COOPESERVIDORES R.L.

Coopeservidores R.L. fue fundada el 2 de octubre de 1957 por un grupo de funcionarios del Servicio Civil en Costa Rica. Inicialmente conocida como Cooperativa Unión R.L., se enfocó en estimular el ahorro y el crédito solidario entre sus asociados. Posteriormente evolucionó hasta convertirse en Grupo CS en 2022, como un conglomerado que incluye Coopeservidores, CS Corredora de Seguros y Nova Hub36. Comenzó operaciones en 1957 como una cooperativa orientada al ahorro y crédito personal³⁶. Posee una oficina central Ubicación sede central, Barrio México, San José, Costa Rica⁶. y 27 sucursales ubicadas en Limón, Puntarenas, Liberia, San Isidro de Pérez Zeledón, Cartago y otras localidades estratégicas⁶.

Ofrece productos y servicios como ahorro, crédito personal e hipotecario, ofrecen 4 diferentes tipos de créditos personales y 6 distintas marcas de tarjetas de crédito, seguros (por medio de CS Corredora de Seguros), innovación tecnológica (Nova Hub), así como programas educativos para fomentar el bienestar económico y social³⁶ y en cuanto a Alianzas estratégicas ha sido pionera en sostenibilidad al firmar compromisos internacionales como los Principios de Banca Responsable (2019) y la Alianza Bancaria para Emisiones Netas (2021). Estas alianzas han consolidado su posición como referente en sostenibilidad dentro del sector cooperativo latinoamericano³.

Con activos totales por ¢780.635 millones; se ubica de segunda entre las siete cooperativas de ahorro y crédito más grandes, apenas después de la que registró los activos totales más elevados (Coopenae), que contabilizó una suma de ¢911.404 millones. En cuanto al capital social:

CS Ahorro y Crédito, cooperativa antes conocida como Coopeservidores históricamente ha tenido una amplia base asociativa, cercana a 169.000 personas, y más de 200 asociaciones solidaristas, es decir, al menos 140 mil trabajadores afiliados.

Figura 1

Sede central de Coopeservidores RL en Barrio México, San José.



Ilustración 1 Sede central de Coopeservidores RL

Nota. Tomado de [La Nación](#).

Estructura organizativa

Con más de 700 empleados, se le considera como uno de los mejores lugares para trabajar para mujeres en 2022. La estructura organizativa incluye:

- ✓ Asamblea General de Delegados
- ✓ Consejo de Administración
- ✓ Gerencia General
- ✓ Comité de Vigilancia
- ✓ Comité de Educación y Bienestar Social
- ✓ Direcciones operativas como Mercadeo, Finanzas y Negocios6.

Figura 2

Organigrama general de Coopeservidores RL.

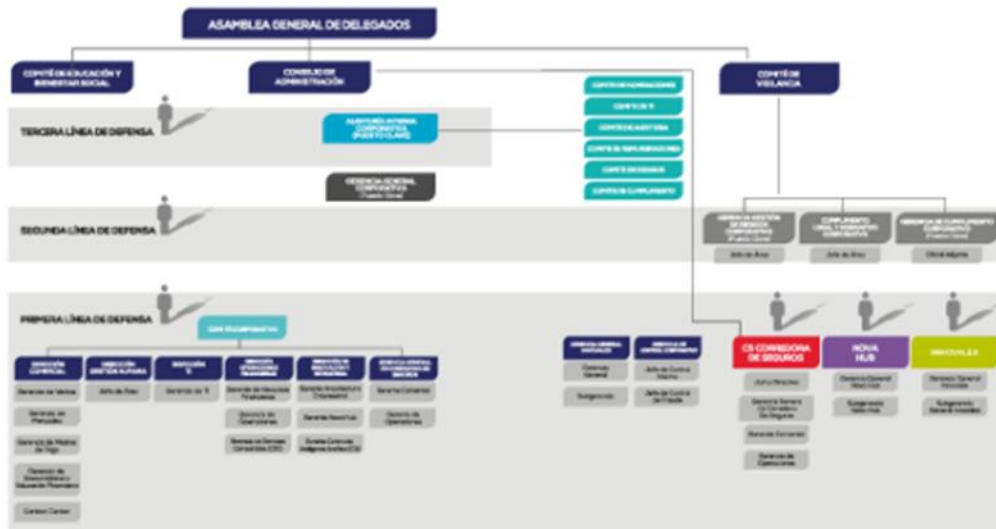


Ilustración 2 Organigrama general de Coopeservidores RL.

Nota. Tomado de Coopeservidores, R.L.

Visión, Misión y valores

Misión: Ser agentes de cambio para la sociedad, impactando positivamente por medio del bienestar integral.

Visión: Ser el mejor Grupo Cooperativo del mundo por su capacidad de transformar bienestar económico en bienestar social y ambiental/

Valores

- ✓ Pensamos primero en la gente
- ✓ Soñamos en grande
- ✓ Juntos logramos resultados extraordinarios

Figura 3

Ubicación geográfica de la sede central de Coopeservidores

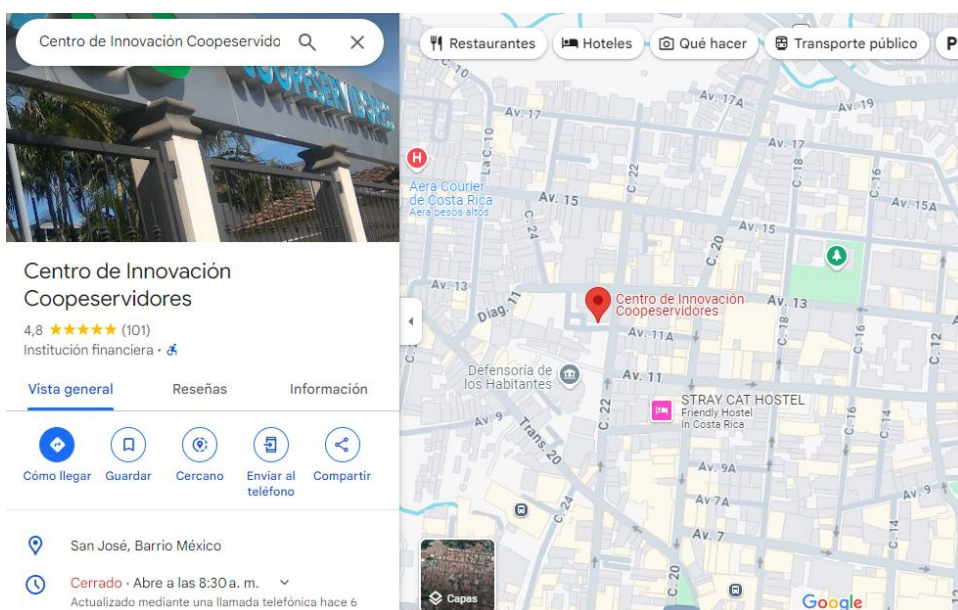


Ilustración 3 Ubicación geográfica de la sede central de Coopeservidores

Nota. Google Maps

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se describen las decisiones metodológicas y los pasos que se llevan a cabo para la recolección y el análisis de la información.

3.1 ENFOQUE

El enfoque de investigación constituye la manera en que el investigador se aproxima al objeto de estudio, sirviendo como una guía que orienta desde el inicio sobre qué y cómo investigar. Este enfoque representa la perspectiva desde la cual se aborda el tema y varía en función de los resultados que se espera obtener. En este sentido, el enfoque de investigación es fundamental para estructurar el proceso investigativo y garantizar su coherencia metodológica (Hernández, Fernández y Baptista, 2021).

Al referirse a los enfoques de investigación, también se hace alusión a los paradigmas de la investigación científica, los cuales emplean procesos sistemáticos para generar conocimiento. Esto se debe a que cada enfoque está vinculado con un paradigma epistemológico general, lo que determina la forma en que se entiende y aborda el objeto de estudio (Lifeder, 2020).

Desde esta perspectiva, se identifican tres tipos principales de enfoques de investigación: el cuantitativo, el cualitativo y el mixto. Cada uno de estos enfoques presenta ventajas y limitaciones que deben ser consideradas cuidadosamente por el investigador al momento de diseñar su proyecto, ya que la elección del enfoque influirá directamente en la metodología y en los resultados obtenidos (Hernández, et al., 2021). Los enfoques existentes son los siguientes:

3.1.1. Enfoque cualitativo

El enfoque cualitativo en la investigación permite realizar un análisis sistemático de información que tiene un carácter subjetivo o que no es reducible a números y cantidades. Este tipo de análisis se basa

en ideas y opiniones sobre un tema específico, lo que da lugar a una interpretación de los datos que no sigue un enfoque estadístico, pero que se realiza de manera lógica y fundamentada. A diferencia del enfoque cuantitativo, el conocimiento generado a partir del enfoque cualitativo tiende a ser más generalizado y se desarrolla siguiendo un proceso inductivo, es decir, va de lo particular a lo general (Hernández et al., 2022).

La recolección e interpretación de datos en este enfoque es más flexible y dinámica, ya que no responde a procedimientos estandarizados, lo cual permite una mayor adaptabilidad en función de las necesidades del estudio y facilita la comparación e interpretación de resultados, dado que las preguntas de investigación suelen descubrirse y refinarse una y otra vez, durante el proceso investigativo.

De este modo, el razonamiento inductivo no busca necesariamente probar hipótesis, sino comprender fenómenos desde una perspectiva subjetiva motivo por el cual, en este tipo de investigación, aspectos tales como las emociones, las experiencias personales y las vivencias tienen un papel central. Además, las técnicas utilizadas para recolectar datos incluyen la observación, las entrevistas, las discusiones grupales y la revisión documental.

Es importante recalcar que en este enfoque las emociones, sensaciones, anécdotas y vivencias están en el foco del investigador, las vías para recolectar datos suelen ser observación, entrevistas, discusiones grupales e investigación documental, también recibe el calificativo de holístico, porque considera el “todo” antes que las partes; no se interviene en la realidad, sino que se aprecia y se evalúa tal cual sucede, jugando la interpretación un rol central. (González L., et al., 2021)

Además, no interviene directamente en la realidad estudiada; por el contrario, se limita a observarla y evaluarla tal como ocurre, otorgando un peso significativo al proceso interpretativo (Flick, 2022).

3.1.2 Enfoque cuantitativo

En el enfoque cuantitativo, el análisis de la información se basa en características que se expresan en cantidades o dimensiones. Es decir, en este enfoque, el elemento numérico tiene el protagonismo, por eso, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2021: 4), el enfoque cuantitativo está basado en obras como las de Auguste Comte y Émile Durkheim, quienes consideran que el conocimiento debe ser

objetivo, y que este se genera a partir de un proceso deductivo en el que, a través de la medicación numérica y el análisis estadístico inferencial, se prueban hipótesis previamente formuladas.

Este enfoque se comúnmente se asocia con prácticas y normas de las ciencias naturales y del positivismo, basando su investigación en casos “tipo”, con la intención de obtener resultados que permitan hacer generalizaciones. Cuando en una investigación se usa un enfoque cuantitativo, las hipótesis del investigador se someten a mediciones numéricas y sus resultados se analizan de forma estadística.

Por tanto, se trata de una investigación objetiva y rigurosa en la que los números son significativos, permitiendo lograr un conocimiento muy particular y comprobable del objeto de estudio, no obstante que, aunque hay números y estadísticas involucradas, no hace falta ser matemático para hacer un análisis cuantitativo.

Además, existen herramientas que automatizan y facilitan esta tarea, se trata de un trabajo secuencial y deductivo en el que la comprobación de las hipótesis suele ser más rápida, pues Según Hernández et al. (2022) “El análisis de datos es la ciencia que se encarga de examinar un conjunto de datos con el propósito de sacar conclusiones sobre la información para poder tomar decisiones, o simplemente ampliar los conocimientos sobre diversos temas”.

3.1.3 Enfoque mixto

Por lo general, este enfoque se usa para resolver problemas de investigación complejos, pues en el enfoque mixto, se trata de una combinación de enfoques, de uso relativamente reciente, que combina los enfoques cuantitativo y cualitativo en un mismo estudio. En el enfoque mixto la recolección y el análisis de los datos combinan los métodos estandarizados e interpretativos y se cruzan resultados de uno u otro enfoque, y por esto a veces, los resultados obtenidos pueden generalizarse y dar lugar a nuevas hipótesis o al desarrollo de nuevas teorías.

También es importante considerar que en el enfoque mixto puede darse una mayor preponderancia a lo cualitativo o lo cuantitativo, según las herramientas, los instrumentos que se utilicen y según la formulación que se haga de los objetivos, de modo que los estudios mixtos pueden ser muy diversos y apropiados para diferentes tipos de triangulación que puede ser teórica, metodológica y de técnicas.

Considerando todo lo anterior, se describe la presente investigación como de carácter cualitativo debido a que, aunque hay una serie de indicadores numéricos que deben ser desarrollados y analizados y procesados, en general el problema y los objetivos, se relacionan con la gestión del RRHH, y con el uso del bench marking, fenómenos que por su naturaleza implican una investigación predominantemente cualitativa y, por tanto, se usarán los métodos cualitativos usuales a este enfoque.

3.2 ALCANCE

Para diferentes autores según sea el enfoque que se haya seleccionado, existen las investigaciones de enfoque cualitativo, cuantitativo o mixto, mientras que, según el alcance, es decir el grado y la profundidad/complejidad con que se abordan, las investigaciones pueden ser de tipo exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo.

3.2.2. Alcance exploratorio

Las investigaciones de alcance exploratorio sirven como antecedentes o preparación a otras investigaciones y su objetivo es examinar un tema poco estudiado, y que no se ha investigado aún, por eso, son muy frecuentes cuando aparecen fenómenos nuevos en la vida del hombre y la sociedad, por lo cual este tipo de estudios no son un fin en sí mismos, sino que buscan determinar tendencia, relaciones entre variables (Barrantes, R., 2020, p. 55).

3.2.2. Alcance descriptivo

Las investigaciones descriptivas, como su nombre lo indica, tiene como propósito describir situaciones y eventos. Según Dankhe, las investigaciones de alcance descriptivo buscan especificar las propiedades de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Miden de manera independiente las variables con las que tienen que ver el problema, aunque muchas veces se integran esas mediciones, su objetivo final no es indicar como se relacionan éstas. (Barrantes, R., 2022, p. 131) Se utiliza este tipo de investigación en el desarrollo del proyecto ya que realizan encuestas y entrevistas las cuales ayudan a describir los diversos factores que son necesarios para una mejor comprensión de la forma en que se gestiona el talento humano en cada Cooperativa participante.

3.2.3. Alcance Correlacional

Con respecto al alcance correlacional. Este alcance mezcla dos o más conceptos en un contexto en específico, lo cual permite que se generen predicciones.

1.2.2. Alcance Explicativo

Conocido como alcance explicativo o causal El alcance explicativo tiene como objetivo establecer las causas de por qué ocurren ciertos fenómenos y en las condiciones que se presentan. Con lo estudiado sobre los alcances de la investigación, se puede determinar que esta investigación será según su alcance, de tipo exploratoria y también descriptiva

A partir de estas definiciones, también se puede declarar que el presente proyecto responde mayormente al tipo de investigación de alcance descriptivo, el cual es coherente con el enfoque cualitativo adoptado.

3.3 DISEÑO

El diseño se puede definir como la concepción para aplicar los instrumentos que requiere toda investigación, tanto en la disposición y enlace de los métodos y medios que en ella interviene, como en el plan a seguir en la obtención y tratamiento de los datos obtenidos para la verificación de las hipótesis, o sea, que el diseño se refiere al plan estratégico concebida para obtener la información que se necesite. Por una parte, el diseño hace referencia a la aplicación de los métodos científicos y por otra a la validez de los datos obtenidos. (Hernández y Escobar, 2021. p. 85).

Por otra parte, según Hernández et al. (2021)

El diseño de investigación es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado. En esta sección se definirá y se justificará el tipo de según. el diseño o estrategia por emplear.

En atención al diseño, la investigación se clasifica en Investigación Documental: es aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documento.

Investigación de Campo: consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna. Investigación Experimental: proceso que consiste

en someter a un objeto o grupo de individuos a determinadas condiciones o estímulos (variable

independiente), para observar los efectos que se producen (variable dependiente). Se diferencia de la investigación de campo por la manipulación y control de variables.

El diseño de la investigación siempre corresponde metodológicamente al paradigma, el cual condiciona tanto el enfoque como las técnicas. Por ejemplo, para el enfoque cuantitativo corresponden investigaciones experimentales o no experimentales; mientras que para un enfoque cualitativo (y paradigma hermenéutico) se puede acudir a el diseño de la teoría Fundamentada, al narrativo, etc.

Al paradigma Hermenéutico, también corresponden diseños de carácter Biográfico, Estudio de Casos, Fenomenológico, Etnográfico, Investigación-Acción, entre otros).

3.3.1. Diseños no experimentales

En este tipo de diseño no se manipulan deliberadamente las variables, es decir, se estudian los fenómenos tal como se desarrollan en su contexto natural, describiendo o analizando las variables y la relación que puedan existir entre ellas, pero sin provocar por parte del investigador cambio alguno (Hernández et al., 2021, p. 87)

Según la manipulación de las variables existen diseños experimentales, cuasi experimentales y no experimentales, mientras que, según el tiempo de desarrollo y la forma de aplicación de instrumentos, pueden ser longitudinales, transeccionales y prospectivos. Así mismo, los diseños no experimentales se pueden clasificar en dos categorías transaccionales y longitudinales.

Los diseños no experimentales son los que más se utilizan en el enfoque cualitativo, por lo que a continuación se presenta una reformulación de las conceptualizaciones de este tipo de diseños:

Teoría Fundamentada: La teoría fundamentada es un enfoque cualitativo que busca generar teorías a partir de los datos recolectados, sin partir de hipótesis previas. Según Dimmock y Lam (2022), en el diseño emergente de Glaser, "las preguntas de la investigación surgen a medida que esta se lleva a cabo, y cuando no hay teorías o marcos preconcebidos; la revisión de la bibliografía se realiza después de la recolección de datos" (p. 190). Esta metodología enfatiza que la teoría debe emerger del análisis sistemático y codificación de los datos, evitando sesgos teóricos previos (Sutcliffe, 2021, p. 46). Strauss y Corbin (1989) ampliaron este enfoque con técnicas detalladas para el desarrollo de teorías a partir de

datos cualitativos, consolidando la teoría fundamentada como una metodología robusta para la investigación social (Red MNState, 2024).

Diseño Narrativo: El diseño narrativo se centra en la interpretación de las experiencias humanas a través de relatos y narraciones. Este enfoque permite comprender las realidades complejas mediante la reconstrucción de historias personales, facilitando la exploración de múltiples niveles de significado (Clandinin y Connelly, 2021). La narrativa no busca una verdad absoluta, sino que reconoce la pluralidad de perspectivas y la construcción social de la realidad a través del lenguaje y la memoria (Riessman, 2020). Así, el diseño narrativo es útil para estudiar identidades, culturas y procesos sociales desde la voz de los participantes.

Diseño Hermenéutico: La hermenéutica es un enfoque interpretativo que profundiza en el significado de los textos y contextos, especialmente en ciencias sociales y humanidades. Según Palmer (2021), la hermenéutica "permite una comprensión profunda y contextualizada de los fenómenos, interpretando el lenguaje y la experiencia humana en su totalidad" (p. 34). Este diseño aporta fundamentos teóricos para interpretar datos cualitativos, enfatizando la relación dialéctica entre el investigador y el objeto de estudio, y la importancia del contexto histórico y cultural (Gadamer, 2020).

Diseño Biográfico: El diseño biográfico se enfoca en la reconstrucción de la vida de una persona a través de entrevistas y relatos, buscando comprender su identidad y trayectoria en un contexto social. Según Atkinson (2020), la biografía "es una forma de entender cómo las personas construyen sentido a partir de sus experiencias de vida, integrando eventos y procesos en una narrativa coherente" (p. 112). Este diseño permite analizar la interacción entre la historia individual y las estructuras sociales, aportando una perspectiva profunda y contextualizada.

Estudio de Casos: El estudio de casos es un diseño que investiga en profundidad uno o varios casos específicos para comprender fenómenos complejos en su contexto real. Yin (2022) define el estudio de casos como "un método de investigación que permite explorar y analizar un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre fenómeno y contexto no

están claramente definidos" (p. 16). Además, se destaca su utilidad para generar evidencias detalladas y contextualizadas, facilitando la comparación entre casos y la construcción de teorías (Martínez, 2021).

Diseño Fenomenológico: El diseño fenomenológico busca describir y comprender las experiencias vividas de los participantes respecto a un fenómeno particular. Camargo Mendoza (2020) señala que la fenomenología "permite captar la esencia de las experiencias humanas, enfocándose en cómo los sujetos perciben y dan sentido a su realidad" (p. 78). Este enfoque es especialmente valioso en áreas como la salud, donde se exploran dimensiones subjetivas y personales del bienestar y la enfermedad (Camargo Mendoza, 2020).

Diseño Etnográfico: La etnografía se dedica al estudio detallado de las culturas y prácticas sociales de grupos específicos. Según Hammersley y Atkinson (2021), la etnografía "implica la inmersión prolongada en el entorno del grupo estudiado para comprender sus significados, creencias y comportamientos desde una perspectiva interna" (p. 45). Este diseño permite analizar tanto aspectos materiales como simbólicos de la cultura, facilitando una comprensión holística de las formas de vida y relaciones sociales.

Investigación-Acción: La investigación-acción es una metodología participativa que combina investigación y acción para resolver problemas concretos en contextos específicos. Reason y Bradbury (2020) la definen como "un proceso colaborativo y reflexivo donde investigadores y participantes trabajan juntos para diagnosticar problemas, implementar soluciones y generar conocimiento útil para el cambio social" (p. 22). Este enfoque se caracteriza por su naturaleza cíclica y su énfasis en la transformación social y la autoevaluación.

El presente estudio se presenta como de diseño Investigación-Acción porque la investigadora y los participantes trabajan juntos para diagnosticar problemas, implementar soluciones y generar conocimiento útil para el cambio en la Cooperativa Coopealianza que beneficien a todos sus miles de asociados y por medio de ellos a la sociedad.

3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

Explicar los elementos del universo o conjunto de individuos a los que se les miden o estudian las variables o categorías de interés.

3.4.1 Población

Personas que se van a entrevistar en Coopeservidores: 4

3.4.2 Tipo de muestra

No se requiere muestra, porque se trabajará con el 100% de la población.

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Condiciones específicas para los individuos de la muestra.

Tabla 1

Criterios de inclusión y de exclusión

Tabla 1 Criterios de inclusión y de exclusión

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Personas participantes y responsables de al menos una de las etapas del proceso de gestión del talento humano en la cooperativa. Personas que demuestren conocimiento o experiencia en al menos una de las etapas del proceso de talento humano	Personas sin conocimientos o experiencia comprobable en ninguna etapa del proceso de talento humano. Personas que manifiesten no estar interesadas o que no deseen participar de manera voluntaria.

Fuente: Elaboración propia.

3.4.4 Consideraciones éticas

En el presente apartado se indican los Cuidados éticos para el manejo de la información que se aplicarán durante el desarrollo de la investigación y la aplicación y manejo de los instrumentos de recolección de datos.

Consentimiento Informado y garantía de Derechos de los Participantes: Todos los participantes (jefaturas, personal operativo, mandos medios) deberán recibir información clara y detallada sobre el propósito, alcance, procedimientos, riesgos y beneficios de la investigación. Todos los participantes

tendrán acceso a una explicación clara y comprensible de los objetivos y alcances de la investigación, así como la oportunidad de realizar preguntas antes de firmar el consentimiento. Se solicitará su consentimiento voluntario y por escrito antes de participar en entrevistas, grupos focales o cualquier actividad de recolección de datos. Antes de participar, cada persona firmará un consentimiento informado en el que se detallan los objetivos del estudio, la naturaleza de su participación, los posibles riesgos y beneficios, la confidencialidad de la información y la libertad para retirarse en cualquier momento sin ninguna consecuencia negativa.

Cada instrumento aplicado contará con la firma de un funcionario competente para autorizar dicha aplicación de instrumento.

Contacto y Participación de los Sujetos del Estudio: Selección y contacto: Los participantes serán seleccionados de manera aleatoria o por criterio, según el instrumento (entrevista, grupo focal), y contactados a través de los canales institucionales formales (correo corporativo, comunicación interna o mediante la oficina de recursos humanos).

Primera comunicación: En el primer contacto, se les explicará el propósito del estudio, los procedimientos, el tiempo estimado de participación y sus derechos como sujetos de investigación.

Voluntariedad: Se enfatizará que la participación es completamente voluntaria y que no habrá repercusiones laborales ni personales por decidir no participar o retirarse en cualquier momento.

Retiro voluntario: En cualquier momento, los participantes podrán decidir no continuar en el estudio, sin necesidad de justificar su decisión y sin que esto implique ningún tipo de sanción o repercusión. Se les informará que su participación es completamente voluntaria y que pueden retirarse en cualquier momento sin repercusiones.

Acceso a resultados: Los participantes podrán solicitar información sobre los resultados generales del estudio y recibirán, si lo desean, un resumen ejecutivo de los hallazgos

Confidencialidad y Anonimato: Los datos personales y las respuestas de los participantes serán tratados con estricta confidencialidad.

En los informes y publicaciones, la información será presentada de forma agregada y anónima, sin identificar a personas ni a puestos específicos.

Los registros (grabaciones, transcripciones, notas) serán almacenados de manera segura y solo accesibles para el equipo de investigación.

Nombres de personas: Todos los nombres de los participantes (jefaturas, personal operativo, mandos medios) serán codificados o anonimizados en las transcripciones, análisis y reportes. No se publicará ninguna información que permita identificar a los individuos.

Uso Responsable de la Información: Los datos recolectados serán utilizados exclusivamente para los fines de la investigación y las propuestas de mejora en la gestión de talento humano.

No se emplearán los datos para fines ajenos, comerciales o que puedan perjudicar a los participantes o a las cooperativas involucradas.

Nombres de empresas: Aunque la investigación se realiza en Coopeservidores R.L., en la presentación de resultados se podrá utilizar una codificación (por ejemplo, “Cooperativa A”) si así lo requieren las políticas internas o los acuerdos de confidencialidad de las organizaciones.

Datos sensibles: Cualquier información sensible sobre la estructura interna, procesos, indicadores de desempeño o situaciones particulares será tratada con máxima reserva y no se divulgará fuera del equipo de investigación.

Almacenamiento seguro: Todos los registros (grabaciones, transcripciones, documentos) serán almacenados en dispositivos protegidos con contraseña y acceso restringido solo al equipo investigador.

Respeto y No Discriminación: El proceso de recolección de datos garantizará el respeto a la dignidad, opiniones y diversidad de todos los participantes, sin discriminación por razón de género, edad, etnia, cargo, antigüedad u otra condición.

Se fomentará un ambiente seguro y de confianza durante las entrevistas y grupos focales.

Minimización de Riesgos: Se tomarán medidas para minimizar cualquier posible riesgo psicológico, emocional o laboral derivado de la participación en la investigación.

En caso de que algún participante experimente incomodidad, podrá suspender su intervención de inmediato.

Transparencia y Retroalimentación: Los participantes podrán solicitar información sobre los resultados generales de la investigación y recibirán, si así lo desean, un resumen ejecutivo de los hallazgos y recomendaciones. Se promoverá la transparencia en la comunicación de los objetivos, métodos y resultados del estudio

Cumplimiento normativo y ético: La investigación cumplirá con la legislación costarricense vigente en materia de protección de datos personales, derechos laborales y ética en la investigación social.

Se observarán las políticas internas de cada cooperativa en cuanto a acceso a información, participación de personal y revisión de documentos.

Marco legal: Se cumplirá con la legislación costarricense vigente sobre protección de datos personales y ética en investigación social.

Supervisión ética: Si la investigación lo requiere, se someterá a revisión y aprobación de un comité de ética institucional o externo, asegurando el cumplimiento de los más altos estándares éticos.

Estos cuidados éticos aseguran la protección de la privacidad, los derechos y el bienestar de todos los participantes, de las cooperativas involucradas y así como la integridad y legitimidad de la presente investigación.

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La información se recopilará mediante instrumentos de tipo cualitativo como son las entrevistas y grupos focales con las personas que poseen la información requerida, (en Coopeservidores 4) y además del análisis de documentos propios del RRHH, tales como manuales de puestos de jefatura de RH y protocolos de reclutamiento o de gestión de RH en caso de que existan.

3.5.1. Descripción de los instrumentos de recolección de datos

Entrevista semiestructurada a Jefaturas de Recursos Humanos. Este instrumento consiste en una guía de entrevista semiestructurada dirigida a las jefaturas de recursos humanos de Coopeservidores R.L. Su

objetivo es obtener información profunda y detallada sobre los procesos, prácticas y percepciones de la gestión de talento humano en ambas cooperativas, abarcando todas las etapas clave: reclutamiento, contratación, remuneración, capacitación y desarrollo, y gestión de conflictos.

Características:

Las preguntas son abiertas, lo que permite a los entrevistados exponer sus experiencias, criterios y sugerencias en cada dimensión e indicador relevante.

La entrevista cubre tanto aspectos operativos (procedimientos, herramientas, indicadores) como estratégicos (alineación con objetivos institucionales, innovación y mejora continua).

Se busca comparar objetivamente los procesos y resultados entre ambas cooperativas, facilitando el análisis de buenas prácticas y oportunidades de mejora.

Guías de Grupo Focal: Se han desarrollado dos guías de grupo focal, adaptadas a diferentes perfiles dentro de la organización:

Grupo Focal para Personal Operativo: Este instrumento está dirigido a colaboradores seleccionados aleatoriamente de diferentes áreas y antigüedad. Su propósito es explorar sus experiencias, percepciones y sugerencias sobre los procesos de gestión de talento humano, desde la perspectiva de quienes viven directamente estos procesos.

Características:

Las preguntas abordan todas las etapas de la gestión de talento humano, desde el ingreso hasta el desarrollo y el clima laboral.

Se fomenta la discusión grupal para identificar consensos, diferencias y propuestas de mejora.

Permite captar matices y aspectos cualitativos que pueden no surgir en entrevistas individuales.

Grupo Focal para Personal de Mando Medio: Dirigido a supervisores, coordinadores y jefes de área, este instrumento busca conocer la visión de quienes gestionan equipos y participan activamente en la implementación de políticas y procesos de recursos humanos.

Características:

Las preguntas exploran la efectividad de los procesos, la gestión de equipos, la identificación de necesidades de capacitación, la resolución de conflictos y la motivación del personal.

Facilita la identificación de retos operativos y estratégicos desde el punto de vista del liderazgo intermedio.

Promueve la generación de ideas para la mejora continua de la gestión del talento.

Plantilla de Análisis Documental: Este instrumento es una plantilla estructurada para analizar documentos clave de recursos humanos, como manuales de procesos, protocolos, análisis de puestos y reglamentos internos de ambas cooperativas.

Características:

Permite registrar información sobre el alcance, objetivos, estructura, actualización, cumplimiento normativo y mecanismos de mejora continua de cada documento revisado.

Facilita la comparación objetiva entre los documentos de ambas cooperativas, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

Incluye apartados para observaciones y recomendaciones, asegurando un análisis integral y sistemático. Estos instrumentos han sido diseñados para garantizar una recolección de datos exhaustiva, confiable y válida, permitiendo abordar tanto los aspectos cuantitativos como cualitativos de la gestión de talento humano, por lo que se espera que Su aplicación permita comparar procesos, identificar buenas prácticas y formular propuestas de mejora basadas en evidencia, en el marco del benchmarking entre Coopeservidores R.L y lo ideal de la gestión del talento humano.

3.5.2. Confiabilidad y Validez de los Instrumentos Propuestos

La confiabilidad es un concepto que se refiere al grado en que un instrumento produce resultados consistentes y estables a lo largo del tiempo y en distintas aplicaciones. En el contexto de los instrumentos diseñados para esta investigación (entrevista a jefaturas, guías de grupo focal y plantilla de análisis documental), la confiabilidad se asegura de las siguientes maneras:

Estandarización de Preguntas: Tanto las entrevistas como los grupos focales utilizan guías estructuradas con preguntas abiertas, formuladas de manera clara y específica, lo que facilita que diferentes aplicadores obtengan información comparable. **Capacitación de Aplicadores:** Se recomienda que los facilitadores de grupos focales y entrevistas reciban capacitación previa, lo que minimiza la variabilidad por diferencias en la aplicación.

Triangulación de Fuentes: Al utilizar distintos instrumentos (entrevistas, grupos focales y análisis documental), se puede comparar la información obtenida, lo que aumenta la confiabilidad global del proceso.

Revisión Piloto: Se aplicarán los instrumentos en un grupo piloto antes de la aplicación definitiva, para identificar y corregir posibles ambigüedades o inconsistencias.

La validez se refiere al grado en que un instrumento mide realmente lo que pretende medir. En este estudio, la validez de los instrumentos se garantiza de la siguiente forma:

Validez de Contenido: Las preguntas y categorías de análisis se derivan directamente de las variables, dimensiones e indicadores definidos en el marco teórico y en la tabla de variables del protocolo. Esto asegura que los instrumentos cubren todos los aspectos relevantes de la gestión de talento humano.

Validez de Criterio: Los instrumentos se diseñan para comparar procesos e indicadores entre dos cooperativas, siguiendo estándares reconocidos en la gestión de recursos humanos (por ejemplo, alineación con normas ISO, indicadores de calidad y satisfacción, etc.).

Validez de Constructo: Las preguntas y categorías están fundamentadas en teorías y modelos reconocidos en la literatura de gestión del talento humano y cambio organizacional, lo que respalda la pertinencia conceptual de los instrumentos.

Revisión por Expertos: Los instrumentos serán revisados por expertos en recursos humanos y metodología de investigación, para asegurar que las preguntas sean pertinentes, claras y abarquen todas las dimensiones necesarias.

Consideraciones Éticas y de Aplicación

Consentimiento Informado: Los participantes serán informados sobre el objetivo de la investigación y su participación será voluntaria y confidencial.

Registro y Transcripción: Las sesiones de grupo focal y entrevistas serán grabadas (con consentimiento) y transcritas fielmente para asegurar la integridad de la información.

Por todo lo expuesto, se considera que los instrumentos propuestos (entrevista, grupos focales y análisis documental) poseen altos niveles de confiabilidad y validez, ya que han sido cuidadosamente diseñados para cubrir todas las dimensiones e indicadores relevantes de la gestión de talento humano, siguiendo principios metodológicos reconocidos y buenas prácticas de investigación. La aplicación rigurosa y la triangulación de resultados fortalecerán aún más la calidad de los hallazgos obtenidos en el estudio.

Adicionalmente, para asegurar la validez de los instrumentos durante su aplicación, se tomarán las siguientes medidas:

Validez de Contenido: Los instrumentos han sido diseñados a partir de las variables, dimensiones e indicadores definidos en el marco teórico y en la tabla de variables del protocolo. Antes de la aplicación, serán revisados por expertos en gestión de talento humano y metodología de investigación para asegurar que cubren todos los aspectos relevantes.

Validez de Criterio: Durante la aplicación, se verificará que las respuestas obtenidas sean congruentes con los indicadores de calidad y los estándares reconocidos en la gestión de recursos humanos. Se buscará evidencia empírica (por ejemplo, documentos, registros, ejemplos concretos) que respalde las respuestas obtenidas.

Validez de Constructo: Se analizará si las respuestas reflejan adecuadamente los conceptos teóricos (por ejemplo, clima laboral, equidad en la remuneración, efectividad de la capacitación) y si existe coherencia entre las percepciones de los distintos participantes y los resultados documentales.

Retroalimentación Continua: Durante la aplicación, se solicitará retroalimentación a los participantes sobre la claridad y pertinencia de las preguntas, permitiendo ajustes menores en tiempo real si se identifican dificultades de comprensión.

Revisión y Validación Cruzada: Los resultados preliminares serán compartidos con los participantes clave (validación de miembros) para confirmar que las interpretaciones reflejan fielmente sus experiencias y opiniones.

3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS

Definir las variables cuantitativas (conceptual y operacional) o las categorías cualitativas (conceptual y dimensiones a estudiar). Incluir el cuadro de operacionalización de las variables, si aplica.

Tabla 2

Tabla 2 Cuadro de operacionalización de las variables

Cuadro de operacionalización de las variables

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Determinar los procesos de las diferentes etapas de la gestión de talento humano utilizados por Coopeservidores R.L.	Estado de los procesos de la gestión del talento humano	La gestión del talento humano es un conjunto de prácticas estratégicas y operativas que tienen como objetivo atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados dentro de una organización. Su propósito es maximizar el rendimiento del personal y alinearlo con los objetivos organizacionales.	Se aplicará una entrevista con preguntas abiertas a personal relacionado con la gestión de talento humano de la empresa.	Reclutamiento y vinculación Contratación, Remuneración (gestión del sistema de recompensas), Capacitación y desarrollo Promoción y ascenso	Medios Frecuencia Metodología Numero de pasos Participantes Responsables fuentes secundarias	Preguntas abiertas
Factores de análisis para la aplicación de un benchmarking con relación a la gestión de talento humano utilizado por Coopeservidores R.L.	Benchmarking y sus etapas	Chancafe, M. (2020), “El Benchmarking es una técnica... utilizada ampliamente por las organizaciones cuya finalidad es optimizar sus procesos, resultados y desempeño”.	Se aplicará una entrevista con preguntas abiertas a personal relacionado con la gestión de talento humano de la empresa.	Proceso de gestión de talento humano: Reclutamiento y vinculación Contratación, Remuneración (gestión del sistema de recompensas), Capacitación y desarrollo, Promoción y ascenso	Fortaleza, debilidades, oportunidades, amenazas, percepción de efectividad, áreas susceptibles de mejora	Preguntas abiertas
Determinar propuestas de mejoras por medio de un benchmarking que sirve como base para el sector cooperativo y su gestión de talento humano.	Cambio Organizacional	El cambio Organizacional es un proceso de planificado que busca modificar estructuras, procesos o comportamientos de una organización para mejorar su desempeño	Análisis de las respuestas de los objetivos objetivo 1 y 2 aplicando el modelo de Lewin como marco para interpretar el cambio organizacional.	Modelo de Lewin	Descongelación Cam bio y Recongelación	Entrevistas con preguntas abiertas

Fuente: Elaboración propia.

3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

Especificar cómo serán analizados los datos cuantitativos y cualitativos, según el caso.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de información.

Se realizaron entrevistas a los colaboradores de Coopeservidores, R.L. quienes participaron activamente en todas las etapas del ciclo de talento humano durante su permanencia en la cooperativa.}

Determinar los procesos de las diferentes etapas de la gestión de talento humano utilizados por Coopeservidores R.L.

Medios

- ¿Cómo describiría el proceso de reclutamiento en la cooperativa? ¿Qué métodos y canales utilizaban para atraer candidatos?

En el momento de mi gestión se utilizan canales como el Empleo.com, ferias de empleo, en las diferentes sucursales de la cooperativa y servicios profesionales de empresas de servicios de reclutamiento para puestos directivos o gerenciales. En mi opinión la atracción de candidatos era idónea porque en ese momento el nombre de Coopeservidores era bastante atractivo para los oferentes

El proceso era bastante estricto con base en las competencias de las posiciones y las políticas internas, Rebeca Soto Elizondo.

Los métodos más usados eran las páginas de empleo, redes sociales y redes profesionales, así como referencias laborales, Kenneth Mora Villanueva.

Un proceso activo con demanda media, puestos operativos y profesionales dando énfasis a las tendencias del mercado y la innovación. Se utilizaron canales presenciales como ferias de empleo y virtuales; publicaciones en plataformas destacadas de pago y por la página web de la cooperativa. Carol Valverde Mayorga.

El proceso era bastante manual. Usábamos carteles en sucursales, publicaciones en periódicos locales y referencias internas. Para puestos administrativos, también se usaban bolsas de empleo como

eempleo.com. La reputación de la cooperativa ayudaba a atraer candidatos con vocación de servicio.

Eric Naranjo Solano.

- ¿Qué medios utilizaban para comunicar oportunidades de promoción dentro de la organización?

Se realizaban concursos internos y se anunciaban los perfiles requeridos en el correo general de la cooperativa, Rebeca Soto Elizondo.

Correo Interno, Kenneth Mora Villanueva.

Correo Institucional, Carol Valverde Mayorga.

Se enviaban correos internos y se anunciaban en reuniones de equipo, Eric Naranjo Solano.

Frecuencia

- ¿Con qué frecuencia se abrían procesos de promoción interna?

Regularmente, además en caso de renuncia o despedido estaba en plan de formación, Rebeca Soto Elizondo.

Por lo menos dos veces al año, Kenneth Mora Villanueva.

Cada que hubo un puesto vacante o plaza nueva, Carol Valverde Mayorga.

Al menos una vez al año, o cuando había vacantes por retiro o expansión, Eric Naranjo Solano.

Metodología

- ¿Cuál es la metodología que se utilizaba para identificar candidatos a ascenso?

De acuerdo a los planes de competencias y plan de formación, Rebeca Soto Elizondo.

Las evaluaciones de desempeño, Kenneth Mora Villanueva.

Referencia de desempeño, requerimientos de educación y de antigüedad y salario, Carol Valverde Mayorga

Se revisaban evaluaciones de desempeño, antigüedad y formación. El jefe directo proponía candidato, Eric Naranjo Solano.

- ¿Cómo identificaron las necesidades de capacitación y desarrollo de los colaboradores?

Se elaborada actualmente en conjunto con cada jefe y la gerencia el plan de capacitación anual de acuerdo a las necesidades, metas, objetivos de la cooperativa. Y revisión y evaluación de capacitación para el puesto de trabajo en el área de negocios a los 3 meses de ingreso del colaborador, Rebeca Soto Elizondo.

Con la evaluación que se hacía tanto al plan de entrenamiento como a las capacitaciones. Así como las DNC que se hacían cada inicio de año, Kenneth Mora Villanueva.

A través de un formato de DNC. Se inicia con capacitación y charla a líderes de cada departamento, posteriormente se envía formato digital para que indiquen las competencias generales y objetivos estratégicos, puestos y temas requeridos, además indicar el rol, Carol Valverde Mayorga.

Plan de Capacitación Anual y DNC, Eric Naranjo Solano.

Número de Pasos

- ¿Cuáles eran los pasos que sigue el proceso de evaluación y aprobación de ascensos?

Selección de candidatos, pruebas psicométricas, evaluación técnica y entrevista conductuales y técnicas con los jefes del área, Rebeca Soto Elizondo

Primero la evaluación, luego revisión de procesos disciplinarios y posteriormente revisión con la Gerencia, Kenneth Mora Villanueva.

Procesos de entrevistas, revisión de evaluaciones de desempeño, documentación de oferta de servicios en ambos (ofertado y líder), Carol Valverde Mayorga.

N/R, Eric Naranjo Solano

- ¿Cuál fue el procedimiento estándar para la contratación de personal una vez seleccionado el candidato?

Aplicaciones de entrevistas estructuras, pruebas de los pesos y entreviste con jefe del área acta mencionadas, además de la evaluación de antecedentes laborales, créditos y penales, Rebeca Soto Elizondo.

Plan de entrenamiento en el puesto, capacitación en el área y evaluación de los 3 meses, Kenneth Mora Villanueva.

Llamar al candidato y solicitar los documentos requeridos para rellenar el expediente, y envío de carta de consentimiento informado, se realiza la hoja de ingreso con salario, fecha de ingreso y firmada por los líderes encargados del departamento y dirección de RRHH, Carol Valverde Mayorga.

N/R Eric Naranjo

Participantes

- ¿Cómo se involucraban los participantes (empleados, supervisores, comité de talento) en el proceso?

N/A, Rebeca Soto Elizondo

Normalmente por la Gerencia o concurso interno, Kenneth Mora Villanueva.

Son procesos abiertos sin restricción de participación, por lo que toda la comunidad estaba enterada. Específicamente cuando algún colaborador estaba involucrado en el proceso, Carol Valverde Mayorga.

N/R Eric Naranjo Solano

- ¿Quiénes eran los responsables de decidir y validar las promociones?

El jefe de cada proceso dice se requiera el puesto de trabajo, el director del área y la gerencia general, Rebeca Soto Elizondo.

RRHH y Gerencia de área, Kenneth Mora Villanueva

Directores o Gerentes, Carol Valverde Mayorga

RRHH en conjunto con interesados, Eric Naranjo Solano.

Responsables

- ¿Cómo se involucraban los participantes (empleados, supervisores, comité de talento) en el proceso?

N/A, Rebeca Soto Elizondo

Normalmente por la Gerencia o concurso interno

Son procesos abiertos sin restricción de participación, por lo que toda la comunidad estaba enterada. Específicamente cuando algún colaborador estaba involucrado en el proceso, Carol Valverde Mayorga.

Se realizaban sesiones presenciales dependiendo de las áreas involucradas. Eric Naranjo Solano.

- ¿Qué mecanismos emplearon para validar la idoneidad y antecedentes de los nuevos colaboradores?

Se contaba con indicadores, por ejemplo % de cumplimiento del plan de capacitación anual, cantidad de colaboradores capacitados, monto, cobertura y capacitaciones en perfiles de competencias para los puestos y capacitaciones técnicas, entre otros, Rebeca Soto Elizondo.

Por el índice de rotación y la retención de personal junto con la evaluación de los 3 meses, Kenneth Mora Villanueva.

Género, cantidad de hombres y mujeres capacitados por mes y anualmente, también por competencias generales y objetivos estratégicos, por temas específicos para proyectos, por cantidad de horas, Carol Valverde Mayorga.

Cumplimiento del plan anual, desempeño, Eric Naranjo Solano.

Fuentes secundarias

Únicamente se cuenta con las entrevistas realizadas para este trabajo de investigación con trabajadores en su momento de Coopeservidores, R.L.

Catalogar los factores de análisis para la aplicación de un benchmarking con relación a la gestión de talento humano utilizado por Coopeservidores R.L.

Fortaleza

- ¿Cómo describiría el proceso de reclutamiento en la cooperativa? ¿Qué métodos y canales utilizaban para atraer candidatos?

En el momento de mi gestión se utilizan canales como el Empleo.com, ferias de empleo, en las diferentes sucursales de la cooperativa y servicios profesionales de empresas de servicios de reclutamiento para puestos directivos o gerenciales. En mi opinión la atracción de candidatos era idónea porque en ese momento el nombre de Coopeservidores era bastante atractivo para los oferentes

El proceso era bastante estricto con base en las competencias de las posiciones y las políticas internas, Rebeca Soto Elizondo.

Los métodos más usados eran las páginas de empleo, redes sociales y redes profesionales, así como referencias laborales, Kenneth Mora Villanueva.

Un proceso activo con demanda media, puestos operativos y profesionales dando énfasis a las tendencias del mercado y la innovación. Se utilizaron canales presenciales como ferias de empleo y virtuales; publicaciones en plataformas destacadas de pago y por la página web de la cooperativa. Carol Valverde Mayorga.

El proceso era bastante manual. Usábamos carteles en sucursales, publicaciones en periódicos locales y referencias internas. Para puestos administrativos, también se usaban bolsas de empleo como elempleo.com. La reputación de la cooperativa ayudaba a atraer candidatos con vocación de servicio. Eric Naranjo Solano.

- ¿Qué mecanismos emplearon para validar la idoneidad y antecedentes de los nuevos colaboradores?

Se contaba con indicadores, por ejemplo % de cumplimiento del plan de capacitación anual, cantidad de colaboradores capacitados, monto, cobertura y capacitaciones en perfiles de competencias para los puestos y capacitaciones técnicas, entre otros, Rebeca Soto Elizondo.

Por el índice de rotación y la retención de personal junto con la evaluación de los 3 meses, Kenneth Mora Villanueva.

Género, cantidad de hombres y mujeres capacitados por mes y anualmente, también por competencias generales y objetivos estratégicos, por temas específicos para proyectos, por cantidad de horas, Carol Valverde Mayorga.

Cumplimiento del plan anual, desempeño, Eric Naranjo Solano.

- ¿Cómo fue el proceso de inducción y bienvenida? ¿Qué aspectos consideraron fundamentales en esa etapa?

El proceso de inducción tenía una dirección de tres días, además se realizaba la calificación en el puesto de trabajado. En la inducción se daban charlas a cargo de cada jefe para explicar a los nuevos colaboradores y en el puesto de trabajo se daba capacitación en el sistema, procedimiento y actividades de trabajo, Rebeca Soto Elizondo.

Fue un buen proceso porque se hacía prácticamente doble, primero era el plan de entrenamiento en el puesto y luego la inducción de nuevo ingreso, que se así una por mes., Kenneth Mora Villalobos.

Se abre un proceso de onboarding, se envía carta de bienvenida por correo, se envía recordatorio de espera del ingreso. Se convoca a 2 días de inducción presencial donde se entrega un kit de bienvenida, una vez llegado al departamento se recibe con implemento decorativos en su escritorio. Se abre un espacio para cursos virtuales de inducción y entrenamiento en el puesto, Carol Valverde Mayorga.

Se realizaba una inducción presencial de uno o dos días, donde cada jefe explicaba las funciones del área. Se entregaba un manual de bienvenida y se capacitaba en el sistema operativo, Eric Naranjo Solano.

- ¿Qué mecanismos de reconocimiento y recompensa existían para el personal?

Bonos trimestrales por el cumplimiento de metas, festejo de cumpleaños, boletín con trabajador del mes, becas económicas de estudio, antigüedad y además de las fiestas y actividades de festejo, Rebeca Soto Elizondo.

Los ajustes salariales, bonos semestrales y bonos especiales, Kenneth Mora Villanueva

Capacitaciones sin cobro directo, estudio del desempeño para ascensos, participación en proyectos internos, Carol Valverde Mayorga.

Adelanto de Cesantía a los ocho años de laborar, becas, bonos, actividades, obsequios para el personal, reservas a ciertos departamentos para actividades grupales en pro del bienestar del trabajador.

- ¿De qué manera se aseguraba la equidad interna y la competitividad externa en los salarios?

Todos los puestos de trabajo cobraban la misma cantidad, solamente la variable por antigüedad o en caso de funciones extras un plus. En caso de competitividad se determinaba de acuerdo a los salarios del mercado para cada puesto de trabajo, Rebeca Soto Elizondo.

Con la revisión salarial por puestos, Kenneth Mora Villanueva.

Estudio de percentiles del mercado, Carol Valverde Mayorga

Se hacía una revisión anual con base en encuestas salariales del sector financiero. También se consideraban los salarios mínimos del Ministerio de Trabajo, Eric Naranjo Solano.

- ¿Qué indicadores utilizaron para evaluar la efectividad del proceso de contratación (por ejemplo, cumplimiento de plazos, satisfacción post-inducción, ajustes requeridos en los primeros meses)?

Se contaba con indicadores de tiempo para contratación de personal, indicaciones de trabajar o reinicio del proceso de selección, evaluaciones del proceso de inducción, tanto al nuevo trabajador como a la calidad de la información recibida, Rebeca Soto Elizondo.

La evaluación de los 3 meses, Kenneth Soto Villanueva.

Se realiza prueba de 3 meses, Carol Valverde Mayorga.

Se hacía seguimiento a los 3 meses con una evaluación informal del desempeño. También se consideraba la integración al equipo y la permanencia en el puesto, Eric Naranjo Solano.

Debilidades

- ¿Cuáles fueron los principales retos que enfrentaron en el reclutamiento y cómo los abordaron?

La poca disponibilidad de las jefaturas a tomar criterios claros en la selección de personal y no solo intuición o porque el candidato le caía bien o era de buen parecer, Rebeca Soto Elizondo.

Los principales retos eran más bien posteriores al reclutamiento en el cual era el seguimiento al colaborador reclutado y ver cómo hacer para mantener y no generar rotación temprana, Kenneth Mora Villanueva.

El crecimiento de la empresa produjo nuevas plazas más los cambios producto de personal retirado, por tanto, se requirió apoyo de recurso humano desde el área de recursos humanos convirtiendo a los gestores en business partner de departamentos específicos; los criterios de selección se automatizó adquiriendo plataformas digitales para anunciar, filtrar y evaluar, Carol Valverde Mayorga.

Uno de los retos era encontrar candidatos con experiencia cooperativa y formación técnica. Lo abordábamos capacitando internamente a colaboradores con potencial y manteniendo contacto con institutos técnicos, Eric Naranjo Solano.

- ¿Qué criterios y herramientas emplearon para la selección inicial de candidatos?

Se realizaba primero la evaluación del perfil del puesto, válido con el jefe del área, además de contar con una base de datos de candidatos idónea para diferentes puestos, Rebeca Soto Elizondo.

La herramienta inicial siempre era la bolsa de empleo de la página empleo.com, Kenneth Mora Villanueva.

Se filtraba minuciosamente a través de las plataformas y sobre los criterios establecidos para cada puesto. Además, se recibían y consideraban referidos de los mismos colaboradores. Se combinaban entrevistas con formatos estructurados y por competencias, además se realizaban assessment centers; y también se incorporaba una entrevista técnica por parte del líder encargado, Carol Valverde Mayorga.

Se revisaban hojas de vida físicamente, se verificaba experiencia en el sector financiero y se aplicaban entrevistas personales. En algunos casos, se usaban pruebas básicas de Excel o redacción, pero no había un sistema automatizado, Eric Naranjo Solano.

- ¿Cómo evaluaban la adecuación del perfil del candidato al puesto? ¿Utilizaban pruebas psicométricas, técnicas o entrevistas estructuradas?

Se contaba con entrevistas, pruebas psicosomáticas, técnicas, de competencias, además de entrevistas con jefe del proceso e incluso con los directores en varias ocasiones, Rebeca Soto Elizondo.

Se utilizaban las entrevistas por competencias con base en la metodología STAR y en algunos puestos con pruebas psicométricas, Kenneth Mora Soto.

Se utilizaron pruebas psicotécnicas, a las cuales se establecían parámetros requeridos por cada nivel de puesto. Se realizaban entrevistas estructuradas y por competencias, Carol Valverde Mayorga.

Dependía del puesto. Para cargos operativos, se hacía una entrevista con el jefe directo y se aplicaban pruebas psicométricas. Para puestos gerenciales, se realizaban entrevistas con la gerencia general y se revisaban referencias laborales, Eric Naranjo Solano.

Amenazas

- ¿Cuáles fueron los principales retos que enfrentaron en el reclutamiento y cómo los abordaron?

La poca disponibilidad de las jefaturas a tomar criterios claros en la selección de personal y no solo intuición o porque el candidato le caía bien o era de buen **Oportunidades**

- ¿Cómo describiría el proceso de reclutamiento en la cooperativa? ¿Qué métodos y canales utilizaban para atraer candidatos?

En el momento de mi gestión se utilizan canales como el Empleo.com, ferias de empleo, en las diferentes sucursales de la cooperativa y servicios profesionales de empresas de servicios de reclutamiento para puestos directivos o gerenciales. En mi opinión la atracción de candidatos era idónea porque en ese momento el nombre de Coopeservidores era bastante atractivo para los oferentes

El proceso era bastante estricto con base en las competencias de las posiciones y las políticas internas, Rebeca Soto Elizondo.

Los métodos más usados eran las páginas de empleo, redes sociales y redes profesionales, así como referencias laborales, Kenneth Mora Villanueva.

Un proceso activo con demanda media, puestos operativos y profesionales dando énfasis a las tendencias del mercado y la innovación. Se utilizaron canales presenciales como ferias de empleo y virtuales; publicaciones en plataformas destacadas de pago y por la página web de la cooperativa. Carol Valverde Mayorga.

El proceso era bastante manual. Usábamos carteles en sucursales, publicaciones en periódicos locales y referencias internas. Para puestos administrativos, también se usaban bolsas de empleo como empleo.com. La reputación de la cooperativa ayudaba a atraer candidatos con vocación de servicio. Eric Naranjo Solano.

- ¿Qué medios utilizaban para comunicar oportunidades de promoción dentro de la organización?

Se realizaban concursos internos y se anunciaban los perfiles requeridos en el correo general de la cooperativa, Rebeca Soto Elizondo.

Correo interno, Kenneth Mora Villanueva.

Correo institucional, Carol Valverde Mayorga.

Se enviaban correos internos y se anunciaban en reuniones de equipo, Eric Naranjo Solano.

- ¿Cuál es la metodología que se utilizaba para identificar candidatos a ascenso?

De acuerdo a los planes de competencias y plan de formación, Rebeca Soto Elizondo.

Las evaluaciones de desempeño, Kenneth Mora Villanueva.

Referencia de desempeño, requerimientos de educación y de antigüedad y salario, Carol Valverde Mayorga.

Se revisaban evaluaciones de desempeño, antigüedad y formación. El jefe directo proponía candidato, Eric Naranjo Solano.

- ¿Cómo identificaron las necesidades de capacitación y desarrollo de los colaboradores?

Se elaborada actualmente en conjunto con cada jefe y la gerencia el plan de capacitación anual de acuerdo a las necesidades, metas, objetivos de la cooperativa. Y revisión y evaluación de la capacitación para el puesto de trabajo en el área de negocios a los 3 meses de ingreso del colaboradore, Rebeca Soto Elizondo.

Con la evaluación que se hacía tanto al plan de entrenamiento como a las capacitaciones. Así como las DNC que se hacían cada inicio de año, Kenneth Mora Villanueva.

A través de un formato de DNC. Se inicia con capacitación y charla a líderes de cada departamento, posteriormente se envía formato digital para que indiquen las competencias generales y objetivos estratégicos, puestos y temas requeridos, además indicar el rol, Carol Valverde Mayorga.

Se aplicaban encuestas de satisfacción y se observaba el desempeño en el puesto. En algunos casos, se hacía una evaluación a los 3 meses. Eric Naranjo Solano.

parecer, Rebeca Soto Elizondo.

Los principales retos eran más bien posteriores al reclutamiento en el cual era el seguimiento al colaborador reclutado y ver cómo hacer para mantener y no generar rotación temprana, Kenneth Mora Villanueva.

El crecimiento de la empresa produjo nuevas plazas más los cambios producto de personal retirado, por tanto, se requirió apoyo de recurso humano desde el área de recursos humanos convirtiendo a los gestores en business partner de departamentos específicos; los criterios de selección se automatizó adquiriendo plataformas digitales para anunciar, filtrar y evaluar, Carol Valverde Mayorga.

Uno de los retos era encontrar candidatos con experiencia cooperativa y formación técnica. Lo abordábamos capacitando internamente a colaboradores con potencial y manteniendo contacto con institutos técnicos, Eric Naranjo Solano.

- ¿De qué manera se aseguraba la equidad interna y la competitividad externa en los salarios?

Todos los puestos de trabajo cobraban la misma cantidad, solamente la variable por antigüedad o en caso de funciones extras un plus. En caso de competitividad se determinaba de acuerdo a los salarios del mercado para cada puesto de trabajo, Rebeca Soto Elizondo.

Con la revisión salarial por puestos, Kenneth Mora Villanueva.

Estudio de percentiles del mercado, Carol Valverde Mayorga

Se hacía una revisión anual con base en encuestas salariales del sector financiero. También se consideraban los salarios mínimos del Ministerio de Trabajo, Eric Naranjo Solano.

- ¿Qué indicadores utilizaron para evaluar la equidad y competitividad de la remuneración (por ejemplo, brecha salarial, proporción variable/fija, índice de equidad interna)?

No existían indicadores para determinar o evaluar la remuneración. La competitividad se media semestralmente en los aumentos con la encuesta salarial en el percentil seleccionado, también se contaba con la información de Damaris mínimos del ministerio de trabajo, Rebeca Soto Elizondo.

Revisión salarial semestral y encuesta de clima, Kenneth Mora Villanueva.

N/A, Carol Valverde Mayorga.

No había indicadores formales, pero se revisaban los percentiles salariales y se comparaban con el mercado. También se analizaba la proporción entre salario base y bonos, Eric Naranjo Solano.

- ¿Cómo estaba estructurado el sistema de remuneración en su cooperativa? ¿Incluye componentes variables o incentivos?

Semestralmente se contrataba la encuesta de salarios para determinar el salario que el mercado financiero ofrece a cada puesto de trabajo, existía una homologación para cada puesto para tener consistencia, además existía para puestos de venta, gerenciales y directores variables de pago de celular, gasolina, hospedaje y alimentación, y trimestralmente bonos por cumplimiento de metas para todos los puestos de trabajo, Rebeca Soto Elizondo.

Estaba de ambas maneras, por evaluación de desempeño y componentes variables, Kenneth Mora Villanueva.

A partir de un porcentaje mínimo de cumplimiento de objetivos se entregaba un incentivo económico, Carol Valverde Mayorga.

El salario era fijo por puesto, con ajustes por antigüedad. Algunos cargos comerciales tenían incentivos trimestrales por cumplimiento de metas, Eric Naranjo Solano.

Percepción de Efectividad

- ¿Qué indicadores utilizaban para medir la eficiencia y calidad del proceso de reclutamiento (por ejemplo, tiempo promedio de cobertura de vacantes, porcentaje de candidatos idóneos, retención a 6 meses)

La selección y contratación estaban dentro de las Metas Crucialmente Importante, y se contaba con un esquema de medición para tiempos de respuesta de cada etapa del proceso, Rebeca Soto Elizondo.

Se utiliza más que todo el seguimiento con el plan de entrenamiento en el puesto y su continuidad en los siguientes 3 meses, Kenneth Mora Villanueva.

Se establecieron cantidad de días de reclutamiento para los niveles de puestos: operativos, coordinaciones, mandos medios y mandos altos, Carol Valverde Mayorga.

La selección y contratación estaban dentro de las Metas Crucialmente Importante, Eric Naranjo Solano.

- ¿Qué indicadores utilizaron para evaluar la efectividad del proceso de contratación (por ejemplo, cumplimiento de plazos, satisfacción post-inducción, ajustes requeridos en los primeros meses)?

Se contaba con indicadores de tiempo para contratación de personal, indicaciones de trabajar o reinicio del proceso de selección, evaluaciones de los procesos de inducción, tanto al nuevo trabajador como a la calidad de la información recibida, Rebeca Soto Elizondo.

La evaluación de los 3 meses, Kenneth Mora Villalobos.

Se realiza prueba de 3 meses, Carol Valverde Mayorga.

Se hacía seguimiento a los 3 meses con una evaluación informal del desempeño. También se consideraba la integración al equipo y la permanencia en el puesto, Eric Naranjo Solano.

- ¿Cómo evaluaron el impacto de la capacitación en el desempeño y desarrollo del personal?

Bastante bien, se contaba con capacitación en el puesto de trabajo para el área de negocios, antes de que el candidato se incorporará a sus funciones. Además de capacitaciones especialidades para puestos que no eran del negocio, tecnología, seguridad informática. Auditoría, gerenciales. Además de contar con un plan de capacitación anual, de acuerdo al puesto y competencias, que se elaboraba en conjunto con cada jefatura y directivos, Rebeca Soto Elizondo.

En cada capacitación había una evaluación final, Kenneth Mora Villanueva.

A través de evaluaciones de satisfacción, además basados en el método de aprendizaje 70-20-10 donde se aplicaba el conocimiento aprendido a través de proyectos o programas con tiempo límite y compartiendo el conocimiento adquirido realizando capacitación a otros colaboradores. Además, cada se incorpora la evaluación de desempeño por medio de observación por parte del líder a cargo, Carol Valverde Mayorga.

Se hacía una reunión anual con cada jefe para revisar competencias y necesidades. También se consideraban sugerencias del área de talento humano, Eric Naranjo Solano.

- ¿Qué indicadores utilizaron para evaluar la equidad y competitividad de la remuneración (por ejemplo, brecha salarial, proporción variable/fija, índice de equidad interna)?

No existían indicadores para determinar o evaluar la remuneración. La competitividad se media semestralmente en los aumentos con la encuesta salarial en el percentil seleccionado, también se contaba con la información de Damaris mínimos del ministerio de trabajo, Rebeca Soto Elizondo.

Revisión salarial semestral y encuesta de clima, Kenneth Mora Villanueva.

N/A, Carol Valverde Mayorga.

No había indicadores formales, pero se revisaban los percentiles salariales y se comparaban con el mercado. También se analizaba la proporción entre salario base y bonos, Eric Naranjo Solano.

Áreas susceptibles de mejora.

- ¿Qué indicadores utilizaron para evaluar la efectividad del proceso de contratación (por ejemplo, cumplimiento de plazos, satisfacción post-inducción, ajustes requeridos en los primeros meses)?

Se contaba con indicadores de tiempo para contratación de personal, indicaciones de trabajar o reinicio del proceso de selección, evaluaciones de los procesos de inducción, tanto al nuevo trabajador como a la calidad de la información recibida, Rebeca Soto Elizondo.

La evaluación de los 3 meses, Kenneth Mora Villanueva.

Se realiza prueba de 3 meses, Carol Valverde Mayorga.

Se realiza prueba de 3 meses, Eric Naranjo Solano.

- ¿Cuáles eran los pasos que sigue el proceso de evaluación y aprobación de ascensos?

Selección de candidatos, pruebas psicométricas, evaluación técnica y entrevista conductuales y técnicas con los jefes del área, Rebeca Soto Elizondo.

Primero la evaluación, luego revisión de procesos disciplinarios y posteriormente revisión con la Gerencia, Kenneth Mora Villanueva.

Procesos de entrevistas, revisión de evaluaciones de desempeño, documentación de oferta de servicios en ambos (ofertado y líder), Carol Valverde Mayorga.

Evaluación de desempeño, entrevista con el jefe, revisión por la gerencia y aprobación final por el comité de talento, Eric Naranjo Solano.

- ¿Quiénes eran los responsables de decidir y validar las promociones?

El jefe de cada proceso dice se requiera el puesto de trabajo, el director del área y la gerencia general, Rebeca Soto Elizondo.

RRHH y Gerencia de área, Kenneth Mora Villanueva.

Directores o Gerentes, Carol Valverde Mayorga.

El jefe del área, la gerencia general y el comité de talento humano, Eric Naranjo Solano.

- ¿Cómo se involucraban los participantes (empleados, supervisores, comité de talento) en el proceso?

N/A, Rebeca Soto Elizondo.

Normalmente por la Gerencia o concurso interno, Kenneth Mora Villanueva.

Son procesos abiertos sin restricción de participación, por lo que toda la comunidad estaba enterada.

Específicamente cuando algún colaborador estaba involucrado en el proceso, Carol Valverde Mayorga.

Los empleados podían postularse, los supervisores evaluaban y el comité tomaba decisiones. Era un proceso colaborativo y transparente, Eric Naranjo Solano.

- ¿Qué indicadores utilizaron para medir la cobertura y efectividad de la capacitación (por ejemplo, % de colaboradores capacitados, tasa de aplicación de conocimientos, promociones internas vs externas?)

Se contaba con indicadores, por ejemplo % de cumplimiento del plan de capacitación anual, cantidad de colaboradores capacitados, monto, cobertura y capacitaciones en perfiles de competencias para los puestos y capacitaciones técnicas, entre otros, Rebeca Soto Elizondo.

Por el índice de rotación y la retención de personal junto con la evaluación de los 3 meses, Kenneth Mora Villanueva.

Género, cantidad de hombres y mujeres capacitados por mes y anualmente, también por competencias generales y objetivos estratégicos, por temas específicos para proyectos, por cantidad de horas, Carol Valverde Mayorga.

Cumplimiento del plan anual, desempeño, Eric Naranjo Solano.

Determinar propuestas de mejora por medio de un benchmarking para otras cooperativas en la gestión de talento humano.

Descongelación

- ¿Cuáles fueron los principales retos que enfrentaron en el reclutamiento y cómo los abordaron?

La poca disponibilidad de las jefaturas a tomar criterios claros en la selección de personal y no solo intuición o porque el candidato le caía bien o era de buen parecer, Rebeca Soto Elizondo.

Los principales retos eran más bien posteriores al reclutamiento en el cual era el seguimiento al colaborador reclutado y ver cómo hacer para mantener y no generar rotación temprana, Kenneth Mora Villanueva.

El crecimiento de la empresa produjo nuevas plazas más los cambios producto de personal retirado, por tanto, se requirió apoyo de recurso humano desde el área de recursos humanos convirtiendo a los gestores en business partner de departamentos específicos; los criterios de selección se automatizó adquiriendo plataformas digitales para anunciar, filtrar y evaluar, Carol Valverde Mayorga.

Uno de los retos era encontrar candidatos con experiencia cooperativa y formación técnica. Lo abordábamos capacitando internamente a colaboradores con potencial y manteniendo contacto con institutos técnicos, Eric Naranjo Solano.

- ¿Qué criterios y herramientas emplearon para la selección inicial de candidatos?

Se realizó primero la evaluación del perfil del puesto, válido con el jefe del área, además de contar con una base de datos de candidatos idónea para diferentes puestos, Rebeca Soto Elizondo.

La herramienta inicial siempre era la bolsa de empleo de la página empleo.com, Kenneth Mora Villanueva.

Se filtraba minuciosamente a través de las plataformas y sobre los criterios establecidos para cada puesto. Además, se recibían y consideraban referidos de los mismos colaboradores. Se combinaban entrevistas con formatos estructurados y por competencias, además se realizaban assessment centers; y también se incorporaba una entrevista técnica por parte del líder encargado, Carol Valverde Mayorga.

Se revisaban hojas de vida físicamente, se verificaba experiencia en el sector financiero y se aplicaban entrevistas personales. En algunos casos, se usaban pruebas básicas de Excel o redacción, pero no había un sistema automatizado, Eric Naranjo Solano.

- ¿Cómo evaluaban la adecuación del perfil del candidato al puesto? ¿Utilizaban pruebas psicométricas, técnicas o entrevistas estructuradas?

Se contaba con entrevistas, pruebas psicosomáticas, técnicas, de competencias, además de entrevistas con jefe del proceso e incluso con los directores en varias ocasiones, Rebeca Soto Elizondo.

Se utilizaban las entrevistas por competencias con base en la metodología STAR y en algunos puestos con pruebas psicométricas, Kenneth Mora Soto.

Se utilizaron pruebas psicotécnicas, a las cuales se establecían parámetros requeridos por cada nivel de puesto. Se realizaban entrevistas estructuradas y por competencias, Carol Valverde Mayorga.

Dependía del puesto. Para cargos operativos, se hacía una entrevista con el jefe directo y se aplicaban pruebas psicométricas. Para puestos gerenciales, se realizaban entrevistas con la gerencia general y se revisaban referencias laborales, Eric Naranjo Solano.

- ¿Cómo identificaron las necesidades de capacitación y desarrollo de los colaboradores?

Se elaborada actualmente en conjunto con cada jefe y la gerencia el plan de capacitación anual de acuerdo a las necesidades, metas, objetivos de la cooperativa. Y revisión y evaluación de capacitación para el puesto de trabajo en el área de negocios a los 3 meses de ingreso del colaborador, Rebeca Soto Elizondo.

Con la evaluación que se hacía tanto al plan de entrenamiento como a las capacitaciones. Así como las DNC que se hacían cada inicio de año, Kenneth Mora Villanueva.

A través de un formato de DNC. Se inicia con capacitación y charla a líderes de cada departamento, posteriormente se envía formato digital para que indiquen las competencias generales y objetivos estratégicos, puestos y temas requeridos, además indicar el rol, Carol Valverde Mayorga.

Plan de Capacitación Anual y DNC, Eric Naranjo Solano.

- ¿Cómo describiría el proceso de reclutamiento en la cooperativa? ¿Qué métodos y canales utilizaban para atraer candidatos?

En el momento de mi gestión se utilizan canales como el Empleo.com, ferias de empleo, en las diferentes sucursales de la cooperativa y servicios profesionales de empresas de servicios de reclutamiento para puestos directivos o gerenciales. En mi opinión la atracción de candidatos era idónea porque en ese momento el nombre de Coopeservidores era bastante atractivo para los oferentes

El proceso era bastante estricto con base en las competencias de las posiciones y las políticas internas, Rebeca Soto Elizondo.

Los métodos más usados eran las páginas de empleo, redes sociales y redes profesionales, así como referencias laborales, Kenneth Mora Villanueva.

Un proceso activo con demanda media, puestos operativos y profesionales dando énfasis a las tendencias del mercado y la innovación. Se utilizaron canales presenciales como ferias de empleo y virtuales; publicaciones en plataformas destacadas de pago y por la página web de la cooperativa. Carol Valverde Mayorga.

El proceso era bastante manual. Usábamos carteles en sucursales, publicaciones en periódicos locales y referencias internas. Para puestos administrativos, también se usaban bolsas de empleo como elempleo.com. La reputación de la cooperativa ayudaba a atraer candidatos con vocación de servicio. Eric Naranjo Solano.

- ¿Qué mecanismos emplearon para validar la idoneidad y antecedentes de los nuevos colaboradores?

Se contaba con indicadores, por ejemplo % de cumplimiento del plan de capacitación anual, cantidad de colaboradores capacitados, monto, cobertura y capacitaciones en perfiles de competencias para los puestos y capacitaciones técnicas, entre otros, Rebeca Soto Elizondo.

Por el índice de rotación y la retención de personal junto con la evaluación de los 3 meses, Kenneth Mora Villanueva.

Género, cantidad de hombres y mujeres capacitados por mes y anualmente, también por competencias generales y objetivos estratégicos, por temas específicos para proyectos, por cantidad de horas, Carol Valverde Mayorga.

Cumplimiento del plan anual, desempeño, Eric Naranjo Solano.

Cambio

- ¿Cómo fue el proceso de inducción y bienvenida? ¿Qué aspectos consideraron fundamentales en esa etapa?

El proceso de inducción tenía una dirección de tres días, además se realizaba la calificación en el puesto de trabajado. En la inducción se daban charlas a cargo de cada jefe para explicar a los nuevos colaboradores y en el puesto de trabajo se daba capacitación en el sistema, procedimiento y actividades de trabajo, Rebeca Soto Elizondo.

Fue un buen proceso porque se hacía prácticamente doble, primero era el plan de entrenamiento en el puesto y luego la inducción de nuevo ingreso, que se hacía una por mes., Kenneth Mora Villalobos.

Se abre un proceso de onboarding, se envía carta de bienvenida por correo, se envía recordatorio de espera del ingreso. Se convoca a 2 días de inducción presencial donde se entrega un kit de bienvenida, una vez llegado al departamento se recibe con implemento decorativos en su escritorio. Se abre un espacio para cursos virtuales de inducción y entrenamiento en el puesto, Carol Valverde Mayorga.

Se realizaba una inducción presencial de uno o dos días, donde cada jefe explicaba las funciones del área. Se entregaba un manual de bienvenida y se capacitaba en el sistema operativo, Eric Naranjo Solano.

- ¿Cuál fue el procedimiento estándar para la contratación de personal una vez seleccionado el candidato?

Aplicaciones de entrevistas estructuradas, pruebas de los pesos y entrevistas con jefe del área acta mencionadas, además de la evaluación de antecedentes laborales, créditos y penales, Rebeca Soto Elizondo.

Plan de entrenamiento en el puesto, capacitación en el área y evaluación de los 3 meses, Kenneth Mora Villanueva.

Llamar al candidato y solicitar los documentos requeridos para rellenar el expediente, y envío de carta de consentimiento informado, se realiza la hoja de ingreso con salario, fecha de ingreso y firmada por los líderes encargados del departamento y dirección de RRHH, Carol Valverde Mayorga.

N/R Eric Naranjo.

- ¿Cómo estaba estructurado el sistema de remuneración en su cooperativa? ¿Incluye componentes variables o incentivos?

Semestralmente se contratava la encuesta de salarios para determinar el salario que el mercado financiero ofrece a cada puesto de trabajo, existía una homologación para cada puesto para tener consistencia, además existía para puestos de venta, gerenciales y directores variables de pago de celular, gasolina, hospedaje y alimentación, y trimestralmente bonos por cumplimiento de metas para todos los puestos de trabajo, Rebeca Soto Elizondo.

Estaba de ambas maneras, por evaluación de desempeño y componentes variables, Kenneth Mora Villanueva.

A partir de un porcentaje mínimo de cumplimiento de objetivos se entregaba un incentivo económico, Carol Valverde Mayorga.

El salario era fijo por puesto, con ajustes por antigüedad. Algunos cargos comerciales tenían incentivos trimestrales por cumplimiento de metas, Eric Naranjo Solano.

- ¿Qué medios utilizaban para comunicar oportunidades de promoción dentro de la organización?

Se realizaban concursos internos y se anunciaban los perfiles requeridos en el correo general de la cooperativa, Rebeca Soto Elizondo.

Correo Interno, Kenneth Mora Villanueva.

Correo Institucional, Carol Valverde Mayorga.

Se enviaban correos internos y se anunciaban en reuniones de equipo, Eric Naranjo Solano.

- ¿Cuál es la metodología que se utilizaba para identificar candidatos a ascenso?

De acuerdo a los planes de competencias y plan de formación, Rebeca Soto Elizondo.

Las evaluaciones de desempeño, Kenneth Mora Villanueva.

Referencia de desempeño, requerimientos de educación y de antigüedad y salario, Carol Valverde Mayorga.

Se revisaban evaluaciones de desempeño, antigüedad y formación. El jefe directo proponía candidato, Eric Naranjo Solano.

- ¿Con qué frecuencia se abrían procesos de promoción interna?

Regularmente, además en caso de renuncia o despedido estaba en plan de formación, Rebeca Soto Elizondo.

Por lo menos dos veces al año, Kenneth Mora Villanueva.

Cada que hubo un puesto vacante o plaza nueva, Carol Valverde Mayorga.

Al menos una vez al año, o cuando había vacantes por retiro o expansión, Eric Naranjo Solano.

- ¿Cuáles eran los pasos que sigue el proceso de evaluación y aprobación de ascensos?

Selección de candidatos, pruebas psicométricas, evaluación técnica y entrevista conductuales y técnicas con los jefes del área, Rebeca Soto Elizondo

Primero la evaluación, luego revisión de procesos disciplinarios y posteriormente revisión con la Gerencia, Kenneth Mora Villanueva.

Procesos de entrevistas, revisión de evaluaciones de desempeño, documentación de oferta de servicios en ambos (ofertado y líder), Carol Valverde Mayorga.

N/R, Eric Naranjo Solano

- ¿Quiénes eran los responsables de decidir y validar las promociones?

El jefe de cada proceso dice se requiera el puesto de trabajo, el director del área y la gerencia general, Rebeca Soto Elizondo.

RRHH y Gerencia de área, Kenneth Mora Villanueva

Directores o Gerentes, Carol Valverde Mayorga

RRHH en conjunto con interesados, Eric Naranjo Solano

- ¿Cómo se involucraban los participantes (empleados, supervisores, comité de talento) en el proceso?

N/A, Rebeca Soto Elizondo

Normalmente por la Gerencia o concurso interno

Son procesos abiertos sin restricción de participación, por lo que toda la comunidad estaba enterada.

Específicamente cuando algún colaborador estaba involucrado en el proceso, Carol Valverde Mayorga.

Se realizaban sesiones presenciales dependiendo de las áreas involucradas. Eric Naranjo Solano.

Recongelación

- ¿Cómo describiría el proceso de reclutamiento en la cooperativa? ¿Qué métodos y canales utilizaban para atraer candidatos?

En el momento de mi gestión se utilizan canales como el Empleo.com, ferias de empleo, en las diferentes sucursales de la cooperativa y servicios profesionales de empresas de servicios de reclutamiento para puestos directivos o gerenciales. En mi opinión la atracción de candidatos era idónea porque en ese momento el nombre de Coopeservidores era bastante atractivo para los oferentes

El proceso era bastante estricto con base en las competencias de las posiciones y las políticas internas, Rebeca Soto Elizondo.

Los métodos más usados eran las páginas de empleo, redes sociales y redes profesionales, así como referencias laborales, Kenneth Mora Villanueva.

Un proceso activo con demanda media, puestos operativos y profesionales dando énfasis a las tendencias del mercado y la innovación. Se utilizaron canales presenciales como ferias de empleo y virtuales; publicaciones en plataformas destacadas de pago y por la página web de la cooperativa. Carol Valverde Mayorga.

El proceso era bastante manual. Usábamos carteles en sucursales, publicaciones en periódicos locales y referencias internas. Para puestos administrativos, también se usaban bolsas de empleo como empleo.com. La reputación de la cooperativa ayudaba a atraer candidatos con vocación de servicio. Eric Naranjo Solano.

- ¿Qué indicadores utilizaban para medir la eficiencia y calidad del proceso de reclutamiento (por ejemplo, tiempo promedio de cobertura de vacantes, porcentaje de candidatos idóneos, retención a 6 meses)

La selección y contratación estaban dentro de las Metas Crucialmente Importante, y se contaba con un esquema de medición para tiempos de respuesta de cada etapa del proceso, Rebeca Soto Elizondo.

Se utiliza más que todo el seguimiento con el plan de entrenamiento en el puesto y su continuidad en los siguientes 3 meses, Kenneth Mora Villanueva.

Se establecieron cantidad de días de reclutamiento para los niveles de puestos: operativos, coordinaciones, mandos medios y mandos altos, Carol Valverde Mayorga.

La selección y contratación estaban dentro de las Metas Crucialmente Importante, Eric Naranjo Solano.

- ¿Qué indicadores utilizaron para evaluar la efectividad del proceso de contratación (por ejemplo, cumplimiento de plazos, satisfacción post-inducción, ajustes requeridos en los primeros meses)?

Se contaba con indicadores de tiempo para contratación de personal, indicaciones de trabajar o reinicio del proceso de selección, evaluaciones del proceso de inducción, tanto al nuevo trabajador como a la calidad de la información recibida, Rebeca Soto Elizondo.

La evaluación de los 3 meses, Kenneth Soto Villanueva.

Se realiza prueba de 3 meses, Carol Valverde Mayorga.

Se hacía seguimiento a los 3 meses con una evaluación informal del desempeño. También se consideraba la integración al equipo y la permanencia en el puesto, Eric Naranjo Solano.

- ¿Qué indicadores utilizaron para evaluar la equidad y competitividad de la remuneración (por ejemplo, brecha salarial, proporción variable/fija, índice de equidad interna)?

No existían indicadores para determinar o evaluar la remuneración. La competitividad se media semestralmente en los aumentos con la encuesta salarial en el percentil seleccionado, también se contaba con la información de Damaris mínimos del ministerio de trabajo, Rebeca Soto Elizondo.

Revisión salarial semestral y encuesta de clima, Kenneth Mora Villanueva.

N/A, Carol Valverde Mayorga.

No había indicadores formales, pero se revisaban los percentiles salariales y se comparaban con el mercado. También se analizaba la proporción entre salario base y bonos, Eric Naranjo Solano.

- ¿Cómo evaluaron el impacto de la capacitación en el desempeño y desarrollo del personal?

Bastante bien, se contaba con capacitación en el puesto de trabajo para el área de negocios, antes de que el candidato se incorporará a sus funciones. Además de capacitaciones especialidades para puestos que no eran del negocio, tecnología, seguridad informática. Auditoría, gerenciales. Además de contar con un

plan de capacitación anual, de acuerdo al puesto y competencias, que se elaboraba en conjunto con cada jefatura y directivos, Rebeca Soto Elizondo.

En cada capacitación había una evaluación final, Kenneth Mora Villanueva.

A través de evaluaciones de satisfacción, además basados en el método de aprendizaje 70-20-10 donde se aplicaba el conocimiento aprendido a través de proyectos o programas con tiempo límite y compartiendo el conocimiento adquirido realizando capacitación a otros colaboradores. Además, cada se incorpora la evaluación de desempeño por medio de observación por parte del líder a cargo, Carol Valverde Mayorga.

Se hacía una reunión anual con cada jefe para revisar competencias y necesidades. También se consideraban sugerencias del área de talento humano, Eric Naranjo Solano.

- Qué indicadores utilizaron para medir la cobertura y efectividad de la capacitación (por ejemplo, % de colaboradores capacitados, tasa de aplicación de conocimientos, promociones internas vs externas?

Se contaba con indicadores, por ejemplo % de cumplimiento del plan de capacitación anual, cantidad de colaboradores capacitados, monto, cobertura y capacitaciones en perfiles de competencias para los puestos y capacitaciones técnicas, entre otros, Rebeca Soto Elizondo.

Por el índice de rotación y la retención de personal junto con la evaluación de los 3 meses, Kenneth Mora Villanueva.

Género, cantidad de hombres y mujeres capacitados por mes y anualmente, también por competencias generales y objetivos estratégicos, por temas específicos para proyectos, por cantidad de horas, Carol Valverde Mayorga.

Cumplimiento del plan anual, desempeño, Eric Naranjo Solano.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

Este capítulo presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el capítulo anterior, con el propósito de profundizar en el significado de los datos recolectados y su relación con los objetivos de la investigación y la pregunta planteada. A diferencia del capítulo anterior, que se centró en la exposición descriptiva de los hallazgos, en este apartado se busca comprender que revelan esos resultados sobre la gestión del talento humano de Coopeservidores, R.L, desde una mirada crítica, comparativa y fundamentada.

El análisis se estructura conforme a los objetivos específicos de la investigación, abordando cada indicador de manera individual. Para cada uno se desarrollan tres niveles de interpretación:

- Perspectiva del indicador: Se examina el comportamiento de las respuestas asociadas al indicador, identificando patrones, tendencias o contrastes relevantes.
- Perspectiva del objetivo específico: se interpreta como los hallazgos del indicador contribuyen al cumplimiento del objetivo correspondiente.
- Perspectiva de la investigación: Se reflexiona sobre el impacto del indicador en la comprensión de los factores positivos y negativos de la gestión del talento humano, como base de un benchmarking aplicable a otras cooperativas.

Determinar los procesos de las diferentes etapas de la gestión de talento humano utilizados por Coopeservidores R.L.

Medios

Las entrevistas revelan que Coopeservidores, R.L. emplea una combinación de medios digitales y presenciales para comunicar tanto oportunidades de empleo como procesos internos de promoción. Para el reclutamiento externo, se utilizan plataformas como elemplo.com, redes sociales, ferias de empleo y servicios profesionales especializados para puestos gerenciales. Para la promoción interna, el canal predominante es el correo institucional, complementado por reuniones de equipo y concursos internos. Este patrón evidencia una estrategia comunicacional multicanal, donde los medios se adaptan al tipo de puesto y nivel jerárquico. La digitalización es más evidente hoy en los procesos operativos y profesionales, mientras que los métodos manuales persisten en ciertos casos administrativos. Esta dualidad puede interpretarse como una fortaleza en términos de accesibilidad, pero también plantea riesgos de inconsistencia si no existe una política clara de comunicación.

El indicador “medios” Aporta evidencia directa sobre los procesos utilizados en las etapas de reclutamiento y promoción interna, dos componentes clave de la gestión del talento humano. La variedad de canales identificados permite inferir que Coopeservidores, R.L. ha desarrollado mecanismos diferenciados según el perfil del puesto. La formalización del uso del correo institucional y plataformas digitales sugiere un avance en la sistematización de procesos, mientras que la persistencia de medios manuales indica una transición aún en curso hacia una gestión más integrada.

Este hallazgo cumple parcialmente con el objetivo específico, hoy al mostrar que los procesos existen y se ejecutan con medios diversos, aunque no siempre estandarizados.

Desde la pregunta de investigación qué busca identificar factores positivos y negativos como base para un benchmarking, el indicador “medios” revela factores mixtos:

Positivos: uso de plataformas digitales, redes profesionales y concursos internos, lo que evidencia apertura a la innovación, transparencia y profesionalización.

Negativos: Persistencia de métodos manuales y falta de mención de herramientas integradas, lo que podría limitar la replicabilidad en otras cooperativas.

Comparado con los antecedentes del capítulo 1, donde otras cooperativas mostraban prácticas informales y escasa visibilidad de oportunidades laborales, Coopeservidores, R.L. destaca por su uso de medios más estructurados y variados esto representa una ventaja competitiva que puede ser transferida a otras organizaciones del sector.

Desde la teoría, Chancafe (2020) define el benchmarking como un proceso continuo de evaluación de prácticas de gestión para identificar las mejores y adaptarlas. En este sentido, los medios utilizados por Coopeservidores, R.L. pueden ser considerados una práctica destacable, siempre que se garantice su estandarización y eficacia. Además, Espinosa (2025) señala que la etapa de recopilación de datos sin el benchmarking implica observar como otras organizaciones comunican y ejecutan sus procesos, lo cual refuerza la importancia de este indicador como insumo para el análisis comparativo.

Por otro lado, Chiavenato (2022) identifica el reclutamiento y vinculación como la primera etapa de la gestión del talento humano, destacando la importancia de atraer perfiles adecuados mediante acciones planificadas. Coopeservidores, R.L. parece cumplir con este principio al utilizar medios diversos y estratégicos, aunque la falta de integración tecnológica total podría limitar la eficiencia al proceso.

Finalmente, desde el modelo de cambio de Kurt Lewin, el uso de medios digitales puede interpretarse como parte de la fase de “cambio”, donde se introducen nuevas formas de operar. Sin embargo, la coexistencia con medios tradicionales sugiere que la fase de recongelación aún no se ha consolidado completamente, lo que implica que las nuevas prácticas aún no se han convertido en el nuevo estándar organizacional.

Frecuencia

Los entrevistados coinciden en que los procesos de promoción interna en Coopeservidores, R.L. se abrían con una frecuencia regular, aunque no necesariamente bajo un calendario fijo se mencionan prácticas como:

- Apertura de procesos “por lo menos 2 veces al año” (Kenneth Mora).

- Promociones “cada vez que hubo una vacante o plaza nueva” (Carol Valverde).
- Procesos “al menos una vez al año o cuando había vacantes por retiro o expansión” (Eric Naranjo).
- Inclusión en planes de formación ante renunciaciones o despidos (Rebeca Soto).

Este conjunto de respuestas sugiere una frecuencia reactiva y adaptativa más que una planificación sistemática. La promoción interna parece estar condicionada por la disponibilidad de vacantes, lo cual es común en estructuras organizativas que priorizan la movilidad interna, pero que aún no cuentan con un plan de carrera formalizado.

La pregunta de investigación busca identificar factores positivos y negativos de la gestión del talento humano como base para un benchmarking el indicador frecuencia revela lo siguiente:

- **Factor positivo:** La existencia de procesos de promoción interna relativamente frecuentes lo que indica hubo una cultura organizacional que valora el crecimiento del personal y la movilidad interna.
- **Factor negativo:** la falta de una periodicidad claramente definida o de un plan de carrera estructurado puede limitar la transparencia y la percepción de equidad entre los colaboradores, dificultando su réplica en otras cooperativas.

Comparando con los antecedentes del capítulo 1, donde algunas cooperativas no contaban con procesos formales de promoción, Coopeservidores, R.L. muestra una ventaja relativa. Sin embargo, desde la percepción del benchmarking, como señala Chancafe (2020), es necesario contar con estándares objetivos y procesos sistematizados para que una práctica pueda ser replicada eficazmente. La frecuencia basada en vacantes, aunque funcional, podría ser suficiente para establecer un modelo de referencia robusto.

Desde el modelo de cambio de Kurt Lewin, la situación actual podría ubicarse en la fase de “Descongelación” donde se reconoce la necesidad de evolucionar hacia una gestión más planificada del

desarrollo interno. La transición hacia un sistema de promoción más estructurado, con metas más claras y seguimiento, sería parte de la fase de “cambio”, permitiendo eventualmente consolidar una cultura de crecimiento profesional continuo en la fase de “Recongelación”.

Metodología

Las entrevistas revelan que Coopeservidores, R.L utiliza una metodología mixta para identificar candidatos a ascenso y necesidades de capacitación para la promoción interna, se consideran:

- Planes de competencias y formación (Rebeca Soto).
- Requisitos de educación antigüedad y salario (Carol Valverde).
- Evaluaciones de desempeño (Kenneth Mora, Eric Naranjo).
- Propuesta directa del jefe inmediato (Eric Naranjo).

Para la capacitación y desarrollo, se emplean:

- Planes de capacitación anual elaborados con jefaturas y gerencia.
- Evaluaciones de entrenamiento y desempeño
- Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) mediante formatos digitales y charlas con líderes.

Este conjunto de prácticas sugiere una metodología estructurada pero descentralizada, donde se combinan criterios objetivos (evaluaciones, antigüedad, formación) con elementos subjetivos (propuesta de jefe directo). En el caso de la capacitación, el uso de DNC y la planificación anual indica una intención clara de la alineación con los objetivos estratégicos.

Este indicador aporta evidencia sobre los procesos utilizados en las etapas de promoción y desarrollo del talento, dos componentes clave de la gestión de talento humano. La metodología descrita permite inferir que Coopeservidores, R.L. ha desarrollado mecanismos formales para evaluar el potencial de los colaboradores y sus necesidades formativas. La presencia de DNC, planes anuales y criterios de desempeño sugieren una gestión orientada a la mejora continua.

La información obtenida permite determinar que existen procesos metodológicos definidos, aunque con variaciones según el área o el nivel jerárquico. Esto cumple con el objetivo al identificar prácticas concretas dentro de la gestión del talento humano.

Desde la pregunta de investigación que busca identificar factores positivos y negativos como base para un benchmarking el indicador metodología revela lo siguiente:

- **Factores positivos:** uso de evaluaciones de desempeño, DNC, planificación anual, y criterios objetivos para ascensos. Estas prácticas son replicables y alineadas con modelos de gestión profesional.
- **Factores negativos:** la inclusión de propuestas directas del jefe inmediato, sin mención de comités o validaciones cruzadas, podría generar percepciones de subjetividad o favoritismo, lo cual limita la transparencia y la estandarización.

Comparando con los antecedentes del capítulo 1, donde otras cooperativas mostraban procesos informales o poco documentados, Coopeservidores, R.L. presenta una ventaja metodológica sin embargo para que estas prácticas sean base de benchmarking deben estar claramente documentadas y aplicadas de forma consistente.

Desde la teoría Chancafe (2020) señala que el benchmarking requiere procesos evaluables y comparables, lo que implica que la metodología debe estar formalizada. Espinoza (2025) destaca que en la etapa de análisis del benchmarking se deben detectar brechas y causas raíz lo que refuerza la importancia de contar con metodologías claras para identificar talento y necesidades de desarrollo.

Además, Chiavenato (2022) subraya que la capacitación y desarrollo debe ser personalizada y estratégica, lo cual se refleja en el uso de DNC y planes anuales en Coopeservidores, R.L. Desde el modelo de cambio de Kurt Lewin, estas prácticas podrían ubicarse en la fase de “cambio”, donde se introducen nuevas formas de pensar y operar. La consolidación de estas metodologías como estándar organizacional correspondería a la fase de “Recongelación”.

Número de Pasos

Las entrevistas revelan que los procesos de evaluación y aprobación de ascensos en Coopeservidores, R.L. incluyen múltiples pasos, aunque con variaciones según el área o nivel del puesto. Entre los pasos mencionados destacan:

- Selección de candidatos, pruebas psicosomáticas, evaluación técnica y entrevistas conductuales (Rebeca Soto).
- Evaluación inicial, revisión de procesos disciplinarios y validación con gerencia (Kenneth Mora).
- Entrevistas, revisión de desempeño y documentación de oferta de servicios (Carol Valverde).

En cuanto al proceso de contratación se identifican pasos como:

- Entrevistas estructuradas, pruebas técnicas, evaluación de antecedentes laborales, crediticios y penales (Rebeca Soto).
- Plan de entrenamiento, capacitación en el área y evaluación a los 3 meses (Kenneth Mora).
- Solicitud de documentos, hoja de ingreso firmada por líderes, RRHH, carta de consentimiento informado (Carol Valverde).

Este conjunto de respuestas sugiere que los procesos de ascenso y contratación son multifacéticos y formalizados, aunque no necesariamente estandarizados en todos los casos. La presencia de evaluaciones, validaciones y documentación indica una posible intención de rigor, mientras que la variabilidad en los pasos refleja una posible descentralización operativa.

Este indicador permite identificar los procesos específicos que conforman las etapas de promoción y contratación dentro de la gestión del talento humano. La existencia de múltiples pasos en ambos casos evidencia que Coopeservidores, R.L., ha desarrollado procedimientos detallados para asegurar la idoneidad de los candidatos tanto internos como externos.

Desde el objetivo específico, se cumple con el propósito de determinar los procesos utilizados ya que se describen con claridad las acciones que conforman cada etapa. Sin embargo, la variabilidad en los

pasos sugiere que aún podría fortalecerse la estandarización y documentación formal de dichos procesos.

Desde la pregunta de investigación, la pregunta de investigación busca identificar factores positivos y negativos como base para un benchmarking el indicador “número de pasos” revela lo siguiente:

- **Factores positivos:** La existencia de procesos detallados para ascensos y contrataciones, incluyendo evaluaciones técnicas, psicométricas, revisión de antecedentes y validación gerencial estas prácticas reflejan profesionalismo y pueden ser replicables.
- **Factores negativos:** la falta de una secuencia estandarizada o de un protocolo único para todos los casos podría dificultar la comparación y transferencia de buenas prácticas a otras cooperativas.

Comparando con los antecedentes del capítulo 1, donde algunas organizaciones mostraban procesos informales o poco documentados, Coopeservidores, R.L., presenta una ventaja metodológica. Sin embargo, como señala Chancafe (2020), el benchmarking requiere procesos comparables y sistematizados, lo cual implica que los pasos deben estar claramente definidos y aplicados de forma consistente.

Desde el marco teórico, Espinosa (2025) destaca que en la etapa de análisis del benchmarking se debe detectar brechas y causa raíz. En este caso, la variabilidad en los pasos podría representar una brecha en términos de estandarización.

Además, Chiavenato (2022) subraya que la contratación debe ser formal y rigurosa, lo cual se cumple parcialmente en Coopeservidores, R.L., aunque con oportunidades de mejora en la integración de pasos. Desde el modelo de cambio de Kurt Lewin la implementación de pasos estructurados puede ubicarse en la fase de “cambio”, y mientras que la consolidación de un protocolo único correspondería a la fase de “recongelación”, donde las nuevas prácticas se convierten en estándar organizacional.

Participantes

Las respuestas muestran una participación variable de los actores involucrados en los procesos de promoción interna en algunos casos se mencionan que los procesos eran abiertos y accesibles para toda

la comunidad (Carol Valverde), mientras que en otros se indican que la participación se limitaba a la gerencia o a concursos internos (Kenneth Mora). Rebeca Soto no reporta participación directa de empleados o comités, y Eric Naranjo no respondió.

En cuanto a los responsables de decidir y validar las promociones identifican a actores como:

- Jefe de área, directores y gerencia general (Rebeca Soto).
- Recursos Humanos y gerencia de área (Kenneth Mora).
- Directores o gerentes (Carol Valverde).
- Recursos Humanos en conjunto con los interesados (Eric Naranjo).

Este patrón sugiere que la toma de decisiones está centralizada en niveles directivos y en el área de Recursos Humanos, con participación ocasional de los colaboradores en procesos abiertos. La ausencia de mención al comité de talento humano como actor formal indica que su rol podría ser limitado o no institucionalizado.

Este indicador permite identificar cómo se ejecutan los procesos de promoción y ascenso, en términos de participación y toma de decisiones. La información obtenida muestra que Coopeservidores, R.L., cuenta con mecanismos de validación jerárquica donde los líderes de área y Recursos Humanos tienen un rol protagónico. La participación de los empleados parece depender del tipo de proceso (abierto o por concurso), lo cual refleja una estructura flexible pero no necesariamente sistematizada.

Desde el objetivo específico, se cumple con el propósito de determinar los procesos utilizados, al evidenciar quiénes intervienen y cómo se gestiona la participación en las etapas clave de la gestión del talento humano.

La pregunta de investigación busca identificar factores positivos y negativos como base para un benchmarking el indicador “participantes” revela lo siguiente:

- **Factor positivo:** la existencia de procesos abiertos en algunos casos donde toda la comunidad estaba enterada refleja una cultura de transparencia y participación que puede ser valorada y replicada.

- **Factor negativo:** la falta de estandarización en la participación de empleados y la ausencia de un comité formal de talento humano como actor decisor limita la institución la institucionalización del proceso y su replicabilidad en otras cooperativas.

Comparando con los antecedentes del capítulo 1, donde algunas organizaciones mostraban procesos cerrados y decisiones unilaterales, Coopeservidores, R.L., presenta una apertura parcial. Sin embargo, como señala Chancafe (2020), el benchmarking requiere procesos claros, documentados y comparables, lo cual implica que la participación debe estar definida y formalizada.

Desde el marco teórico, Chiavenato 2022 destaca que la promoción y ascenso debe considerar la planificación de carrera y el desarrollo del empleado lo cual requiere involucrar a los colaboradores en el proceso. La participación fortalece el compromiso y la percepción de equidad, elementos claves para la retención del talento.

Desde el modelo de cambio de Kurt Lewin, la apertura de procesos podría ubicarse en la fase de “cambio”, donde se introducen nuevas formas de operar. La consolidación de un comité formal y la estandarización de la participación corresponderían a la fase de “recongelación”, donde las prácticas se institucionalizan como parte de la cultura organizacional.

Responsables

Las entrevistas revelan que la participación en los procesos de gestión del talento humano en Coopeservidores, R.L., varía según el tipo de proceso y el área involucrada. En algunos casos, los procesos eran abiertos y accesibles a toda la comunidad (Carol Valverde), y mientras que en otros se gestionaban directamente desde la gerencia o mediante concursos internos (Kenneth Mora). También se mencionan sesiones presenciales según el área (Eric Naranjo), lo que sugiere una participación flexible y adaptativa.

En cuanto a los mecanismos para validar la idoneidad y antecedentes de los nuevos colaboradores, se identifican diversos enfoques:

- Indicadores de cumplimiento del plan de capacitación, cobertura y competencias técnicas (Rebeca Soto).

- Índice de rotación, retención de personal y evaluación a los 3 meses (Kenneth Mora).
- Hoy datos desagregados por género, competencias, temas estratégicos y horas de formación (Carol Valverde).
- Desempeño y cumplimiento plan anual (Eric Naranjo).

Este conjunto de prácticas indica que la validación de idoneidad se realiza mediante una combinación de indicadores cuantitativos y cualitativos, con énfasis en la formación, desempeño y permanencia.

Este indicador permite identificar quiénes son los actores responsables de ejecutar y validar los procesos de promoción y contratación, así como los mecanismos utilizados para garantizar la idoneidad de los candidatos. La información obtenida muestra que Coopeservidores, R.L., ha desarrollado un sistema de validación basado en métricas de desempeño y formación y retención, lo cual evidencia un enfoque técnico y estratégico.

Se cumple con el propósito de determinar los procesos utilizados, al identificar tanto a los responsables (gerencia, jefaturas, comunidad) cómo los mecanismos de control (indicadores, evaluaciones, cumplimiento de planes).

La pregunta cual busca identificar factores positivos y negativos como base para un benchmarking el indicador “responsables” revela lo siguiente:

- **Factores positivos:** la existencia de indicadores específicos para validar la idoneidad (como cumplimiento de planes, rotación, desempeño) representa una práctica profesional y replicable. Además, la apertura de algunos procesos a la comunidad refuerza la transparencia y la participación.
- **Factores negativos:** la variabilidad en la participación y la falta de mención de un comité formal de talento humano como ente decisor puede limitar la estandarización y la institucionalización del proceso.

Comparando con los antecedentes del capítulo 1, dónde algunas cooperativas carecían de mecanismos formales de validación, Coopeservidores, R.L., presenta una ventaja significativa. Sin

embargo, como señala Chancafe (2020), el benchmarking requiere procesos comparables y estructurados lo cual implica que los responsables y mecanismos deben estar claramente definidos y aplicados de forma consistente.

Desde el marco teórico, Chiavenato (2022) destaca que la gestión del talento humano debe incluir la auditoría de personas, lo cual se refleja en el uso de indicadores para validar la idoneidad. Además, Espinoza 2025 subraya que en la etapa de análisis del benchmarking es crucial identificar las mejores prácticas y sus responsables, lo que refuerza la importancia de este indicador.

Desde el modelo de cambio de Kurt Lewin, la incorporación de indicadores y sesiones presenciales puede ubicarse en la fase de “cambio”, mientras que la consolidación de un comité formal y la estandarización de la participación corresponderían a la fase de “recongelación”.

Fuentes Secundarias

La investigación se fundamenta exclusivamente en entrevistas realizadas a trabajadores de Coopeservidores R.L., sin apoyo de fuentes secundarias como manuales internos informes institucionales, bases de datos o documentos normativos. Esta condición metodológica implica que el análisis se construye a partir de percepciones, experiencias y conocimientos situados, lo cual aporta riqueza narrativa y profunda contextual, pero también limita la triangulación y la validación externa de los datos.

La ausencia de fuentes secundarias puede interpretarse como una restricción en términos de contraste documental, pero también como una oportunidad para valorar la voz directa de los actores involucrados en los procesos de gestión del talento humano.

Desde el objetivo de determinar los procesos utilizados, este indicador revela que la reconstrucción de dichos procesos se basa en testimonios individuales. Si bien esto permite acceder a la información práctica y vivencial, también implica que los procesos identificados podrían variar según el rol, la experiencia o el momento en que cada entrevistado participó en la organización.

La falta de documentación complementaria limita la posibilidad de verificar la existencia formal de los procesos descritos, pero no invalida su análisis, siempre que se reconozca esta condición como parte del diseño metodológico.

Desde la pregunta de investigación, que busca identificar factores positivos y negativos como base para un benchmarking el indicador “fuentes secundarias” plantea una reflexión crítica:

- **Factor positivo:** la información proviene directamente de quienes vivieron los procesos, lo que aporta autenticidad, contexto y detalle. Esta perspectiva interna puede ser valiosa para identificar prácticas que funcionan en la realidad cotidiana, más allá de lo normativo.
- **Factor negativo:** la ausencia de fuentes secundarias limita la posibilidad de establecer comparaciones formales, validar procedimientos o identificar brechas entre lo declarado y lo documentado. Esto puede dificultar la réplica habilidad de las prácticas en otras cooperativas, especialmente si se busca construir un modelo de benchmarking basado en estándares verificables.

Desde el marco teórico, Chancafe (2020) y Espinosa (2025) señalan que el benchmarking requiere recopilación de datos internos y externos, incluyendo entrevistas informales y bases documentales. En este caso, la investigación se apoya únicamente en una de esas fuentes, lo cual condiciona el alcance del análisis comparativo.

Desde el modelo de cambio de Kurt Lewin esta situación se puede ubicar en la fase de “descongelación”, donde se reconoce la necesidad de sistematizar y documentar los procesos para avanzar hacia una gestión más estructurada. La incorporación futura de fuentes secundarias podría formar parte de la fase de “cambio”, consolidando prácticas que puedan ser institucionalizadas y replicadas.

Catalogar los factores de análisis para la aplicación de un benchmarking con relación a la gestión de talento humano utilizado por Coopeservidores, R.L.

Fortaleza

Las entrevistas revelan múltiples fortalezas en los procesos de gestión del talento humano en Coopeservidores, R.L., específicamente en las etapas de reclutamiento, inducción, validación de idoneidad, reconocimiento y equidad salarial. Entre las prácticas destacadas se encuentran:

- **Reclutamiento multicanal:** uso de plataformas digitales (empleo.com, redes sociales), ferias de empleo, referencias internas y servicios profesionales para puestos gerenciales. Esto refleja una estrategia de atracción diversa, adaptada a distintos perfiles.
- **Validación de idoneidad:** aplicación de indicadores como cumplimiento del plan de capacitación, rotación, retención, desempeño y cobertura formativa.

Se evidencia un enfoque técnico y cuantitativo.

- **Inducción estructurada:** procesos presenciales de varios días, kits de bienvenida, cursos virtuales, manuales y acompañamientos en el puesto. Esto sugiere una cultura organizacional orientada a la integración efectiva.
- **Reconocimiento y recompensa:** bonos trimestrales y semestrales, becas, festejos, boletines, adelantos de cesantía, participación en proyectos. Se observa una variedad de mecanismos que refuerzan la motivación y el sentido de pertenencia.
- **Equidad y competitividad salarial:** revisión por puestos, estudios de percentiles, encuesta del sector financiero y ajustes por antigüedad. Esto indica una política salarial alineada con el mercado y con criterios internos de justicia.
- **Evaluación de efectividad:** hoy indicadores de tiempo, evaluación a los 3 meses, seguimiento informal, satisfacción post inducción. Se muestra un interés por medir y mejorar continuamente los procesos.

Estas fortalezas reflejan una gestión del talento humano que combina profesionalismo, sensibilidad organizacional y capacidad de adaptación.

Desde el objetivo específico, busca catalogar los factores de análisis que pueden servir como base para un benchmarking. Este indicador permite identificar claramente factores replicables como:

- Estrategia de reclutamiento segmentadas.
- Sistemas de validación basados en indicadores.
- Procesos de inducción con enfoque humano y técnico.
- Políticas de reconocimiento que integran lo económico y lo emocional.
- Mecanismos de equidad salarial con respaldo técnico.
- Evaluación de procesos con seguimiento estructurado.

Cada uno de estos elementos puede convertirse en un criterio de comparación para otras cooperativas al ofrecer prácticas concretas que pueden ser adaptadas y contextualizadas.

Desde la pregunta de investigación, el indicador “fortaleza” revela una serie de factores positivos clave:

- Diversidad de canales de reclutamiento: permite atraer talento desde múltiples fuentes lo cual es replicable y escalable.
- Inducción estructurada y cálida: fortalece la integración y reduce la rotación temprana.
- Reconocimiento integral: fomenta la motivación y el compromiso, alineado con los valores cooperativos.
- Equidad salarial y competitividad: garantiza justicia interna y posicionamiento externo.
- Evaluación continua: permite ajustar procesos y mejorar la experiencia del colaborador.

Comparando con los antecedentes del capítulo 1, donde otras cooperativas mostraban prácticas informales o poco sistematizadas, Coopeservidores, R.L., presenta un conjunto de fortalezas que pueden convertirse en referentes sectoriales. Desde el marco teórico, Chancafe (2020) y Espinosa (2025) destacan que el benchmarking requiere identificar prácticas exitosas, evaluarlas y adaptarlas. Este indicador cumple con ese principio al ofrecer prácticas concretas evaluables y transferibles.

Además, según Chiavenato (2022), la gestión del talento humano debe integrar procesos como reclutamiento, capacitación, promoción y recompensa, todos los cuales están presentes en las fortalezas identificadas. Desde el modelo de cambio de Kurt Lewin, estas prácticas reflejan una organización que ha transitado por la fase de cambio y se encuentra consolidando su cultura en la fase de “recongelación”.

Debilidades

Hoy las entrevistas revelan varios retos y limitaciones en los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de candidatos en Coopeservidores, R.L., entre las debilidades más destacadas se encuentran:

- Subjetividad en la selección: se menciona que algunas jefaturas tomaban decisiones basadas en intuición o afinidad personal sin criterios técnicos claros (Rebeca Soto).
- Seguimiento post reclutamiento limitado: la rotación temprana era un problema, y no siempre se contaba con mecanismos efectivos para retener al nuevo talento (Kenneth Mora).
- Crecimiento acelerado sin planificación: la expansión de la empresa generó nuevas plazas que exigieron una rápida adaptación, incluyendo la automatización de criterios de selección (Carol Valverde).
- Dificultad para encontrar perfiles con experiencia cooperativa: esto obligó a capacitar internamente a colaboradores con potencial (Eric Naranjo).

En cuanto a las herramientas de selección se observa una mezcla de prácticas avanzadas (assessment centers, entrevistas por competencias, pruebas psicotécnicas) y otras más tradicionales (revisión física de hoja de vida, entrevistas personales sin automatización). Esta dualidad refleja una transición hacia una gestión más técnica, pero aún con espacios de mejora en estandarización y automatización.

Este indicador permite catalogar los factores críticos que deben considerarse al aplicar un benchmarking. Las debilidades identificadas representan áreas sensibles que pueden limitar la efectividad de la gestión del talento humano si no se abordan adecuadamente entre los factores clave destacan:

- Falta de criterios técnicos uniformes en la selección.
- Ausencia de seguimiento estructurado post reclutamiento.
- Brechas entre crecimiento organizacional y planificación de talento.
- Limitaciones en la automatización de procesos.
- Dificultad para atraer perfiles especializados en el sector cooperativo.

Estos elementos deben ser considerados como alertas estratégicas al comparar prácticas entre cooperativas ya que afectan directamente la calidad, estabilidad y sostenibilidad del talento incorporado.

La pregunta de investigación, el indicador “debilidades” revela factores negativos relevantes:

- Subjetividad en la selección: limita la transparencia y dificulta la réplica habilidad del proceso en otras cooperativas.
- Falta de seguimiento post ingreso: aumenta el riesgo de rotación temprana y afecta la integración del talento.
- Desfase entre crecimiento y planificación: Puede generar sobrecarga operativa y pérdida de calidad en los procesos.
- Limitaciones tecnológicas: la ausencia de sistemas automatizados reduce la eficiencia y dificulta la trazabilidad.

Comparado con los antecedentes del capítulo 1, donde otras cooperativas enfrentaban problemas similares, Coopeservidores, R.L., muestra una conciencia clara de sus retos y ha iniciado acciones correctivas como la automatización y la capacitación interna, sin embargo, como señala Chancafé (2020) el benchmarking requiere identificar brechas y causa raíz lo cual implica reconocer estas debilidades como punto de partida para el aprendizaje organizacional.

Desde el marco teórico Espinosa (2025) destaca que en la etapa de análisis del benchmarking es fundamental detectar las áreas de mejora para diseñar planes de acción. Además, Chiavenato (2022) subraya que la selección y evaluación del talento debe basarse en criterios objetivos, pruebas técnicas y entrevistas estructuradas, lo cual aún no se aplica de forma uniforme en Coopeservidores, R.L.

Desde el modelo de cambio de Kurt Lewin estas debilidades pueden ubicarse en la fase de “descongelación”, donde se reconoce la necesidad de transformar prácticas arraigadas. La implementación de criterios técnicos, automatización y seguimiento os ingreso correspondería a la fase de “cambio”, mientras que su consolidación como estándar organizacional marcaría la fase de “recongelación”.

Amenazas

Las entrevistas revelan varios factores que podrían representar riesgos estructurales o estratégicos para la gestión del talento humano en Coopeservidores, R.L., entre las amenazas más relevantes se identifican:

- Subjetividad en la selección de personal: algunas jefaturas tomaban decisiones basadas en afinidad personal o intuición, sin criterios técnicos claros (Rebeca Soto). Esto puede comprometer la equidad y la claridad del proceso de reclutamiento.
- Falta de seguimiento post reclutamiento: la rotación temprana se menciona como un reto persistente, lo que indica debilidad en los mecanismos de integración y retención (Kenneth Mora).
- Crecimiento organizacional acelerado: la expansión de la cooperativa generó nuevas plazas y exigió una rápida adaptación, lo que podría haber desbordado la capacidad operativa del área de talento humano (Carol Valverde).
- Dificultad para encontrar perfiles con experiencia cooperativa: eso obligó a capacitar internamente, lo cual es positivo, pero también revela una amenaza de escasez de talento especializado (Eric Naranjo).
- Ausencia de indicadores formales para evaluar equidad y competitividad salarial: aunque se realizaban revisiones y se usaban encuestas, no existía un sistema estructurado de indicadores (Rebeca Soto, Eric Naranjo), lo que limita la capacidad de monitoreo y ajuste estratégico.

Estas amenazas, si no se gestionan adecuadamente, pueden afectar la sostenibilidad del modelo de gestión de talento humano y dificultar su replicabilidad en otras cooperativas.

Este indicador permite identificar factores críticos que deben ser considerados al aplicar un benchmarking. Las amenazas detectadas representan riesgos que otras cooperativas podrían enfrentar al intentar replicar prácticas de copia servidores tales como:

- Falta estandarización de en criterios de selección.

- Debilidad en el seguimiento post ingreso.
- Presión operativa por crecimiento sin planificación de talento.
- Escasez de perfiles técnicos con experiencia cooperativa.
- Carencia de indicadores formales para evaluar remuneración.

Estos elementos deben ser abordados como condiciones de contexto que puedan limitar la efectividad del benchmarking si no se reconoce y gestionan previamente.

Desde la pregunta de investigación, el indicador “amenazas” revela factores negativos estructurales que deben ser considerados con cautela:

- Subjetividad y falta de criterios técnicos: comprometen la transparencia y dificultan la replicación de buenas prácticas.
- Rotación temprana y falta de seguimiento: afectan la estabilidad del talento incorporado.
- Crecimiento sin planificación de talento: puede generar sobrecarga y pérdida de calidad en los procesos.
- Ausencia de indicadores salariales: limita la capacidad de ajuste estratégico y de comparación con el mercado.

Comparando con los antecedentes del capítulo 1, donde otras cooperativas enfrentaban problemas similares, Coopeservidores, R.L., muestra conciencia de estos retos y ha iniciado acciones correctivas como la automatización y la capacitación interna. Sin embargo, como señala Chancafé (2020), el benchmarking, requiere identificar riesgos y condiciones de contexto, lo cual implica reconocer estas amenazas como parte del análisis estratégico.

Desde el marco teórico, Espinosa (2025) destaca que en la etapa de planificación del benchmarking es fundamental identificar procesos clave y sus vulnerabilidades.

Además, Chiavenato (2022) subraya que la gestión del talento humano debe ser sistemática, objetiva y basada en indicadores, lo cual aún no se aplica de forma uniforme en Coopeservidores, R.L.

Desde el modelo de cambio de Kurt Lewin, estas amenazas pueden ubicarse en la fase de “descongelación”, donde se reconoce la necesidad de transformar prácticas arraigadas. La implementación de criterios técnicos, seguimiento post ingreso y sistemas de indicadores correspondería a la fase de “cambio”, mientras que su consolidación marcaría la fase de “recongelación”.

Percepción de la efectividad

Las entrevistas revelan que Coopeservidores, R.L., ha implementado diversos mecanismos para evaluar la eficiencia y calidad de sus procesos de gestión de talento humano, aunque con distintos niveles de formalización. Entre los elementos destacados se encuentran:

- **Reclutamiento y contratación:** se establecieron tiempos de respuesta por nivel de puesto (Carol Valverde), y se integraron esos procesos dentro de las “metas crucialmente importantes” (Rebeca Soto, Eric Naranjo), lo que indica su relevancia estratégica. También se aplicaron esquemas de seguimiento a través del plan de entrenamiento y evaluaciones a los 3 meses (Kenneth Mora, Carol Valverde, Eric Naranjo).
- **Inducción y desempeño inicial:** se utilizaron indicadores de cumplimiento de plazos, calidad de la información recibida, y satisfacción post inducción. El seguimiento a los 3 meses fue una práctica común para evaluar la integración y permanencia del nuevo colaborador.
- **Capacitación y desarrollo:** Se aplicaron evaluaciones finales en cada capacitación (Kenneth Mora), encuestas de satisfacción, y metodologías como el modelo 70-20-10 (Carol Valverde). También se realizaron reuniones anuales con jefaturas para revisar competencias y necesidades (Eric Naranjo), lo que sugiere una cultura de aprendizaje continuo.
- **Remuneración:** Aunque se realizaban revisiones salariales semestrales y se usaban encuestas del sector financiero, no existían indicadores formales para evaluar la equidad interna o la proporción variable/fija (Rebeca Soto, Eric Naranjo). Esto representa una debilidad en la medición de la competitividad y la justicia salarial.

Este indicador permite identificar los mecanismos de evaluación utilizados por Coopeservidores, R.L., para valorar la efectividad de su gestión de talento humano. La información recopilada muestra que existen prácticas consolidadas en áreas como reclutamiento, inducción y capacitación, mientras que otras, como la evaluación de la equidad salarial, carece de indicadores formales.

Desde el objetivo específico, se cumple con el propósito de catalogar factores de análisis relevantes para benchmarking, ya que se identifican prácticas medibles y comparables (tiempos de contratación, evaluación a los 3 meses, satisfacción post inducción), así como áreas donde la falta de métricas representa una oportunidad de mejora.

Desde la pregunta de investigación el indicador “percepción de efectividad” revela lo siguiente:

Factores positivos:

- Integración de la selección y contratación en las metas estratégicas.
- Evaluación sistemática del desempeño inicial y el impacto de la capacitación.
- Uso de metodologías modernas como el modelo 70-20-10 y reuniones anuales de revisión de competencias.

Factores negativos:

- Ausencia de indicadores formales para evaluar la equidad y competitividad de la remuneración.
- Dependencia de evaluaciones informales o no estandarizadas en algunas áreas.

Comparando con los antecedentes del capítulo 1, donde otras cooperativas carecían de mecanismos de evaluación, Coopeservidores, R.L., muestra un avance significativo en la medición de procesos clave. Sin embargo, como señala Espinosa (2025), el benchmarking requiere indicadores comparables y consistentes, lo cual aún no se cumple plenamente en el área de remuneración.

Desde el marco teórico, Chiavenato (2022) Enfatiza que la gestión del talento humano debe ser evaluada con base en indicadores de desempeño, satisfacción y desarrollo. Coopeservidores, R.L., aplica esta lógica en varias áreas, pero aún tiene espacio para fortalecer su sistema de medición integral.

Desde el modelo de cambio de Kurt Lewin Hoy la incorporación de indicadores en procesos clave refleja una organización con fase de “cambio” mientras que la ausencia de métricas salariales sugiere que esa dimensión aún no se encuentra en “descongelación” pendiente de estructuración y consolidación.

Áreas susceptibles de mejora

Las entrevistas revelan que Coopeservidores, R.L., ha implementado diversos mecanismos para evaluar procesos clave como la contratación, la promoción y la capacitación. Sin embargo, también se identifican brechas y oportunidades de mejora en cuanto a estandarización, participación y uso de indicadores. Entre los aspectos más relevantes destacan:

- **Evaluación de contratación:** aunque se aplican indicadores de tiempo y evaluaciones a los 3 meses, hoy no se mencionan métricas como la satisfacción post inducción, el porcentaje de candidatos idóneos, tasa de rotación temprana, esto sugiere una oportunidad para ampliar y diversificar los indicadores de efectividad.
- **Procesos de ascensos:** si bien se describe pasos detallados (evaluaciones, entrevistas, revisión disciplinaria) la participación de los colaboradores y la existencia de un comité formal varía entre áreas. Esto indica una falta de estandarización en los procesos de promoción, lo cual puede afectar la percepción de equidad.
- **Responsables de validación:** la toma de decisiones recae principalmente en jefaturas, gerencias y RRHH, con participación ocasional del comité de talento humano. La ausencia de un protocolo uniforme para validar promociones limita la transparencia y la replicabilidad del proceso.
- **Participación de los empleados:** mientras algunos describen procesos abiertos y colaborativos, otros no reportan participación directa. Esta inconsistencia en la inclusión de los colaboradores representa un área crítica de mejora para fortalecer la cultura organizacional.

- **Indicadores de participación:** Aunque se utilizan métricas como cumplimiento del plan anual, cobertura y horas de formación, no se mencionan indicadores de impacto como la tasa de aplicación del conocimiento o la correlación con promociones internas, lo cual limita la evaluación del retorno de la inversión en formación.

Desde el objetivo específico, este indicador permite identificar factores que deben ser mejorados o fortalecidos antes de ser considerados como referentes de un proceso de benchmarking. Las áreas susceptibles de mejora detectadas en Coopeservidores, R.L., señalan que, si bien existen buenas prácticas, aún hay aspectos que requieren mayor formalización, como:

- Protocolos de ascenso y validación de promociones.
- Participación estructurada de los empleados en procesos clave.
- Indicadores más robustos para evaluar la efectividad de la capacitación y contratación.

Desde el objetivo específico, estas áreas representan factores de análisis críticos, ya que su mejora contribuiría a consolidar un modelo de gestión de talento humano más sólido y replicable.

Desde la pregunta de investigación, el indicador “áreas susceptibles de mejora” revela factores negativos latentes que deben ser abordados para garantizar la calidad y sostenibilidad del modelo:

- Falta de indicadores integrales: limita la capacidad de evaluar procesos de forma objetiva y comparativa.
- Procesos de promoción no estandarizados: afectan la equidad interna de forma objetiva y comparativa.
- Participación desigual de los colaboradores: puede generar percepciones de exclusión o favoritismo.
- Evaluación de capacitación centrada en cobertura, no en impacto: Reduce la capacidad de vincular formación con resultados organizacionales.

Comparando con los antecedentes del capítulo 1, donde otras cooperativas enfrentaban desafíos similares, Coopeservidores, R.L., muestra varios avances importantes, pero también evidencia que la

mejora continua es necesaria para consolidar un modelo de referencia. Según Chancafe (2020), el benchmarking no solo implica identificar buenas prácticas, si no también reconocer las brechas que deben cerrarse para alcanzar la excelencia.

Desde el marco teórico, Espinosa (2020), enfatiza las debilidades internas como insumo del benchmarking debe incluir la identificación de debilidades internas como insumo para el diseño de mejoras. Chiavenato (2022) también subraya que la gestión de talento humano debe ser medible, participativa y orientada al desarrollo, lo cual aún no se cumple de forma unilateral en todas las áreas de Coopeservidores, R.L.

Desde el modelo de cambio de Kurt Lewin, estas áreas pueden ubicarse en la fase de “descongelación”, donde se reconoce la necesidad de transformación. La implementación de indicadores más robustos, protocolos estandarizados y mecanismos de participación correspondería a la fase de “cambio” y su consolidación marcaría la fase de “recongelación”.

Determinar propuestas de mejora por medio de un benchmarking para otras cooperativas en la gestión de talento humano.

Descongelación

Las entrevistas revelan que Coopeservidores, R.L., ha enfrentado diversos retos en sus procesos de gestión de talento humano, especialmente en la etapa de reclutamiento, selección y capacitación. Estos retos reflejan una fase de descongelación organizacional, en la que se reconoce la necesidad de transformar prácticas arraigadas. Entre los principales desafíos destacan:

- Subjetividad en la selección: algunas jefaturas tomaban decisiones basadas en afinidad personal, lo que evidencia una falta de criterios técnicos estandarizados (Rebeca Soto).
- Seguimiento post reclutamiento limitado: la rotación temprana era un problema recurrente, lo que indica debilidad en los mecanismos de integración y retención (Kenneth Mora).

- Crecimiento acelerado sin planificación de talento: la expansión de la cooperativa exigió una rápida adaptación, incluyendo la automatización de procesos y la redefinición de roles en RRHH (Carol Valverde).
- Dificultad para atraer perfiles con experiencia cooperativa: esto obligó a capacitar internamente a colaboradores con potencial (Eric Naranjo).

En cuanto a la selección inicial, se aplicaban herramientas como evaluación de perfiles, entrevistas estructuradas, assessment centers y pruebas psicométricas, aunque con variaciones según el área. La validación de idoneidad se realizaba mediante indicadores como cumplimiento del plan de capacitación, rotación, desempeño y cobertura formativa.

Este indicador permite identificar condiciones de cambio que deben ser abordadas para proponer mejoras replicables en otras cooperativas. La fase de descongelación implica reconocer prácticas que ya no responden eficazmente a las necesidades organizacionales. En este caso, se detectan varias áreas susceptibles de mejora:

- Formalización de criterios técnicos para la selección de personal.
- Implementación de sistemas de seguimiento post ingreso.
- Planificación estratégica del talento ante procesos de expansión.
- Fortalecimiento de alianzas con instituciones educativas para atraer perfiles especializados.
- Integración de indicadores robustos para validar la idoneidad y el impacto de la capacitación.

Estas áreas representan puntos de partida para el diseño de propuestas de mejora, basadas en el aprendizaje organizacional y en la experiencia de Coopeservidores, R.L.

Desde la pregunta de investigación, el indicador “descongelación” revela factores negativos estructurales que deben ser transformados para construir un modelo replicable.

- Falta de criterios técnicos uniformes: afecta la transparencia y dificulta la replicación del proceso de selección.
- Rotación temprana y escaso seguimiento: comprometen la estabilidad del talento incorporado.
- Crecimiento sin planificación del talento: genera sobrecarga operativa y pérdida de calidad en los procesos.
- Ausencia de indicadores integrales: limita la capacidad de evaluación y mejora continua.

Comparando con los antecedentes del capítulo 1, donde otras cooperativas enfrentaban desafíos similares, Coopeservidores, R.L., muestra una conciencia clara de sus retos y ha iniciado acciones correctivas. Según Espinosa (2025), la fase de descongelación es clave para preparar el terreno hacia el cambio, y debe estar acompañada por un diagnóstico honesto de las prácticas actuales.

Desde el marco teórico, Chiavenato (2022) subraya que la gestión del talento humano debe ser sistemática, objetiva y orientada al desarrollo, lo cual aún no se aplica de forma uniforme en todas las áreas de Coopeservidores, R.L. Desde el modelo de cambio de Kurt Lewin, esta etapa representa el momento en que la organización rompe con el statu quo y se prepara para introducir nuevas prácticas.

Cambio

Las entrevistas evidencian que Coopeservidores, R.L., ha implementado múltiples transformaciones en sus procesos de gestión del talento humano, lo que refleja una fase clara de “cambio” según el modelo de Kurt Lewin. Estas transformaciones incluyen:

Inducción y bienvenida: se ha evolucionado desde procesos presenciales básicos hacia esquemas más estructurados y personalizados. Se destacan prácticas como:

- Onboarding con carta de bienvenida, kits, decoración de escritorio y cursos virtuales (Carol Valverde)
- Inducción de tres días con charlas por jefaturas y capacitación en el puesto (Rebeca Soto).
- Entrenamiento en el puesto complementado con inducción mensual (Kenneth Mora).

Contratación: se han incorporado procedimientos más rigurosos, incluyendo:

- Entrevistas estructuradas, pruebas técnicas, revisión de antecedentes laborales, crediticios y penales.
- Formación del ingreso con documentación firmada por líderes y RRHH (Carol Valverde).

Remuneración: se ha estructurado un sistema mixto que combina salario fijo con incentivos variables:

- Bonos trimestrales por cumplimiento de metas.
- Incentivos por objetivos y beneficios adicionales (celular, gasolina, hospedaje) para puestos estratégicos.
- Ajuste por antigüedad y revisión semestral de salarios con base en estudios de mercado.

Promoción interna: se han establecido metodologías para identificar candidatos a ascenso, como:

- Evaluaciones de desempeño, formación, antigüedad y propuestas de jefaturas.
- Procesos de entrevistas técnicas y revisión disciplinaria.
- Participación de RRHH, gerencias y, en algunos casos, comités de talento humano.

Comunicación interna: las oportunidades de promoción se comunican mediante correo institucional y reuniones de equipo, lo que garantiza cierto nivel de transparencia.

Estas acciones reflejan un proceso de cambio activo, orientado a profesionalizar la gestión del talento humano y alinear las prácticas con estándares organizacionales más rigurosos.

Desde el objetivo específico, este indicador permite identificar prácticas en proceso de transformaciones que puede servir como propuestas de mejora para otras cooperativas. Las acciones implementadas por Coopeservidores, R.L., ofrecen ejemplos concretos de cambio organizacional, tales como:

- Diseñar procesos de inducción que combinen lo presencial, lo virtual y los simbólico (kits, bienvenida personalizada)
- Formalizar la contratación con procedimientos estructurados y verificación de antecedentes.
- Implementar sistemas de remuneración que combinen salario fijo con incentivos variables alineados a objetivos.
- Establecer criterios técnicos y procesos estandarizados para la promoción interna.

- Fomentar la participación y la transparencia mediante canales de comunicación interna.

Estas prácticas pueden ser adaptadas por otras cooperativas como parte de su propia fase de cambio, especialmente si buscan fortalecer su cultura organizacional y profesionalizar su gestión de talento.

Desde la pregunta de investigación, el indicador “cambio” revela factores positivos en evolución, que pueden convertirse en propuestas replicables:

- Transformación del onboarding: mejora la experiencia del nuevo colaborador y fortalece el sentido de pertenencia.
- Sistema de incentivos: motiva al personal y alinea el desempeño con los nuevos objetivos estratégicos
- Procesos de promoción más técnicos: refuerzan la meritocracia y la equidad interna.
- Comunicación institucionalizada: mejora la participación y la percepción de justicia organizacional.

Comparado con los antecedentes del capítulo 1, donde otras cooperativas mostraban prácticas informales o poco sistematizadas, Coopeservidores, R.L., ofrece un conjunto de prácticas en transición que pueden inspirar a otras organizaciones del sector. Según Chancafé (2020), el benchmarking implica aprender de las mejores prácticas en evolución, y estas acciones representan un ejemplo claro de cambio organizacional en marcha.

Desde el marco teórico, Chiavenato (2022) destaca que la gestión del talento humano debe ser proactiva, estructurada y orientada al desarrollo, lo cual se refleja en las prácticas descritas. Desde el modelo de Kurt Lewin, estas acciones corresponden a la fase de “cambio”, donde se introducen nuevas formas de operar y se gestionan activamente las resistencias.

Recogelación

Las entrevistas han consolidado varias prácticas en sus procesos de gestión del talento humano, lo que refleja una clara fase de “recongelación” según el modelo de Kurt Lewin. Esta etapa implica que los

cambios introducidos han sido integrados como parte del nuevo estándar organizacional. Entre las prácticas destacan:

- Reclutamiento y profesionalismo: se utilizan canales diversos como empleo.com, redes sociales, ferias de empleo, y servicios especializados para puestos gerenciales. La reputación institucional juega un papel clave en la atracción del talento (todos los entrevistados coinciden).
- Medición de eficiencia en contratación: se han establecido indicadores como tiempos de respuesta por nivel de puesto, seguimiento a los tres meses, y evaluación de la calidad de la inducción. La selección y contratación forman parte de las “metas crucialmente importantes”, lo que evidencia su institucionalización (Rebeca Soto, Carol Valverde, Eric Naranjo).
- Evaluación de impacto de la capacitación: se aplica evaluaciones finales, encuestas de satisfacción, reuniones anuales con jefaturas, y metodologías como el modelo 70-20-10. Esto demuestra una cultura de aprendizaje consolidada (Carol Valverde, Kenneth Mora, Eric Naranjo).
- Sistema de remuneración estructurado: aunque no existen indicadores formales de equidad interna, se realizan revisiones salariales semestrales, se aplican estudios de mercado y se consideran proporciones entre salario base y bonos. Esto indica una práctica consolidada, aunque aún perfectible (Eric Naranjo, Kenneth Mora).

Estas evidencias muestran que Coopeservidores, R.L., ha logrado institucionalizar varias prácticas clave, convirtiéndose en parte de su cultura organizacional.

Desde el objetivo específico, este indicador permite identificar prácticas consolidadas que pueden ser propuestas de mejoras replicables en otras cooperativas. Las acciones que han alcanzado la fase de recongelación en Coopeservidores, R.L., ofrecen ejemplos de éxito organizacional, tales como:

- Establecer canales de reclutamiento diversificados y alineados al perfil del puesto.
- Integrar la contratación y selección como parte de los objetivos estratégicos.
- Implementar sistemas de evaluación post ingreso como parte de ciclo de integración.

- Consolidar planes de capacitación anual con indicadores de cobertura e impacto.
- Formalizar revisiones salariales periódicas con base a estudios de mercado.

Estas prácticas pueden ser adoptadas por otras cooperativas como referente de gestión profesional y sostenible, siempre que se adapten a su contexto operativo.

Desde la pregunta de investigación, el indicador “recongelación” revela factores positivos consolidados, que pueden convertirse en propuestas de mejoras estructuradas:

- Reclutamiento multicanal y reputacional: aumenta la atracción de talento y fortalece la marca empleadora.
- Evaluación sistemática de procesos: permite mejorar continuamente la calidad de la contratación y la integración.
- Medición de cobertura formativa: aporta datos para la toma de decisiones estratégicas.
- Revisión salarial periódica: contribuye a la competitividad externa y la equidad interna.

Comparando con los antecedentes del capítulo 1, donde otras cooperativas mostraban prácticas informales o poco documentadas, Coopeservidores, R.L., presenta un conjunto de prácticas consolidadas, que pueden ser referentes sectoriales. Según Espinosa (2025), la fase de recongelación implica que los cambios han sido internalizados y sostenidos, lo cual es esencial para el benchmarking. Desde el marco teórico, Chiavenato (2022) destaca que la gestión del talento humano debe ser medible, estructurada y orientada al desarrollo, lo cual se refleja en las prácticas consolidadas de Coopeservidores, R.L. Desde el modelo de cambio de Kurt Lewin, esta etapa representa la estabilización del nuevo estado organizacional, donde las prácticas ya no son experimentales, si no parte de ADN institucional.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Este capítulo presenta las conclusiones derivadas del análisis realizado en el capítulo 5, organizadas según los objetivos e indicadores de la investigación. Cada conclusión responde directamente a la pregunta de investigación planteada constituyendo la base para las recomendaciones que se desarrollan posteriormente. El propósito es establecer un hilo conductor entre el diagnóstico realizado y las propuestas de mejora, garantizando que las recomendaciones sean sólidas y coherentes con los hallazgos.

Determinar los procesos de las diferentes etapas de la gestión de talento humano utilizados por Coopeservidores, R.L.

Conclusiones	Recomendaciones
Indicador	
<i>Medios</i>	
<p>El uso de medios digitales y presenciales en los procesos de reclutamiento y promoción interna refleja una gestión híbrida que combina innovación con prácticas tradicionales. Esta dualidad evidencia apertura hacia la modernización, pero también una falta de estandarización que genera riesgos de inconsistencia. En términos de benchmarking,</p>	<p>Se recomienda formalizar una política integral de comunicación interna que estandarice el uso de medios digitales y presenciales en los procesos de reclutamiento y promoción. Esta política debe incluir protocolos claros que definan que canales se utilizan según el tipo de puesto, capacitación a jefaturas y personal de RRHH en el manejo de plataformas digitales, se</p>

la organización presenta una ventaja competitiva frente a cooperativas con prácticas informales, pero la ausencia de integración tecnológica limita la posibilidad de replicar el modelo en otros contextos. La conclusión es que la gestión del talento humano avanza hacia la profesionalización, pero aún no consolida un estándar organizacional robusto.

sugiere implementar un monitoreo semestral de efectividad de los canales, con indicadores de alcance, satisfacción de los candidatos y tiempo de respuesta. Con ello se asegura coherencia en todos los niveles jerárquicos, se reduce la duplicidad de esfuerzos y se fortalece la transparencia, generando un modelo replicable en otras cooperativas.

Indicador

Frecuencia

La frecuencia de los procesos de promoción interna, aunque relativamente constante, responde más a la disponibilidad de vacantes que a una planificación estratégica. Esto refleja una cultura organizacional que valora la movilidad interna, pero carece de un sistema de carrera definido. En términos de la pregunta de investigación, esta práctica constituye un factor positivo al fomentar oportunidades de crecimiento, pero negativo al limitar transparencia y la equidad. Para el benchmarking, la falta de periodicidad clara

Se recomienda diseñar un plan de carrera institucional que establezca calendarios definidos y criterios objetivos de promoción. Este plan debe contemplar rutas de desarrollo profesional por áreas y niveles jerárquicos, con requisitos claros de formación, desempeño y competencias. Asimismo, se sugiere comunicar un calendario anual de promociones a todos los colaboradores, acompañado de un sistema de seguimiento con indicadores de movilidad interna, rotación y satisfacción laboral. La implementación de este plan permitirá que todos

reduce la posibilidad de replicar la práctica en otras cooperativas.

los colaboradores visualicen oportunidades de crecimiento de manera transparente, fortalecerá la percepción de justicia organizacional y contribuirá a la retención del talento, consolidando un modelo de referencia para benchmarking.

Indicador

Metodología

La metodología utilizada combina criterios objetivos como evaluaciones de desempeño y diagnósticos de necesidades de capacitación, con elementos subjetivos como la propuesta del jefe inmediato. Esta mezcla refleja una gestión orientada a la mejora continua, pero con riesgos de favoritismo y falta de transparencia. En relación con la pregunta de investigación, se concluye que la gestión del talento humano presenta prácticas replicables, pero requiere mayor formalización para garantizar credibilidad y comparabilidad.

Se recomienda institucionalizar un comité de talento humano encargado de validar las decisiones de ascenso y capacitación. Este comité debe estar conformado por representantes de RRHH, gerencia y colaboradores, con funciones claras de revisión periódicas de criterios de evaluación y capacitación. Todas las decisiones deben documentarse en actas y reportes auditables, garantizando transparencia y trazabilidad.

La creación de este comité permitirá reducir riesgos de favoritismo, aumentar la credibilidad de los procesos y asegurar que las metodologías

aplicadas sean comparables y replicables en otras cooperativas.

Indicador

Número de pasos

<p>Los procesos de ascenso y contratación incluyen múltiples pasos detallados, lo que refleja rigor y profesionalismo. Sin embargo, la variabilidad entre áreas limita la estandarización y dificulta la comparación con otras organizaciones. En términos de benchmarking, a existencia de pasos estructurados es un factor positivo, pero la falta de protocolos únicos reduce la replicabilidad.</p>	<p>Se recomienda documentar y estandarizar los pasos de cada proceso de ascenso y contratación en manuales institucionales. Estos manuales deben incluir flujogramas detallados, responsables definidos en cada etapa y mecanismos de auditoria interna para verificar cumplimiento. Además, sugiere capacitar al personal en la aplicación de estos protocolos y realizar revisiones periódicas para garantizar su actualización. Con ello se asegura consistencia en los procesos, se facilita la transferencia de buenas prácticas y se fortalece la capacidad del benchmarking.</p>
---	---

Indicador

Participantes

La participación en los procesos de promoción es variable, con predominio de decisiones centralizadas en la gerencia y RRHH, aunque existen casos de apertura, la falta de comité formal limita la institucionalización de la participación. En relación con la pregunta de investigación, se concluye que la gestión de talento humano refleja transparencia parcial, pero carece de mecanismos formales que garanticen equidad y replicabilidad.

Se recomienda crear un comité de talento humano con representación de colaboradores, que garantice participación equitativa y fortalezca la percepción de justicia organizacional. Este comité debe tener funciones específicas como validar promociones, resolver apelaciones y velar por la transparencia en la toma de decisiones. La participación activa de los colaboradores en este comité permitirá legitimar los procesos, fomentar la confianza interna y consolidar una cultura organizacional más inclusiva y equitativa.

Indicador

Responsables

Los responsables de validar procesos utilizan indicadores de desempeño, formación y retención, lo que refleja un enfoque técnico y estratégico. Sin embargo, la variabilidad en la participación limita la estandarización y dificulta la comparación con otras cooperativas.

Se recomienda institucionalizar los responsables de cada etapa de la gestión de talento humano mediante organigramas y protocolos claros. Cada área debe contar con roles definidos para reclutamiento, capacitación, evaluación y desempeño que

En relación con la pregunta de investigación, se concluye que la gestión de talento humano presenta buenas prácticas profesionales, pero requiere mayor claridad en la definición de roles y responsabilidades. permitan auditar su cumplimiento. La claridad en la asignación de responsabilidades reducirá ambigüedades, fortalecerá la rendición de cuentas y facilitará la replicabilidad del modelo en otras cooperativas.

Indicador

Fuentes Secundarias

El análisis se fundamenta exclusivamente en entrevistas, lo que aporta riqueza narrativa, pero limita la triangulación documental. En relación con la pregunta de investigación, se concluye que la gestión del talento humano carece de documentación formal que respalde los procesos descritos, lo cual restringe su replicabilidad y la dificulta la validación externa. Se recomienda sistematizar y documentar los procesos de gestión del talento humano en manuales internos, informes institucionales y bases de datos digitales. Estos repositorios deben ser accesibles para auditores internos y externos, y actualizar semestralmente para garantizar vigencia. La existencia de fuentes secundarias permitirá validar los procesos descritos, aumentar la credibilidad del modelo y facilitar la comparación con otras organizaciones en el marco del benchmarking.

Catalogar los factores de análisis para la aplicación de un benchmarking con relación a la gestión de talento humano utilizado por Coopeservidores R.L.

Indicador

Fortalezas

<p>Las fortalezas identificadas; reclutamiento multicanal, inducción estructurada, validación de idoneidad, reconocimiento integral, equidad salarial y evaluación continua, reflejan una gestión del talento humano que combina profesionalismo, sensibilidad organizacional y capacidad de adaptación. En relación con la pregunta de investigación, estas prácticas representan factores positivos replicables y constituyen ventajas competitivas frente a otras cooperativas. Para el benchmarking, estas fortalezas son sus criterios claros que pueden convertirse en referentes sectoriales.</p>	<p>Se recomienda consolidar las fortalezas identificadas como buenas prácticas institucionales, documentarlas y difundirlas como modelo de referencia para el sector cooperativo. Para ello, se sugiere elaborar un manual de buenas prácticas, realizar talleres de socialización interna y participar en foros cooperativos nacionales para compartir experiencias. Esta estrategia permitirá posicionar a las cooperativas que lo utilicen como referente sectorial en gestión de talento humano y ayudará a fortalecer su liderazgo en el ámbito cooperativo.</p>
--	---

Indicador

Debilidades

<p>Las debilidades detectadas; falta de estandarización, ausencia de planes de carrera, escasa documentación secundaria y riesgos de subjetividad en decisiones de ascenso. Reflejan limitaciones estructurales que afectan la</p>	<p>Se recomienda diseñar un plan de mejora continua que aborde las debilidades detectadas, priorizando la estandarización, la documentación y transparencia. Este plan debe incluir metas anuales, responsables definidos y</p>
--	---

transparencia y la replicabilidad de las prácticas. En relación con la pregunta de investigación, estas debilidades constituyen factores negativos que deben ser atendidos para garantizar la efectividad de la gestión del talento humano y su potencial como modelo de benchmarking.

mecanismos de evaluación periódica. Además, se sugiere implementar auditorías internas para verificar avances y ajustar estrategias. Con ello se asegura el cierre de brechas estructurales y se fortalece la credibilidad del modelo de gestión.

Indicador

Oportunidades

El análisis revela que Coopeservidores, R.L., tiene oportunidades significativas de consolidar su gestión de talento humano mediante la digitalización de procesos, la creación de planes de carrera estructurados y la institucionalización de comités de talento humano. Estas oportunidades se derivan de fortalezas ya existentes, como el reclutamiento multicanal, la inducción estructurada, que pueden potenciarse si se integran con herramientas tecnológicas y políticas claras. En relación con la pregunta de investigación se concluye que las oportunidades ya identificadas permiten proyectar un modelo replicable y competitivo en el sector cooperativo.

Se recomienda aprovechar las oportunidades mediante la inversión en plataformas digitales de gestión de talento, el diseño de planes de carrera y la creación de instancias formales de participación. Se sugiere establecer alianzas con proveedores tecnológicos, capacitar al personal en el uso de nuevas herramientas y promover espacios de innovación interna. Estas acciones permitirán consolidar un modelo competitivo y replicable en el sector cooperativo, aumentando la sostenibilidad de la organización.

Indicador

Amenazas

<p>Se identifican amenazas externas como la creciente competencia del mercado laboral, la rápida evolución tecnológica y la fuga de talento hacia organizaciones con sistemas más estructurados. Internamente, la falta de estandarización y documentación formal puede convertirse en una amenaza si no se atiende oportunamente, ya que limita la replicabilidad y la credibilidad del modelo. En relación con la pregunta de investigación, estas amenazas representan factores negativos que podrían afectar la sostenibilidad de la gestión del talento humano.</p>	<p>Se recomienda mitigar las amenazas mediante políticas claras de retención de talento, actualización constante de herramientas tecnológicas y estandarización de procesos. Se sugiere implementar programas de fidelización de colaboradores, benchmarking tecnológico y auditorías externas que permitan anticipar los riesgos. Con ello se asegura sostenibilidad del modelo, se mantiene la competitividad en el mercado laboral y se refuerza la credibilidad institucional.</p>
--	--

Indicador

Percepción de efectividad

<p>La percepción de efectividad de la gestión de talento humano en Coopeservidores, R.L, es positiva en aspectos como la inducción, la equidad salarial y el reconocimiento, pero se ve afectada por la falta de planificación en</p>	<p>Se recomienda fortalecer la percepción de efectividad mediante evaluaciones periódicas de satisfacción laboral, comunicación transparente de procesos y documentación formal de prácticas exitosas. Se sugiere aplicar</p>
---	---

promociones y la ausencia de documentación formal. En relación con la pregunta de investigación, se concluye que la gestión es considerada efectiva en términos prácticos, pero requiere mayor sistematización para consolidarse como modelo de benchmarking.

encuestas semestrales, publicar informes de resultados y crear espacios de retroalimentación entre colaboradores y directivos. Estas acciones permitirán aumentar la confianza interna, consolida la credibilidad institucional y proyectar un modelo replicable en benchmarking.

Indicador

Áreas Susceptibles de Mejora

La evidencia demuestra brechas estructurales que afectan la comparabilidad, equidad y sostenibilidad del modelo: ausencia de protocolos estandarizados para ascensos y validación, participación desigual de colaboradores, uso predominante de métricas de cobertura en capacitación (sin evaluar impacto en desempeño), y documentación secundaria insuficiente para auditar procesos. Estas debilidades generan riesgos de subjetividad, percepción de inequidad y limitan la transferencia de buenas prácticas a otras cooperativas. En relación con la pregunta de

Estandarización en proceso: diseñar y oficializar protocolos únicos para reclutamiento, inducción, ascensos y evaluaciones de desempeño, con flujogramas, roles definidos y criterios técnicos verificables.

Gobernanza participativa: Institucionalizar un comité de talento humano con representantes de RRHH, jefaturas y colaboradores, responsables de validar promociones, resolver apelaciones y velar por la transparencia.

Indicadores de impacto en capacitación: incorporar métricas de transferencia y resultados (aplicación de puesto, mejora de

investigación, constituyen factores negativos que impiden convertir las prácticas actuales en un referente robusto de benchmarking. Estratégicamente, cerrar estas brechas elevaría la madurez del sistema y habilitaría la medición comparativa entre unidades, periodos, y organizaciones.

KPIs del área, correlación con promociones y retención), además de cobertura y satisfacción.

Sistema documental y trazabilidad: crear repositorios (manuales, minutas, reportes trimestrales, tableros) que permitan auditoría interna y comparaciones históricas.

Plan de carrera y calendario de movilidad: definir rutas de desarrollo por familias de puestos, con requisitos claros, ventanas de postulación y comunicación transparente para fortalecer la percepción de justicia.

Ciclo de mejora continua: implementar revisiones semestrales de procesos con análisis causa raíz (por ejemplo, A3 o Ishikawa) y planes de acción priorizados, vinculados a metas estratégicas.

Determinar propuestas de mejoras por medio de un benchmarking que sirva como base para el sector cooperativo y su gestión de talento humano

Indicador

Descongelación

Coopeservidores, R.L, ha reconocido la necesidad de transformar sus prácticas de gestión de talento humano, especialmente en áreas como la estandarización de procesos, la planificación de promociones y la documentación formal. Este reconocimiento constituye la fase de “descongelación” del modelo de Kurt Lewin, donde la organización identifica brechas y cuestiona prácticas tradicionales. En relación con la pregunta de investigación, esta etapa revela factores negativos actuales, pero también abre la posibilidad de construir un modelo de benchmarking que parta de la identificación honesta de debilidades y áreas de mejora

Se recomienda consolidar esta fase mediante diagnósticos participativos, comunicación clara de las brechas detectadas y sensibilización organizacional sobre la importancia de la estandarización y la transparencia. Se sugiere realizar talleres de sensibilización, publicar informes de diagnóstico y establecer compromisos institucionales de mejora. Estas acciones preparan a la organización para el cambio y fortalecen la cultura de mejora continua.

Indicador

Cambio

La fase de cambio se refleja en la incorporación de prácticas innovadoras como el reclutamiento multicanal, el uso de diagnósticos y necesidades de capacitación (DNC), la implementación de

Se recomienda institucionalizar prácticas innovadoras mediante políticas claras, manuales de procesos y comités de validación. Se sugiere capacitar a los responsables en nuevas

evaluaciones de desempeño y la apertura parcial de procesos de promoción. Estas acciones muestran que la organización está introduciendo nuevas formas de operar, aunque aún conviven con elementos tradicionales y subjetivos. En relación con la pregunta de investigación, se concluye que la gestión de talento humano avanza hacia un modelo más profesional y replicable, pero requiere consolidar estas prácticas para garantizar su efectividad y comparabilidad en un benchmarking.

metodologías, establecer indicadores de éxito para cada innovación y realizar evaluaciones periódicas de impacto. Con ello se asegura que las nuevas prácticas se conviertan en estándares organizacionales replicables y sostenibles.

Indicador

Recongelación

La fase de recongelación aún no se ha consolidado plenamente en la cooperativa, si bien existen fortalezas como la inducción estructurada, la equidad salarial y los mecanismos de reconocimiento, la falta de protocolos únicos y documentación formal impide que las nuevas técnicas se conviertan en normas permanentes. En relación con la pregunta de investigación, se concluye que la

Se recomienda consolidar las prácticas exitosas como políticas institucionales permanentes, acompañadas de sistemas de evaluación continua y auditoría interna. Se sugiere crear un reglamento formal de gestión del talento humano, establecer auditorías anuales y promover la cultura de rendición de cuentas. Estas acciones garantizan sostenibilidad del

gestión de talento humano ha avanzado hacia la profesionalización, pero necesita institucionalizar sus procesos para garantizar sostenibilidad y replicabilidad de un benchmarking. modelo, su institucionalización y su replicabilidad en el sector cooperativo.

6.2 LIMITACIONES

Este trabajo no cuenta con ningún tipo de limitación.

CAPÍTULO VII: PROPUESTA

El presente capítulo tiene como propósito plantear una propuesta integral que dé respuesta a la pregunta de investigación y a los hallazgos obtenidos en el análisis de la gestión de talento humano en Coopeservidores, R.L. La propuesta se fundamenta en la necesidad de transformar factores positivos y negativos identificados en un modelo de benchmarking replicable, que permita fortalecer la competitividad y sostenibilidad de las cooperativas de ahorro y crédito en Costa Rica.

Ofrecer un referente práctico para otras cooperativas nacionales interesadas en optimizar sus procesos de gestión de talento humano.

7.1 Nombre de la propuesta

Modelo de benchmarking para la gestión de talento humano en cooperativas: lecciones aprendidas de Coopeservidores, R.L.

7.2 Institución, organización o población en la cual se desarrollará

La propuesta no se implementará directamente en Coopeservidores, R.L., dado a que esta Cooperativa dejó de operar por factores externos de la gestión de talento humano, sin embargo, los hallazgos obtenidos en su análisis constituyen un insumo valioso para el diseño del modelo.

La población beneficiaria directa serán los colaboradores, mandos medios y alta gerencia de cooperativas de ahorro y crédito en Costa Rica, mientras que la población beneficiaria indirecta serán las cooperativas nacionales del sector solidario, que podrán utilizar este modelo como referencia para mejorar sus procesos de gestión de talento humano y fortalecer su competitividad.

7.3 Objetivo general y específicos de la propuesta

Objetivo general

Diseñar e implementar un modelo de benchmarking basado en lecciones aprendidas de la gestión de talento humano en Coopeservidores, R.L., con el fin de fortalecer la eficiencia organizacional y servir de referencia para otras cooperativas de ahorro y crédito en Costa Rica.

Objetivos específicos

- Estandarizar y fortalecer los procesos de gestión de talento humano mediante políticas claras de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño, acompañadas de estrategias de comunicación interna, reconocimiento, motivación que favorezcan el clima organizacional.
- Implementar programas de mejora continua en competencias técnicas y blandas, alineadas con objetivos estratégicos de las cooperativas, asegurando la actualización permanente y el desarrollo integral de los colaboradores.
- Diseñar y sistematizar indicadores de gestión y mejores prácticas que permitan medir el impacto de las políticas de talento humano en productividad, clima organizacional y competitividad, construyendo un modelo de benchmarking replicable en el sector solidario costarricense.

7.4 Cronograma de actividades y responsables

Cronograma detallado.

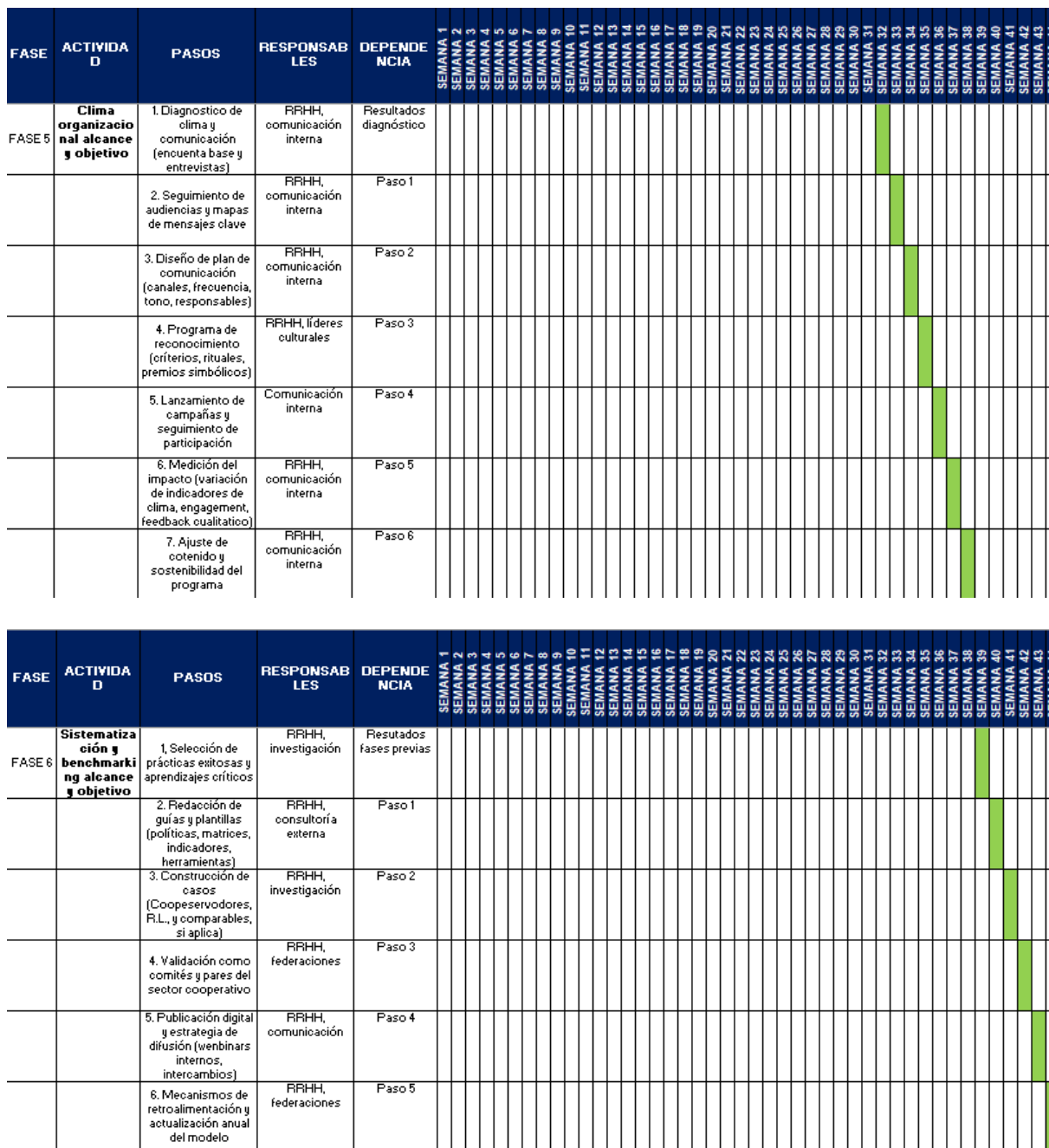


Ilustración 4 Diagrama de Gantt

Fuente: Elaboración propia

7.5 Presupuesto necesario para su implementación

A continuación, se presenta un presupuesto aproximado para las actividades clave de la propuesta, basado en precios reales de mercado en Costa Rica, 2025.

Figura 5

Presupuesto estimado para la implementación del proyecto

ACTIVIDAD	RUBRO PRESUPUESTARIO	RANGO ESTIMADO	FUENTE DE REFERENCIA
Diagnóstico Inicial	Consultoría en RRHH	¢300,000.00 - ¢600,000.00	HR.CR, Million Markers
Diseño de políticas y protocolos	Consultoría legal y técnica	¢400,000.00 - ¢800,000.00	HR.CR, asesoría legal
Capacitación continua	Talleres corporativos	¢400,000.00 - ¢800,000.00 por grupo	ISACA, CENSA, UTN
Desarrollo de Indicadores	Software HCM/BI	¢250,000.00 - ¢600,000.00 mensuales ¢500,000.00 -	Softland, Bizneo, Factorial
Comunicación interna	Campañas Internas	¢1,500,000.00 por campaña	BBCE, En-comunicación
Sistematización y benchmarking	Consultoría externa y publicación	¢400,000.00 - ¢700,000.00	HR.CR, edición digital

Total, estimado: ¢3,320,000.00 - ¢5,095,000.00

Ilustración 5 Presupuesto estimado para la implementación del proyecto

Nota. El monto puede variar según el número de talleres, participantes, duración de licencias de software y alcances de las campañas. Fuente: elaboración propia con base en referencias institucionales y comerciales.

7.6 Fases de la propuesta

Fase 1, Diagnóstico inicial de factores positivos y negativos

Definir alcance, objetivos y criterios de diagnóstico

Tiene como objetivo enmarcar el estudio, acordar alcance y criterios con la gerencia.

Se propone elaborar un plan de trabajo con objetivos, preguntas guía, fuentes, técnicas (documental, entrevistas, grupos focales) cronogramas y responsables, validar en comité, para lograr aprobación formal del plan para garantizar acceso a información y apoyo institucional.

Entregables:

- Plan de trabajo aprobado: Alcance, objetivos, criterios, cronograma y roles.
- Acta de aprobación de la gerencia.

Recolección documental (políticas, manuales, evaluaciones, encuestas de clima, KPIs)

Tiene como objetivo, consolidar insumos oficiales para el análisis base.

Se propone solicitar y clasificar documentos y datos en carpeta digital con control de versiones; ficha técnica por documento, para lograr trazabilidad y completitud de fuentes para el diagnóstico.

Entregables:

- Repositorio documental estructurado: políticas, manuales, evaluaciones, encuestas, KPIs.
- Inventario y fichas técnicas de documentos

Se propone realizar guía de entrevista y protocolo de consentimiento; ejecutar sesiones por unidad y rol; transcribir y codificar hallazgos, se requiere lograr matriz de hallazgos por tema (fortalezas, brechas, riesgos, oportunidades).

Entregables:

- Informe cualitativo: Síntesis temática, citas, análisis.
- Matriz de hallazgos y mapa de dolor.

Mapeo de procesos actuales de RRHH (reclutamiento, selección, capacitación y desempeño)

Tiene como objetivo, visualizar el “como se hace” hoy para identificar ineficiencias.

Se propone realizar talleres de levantamiento; diagramas BPMN/Flowcharts por proceso; puntos de control, tiempos y responsables), para logra base visual para estandarización futura.

Entregables:

- Flujo de proceso: Reclutamiento, selección, capacitación y desempeño
- Matriz RACI preliminar por proceso.

Análisis de brechas y priorización (impacto y factibilidad)

Tiene como objetivo, definir brechas críticas accionables.

Se propone realizar una matriz brecha-causa-impacto; evaluación con criterios de impacto, costo, tiempo, riesgo; cuadrante de priorización, para lograr lista priorizada de brechas con acciones sugeridas.

Entregables:

- Matriz de brechas priorizadas
- Roadmap de acciones iniciales

Matriz de riesgos y plan de mitigación inicial

Tiene como objetivo, anticipar riesgos por fase/proceso; evaluar probabilidades e impacto; proponer controles, para lograr gestión preventiva integrada al plan.

Entregables:

- Matriz de riesgos (probabilidad, impacto, dueño, control)
- Plan de mitigación inicial.

Validación de hallazgos con comité interno

Tiene como objetivo, asegurar legitimidad y alineación

Se propone realizar presentación ejecutiva; sesión de retroalimentación; ajustes, para lograr acuerdo sobre diagnóstico y próximos pasos.

Entregables:

- Acta de validación
- Presentación ejecutiva

Informe final de diagnóstico y plan de acción para fase 2.

Tiene como objetivo, cerrar la fase con lineamientos claros para el diseño.

Se propone integrar documentos, cualitativo, procesos, brechas y riesgos; definir plan fase 2, para lograr base técnica defendible para estandarizar.

Entregables:

- Informe de diagnóstico
- Plan de acción fase 2

Los siguientes corresponden a los instrumentos de la fase 1:

Figura 6

Recolección documental

FICHA DE DOCUMENTO – Recolección documental
Nombre del documento: _____
Tipo: (Política / Manual / Evaluación / Encuesta / KPI)
Fecha de emisión: _____
Responsable: _____
Fuente: _____
Observaciones: _____
Relevancia para el diagnóstico: Alta / Media / Baja

Ilustración 6 Recolección documental

Fuente: Elaboración propia

Figura 7

Mapeo de procesos

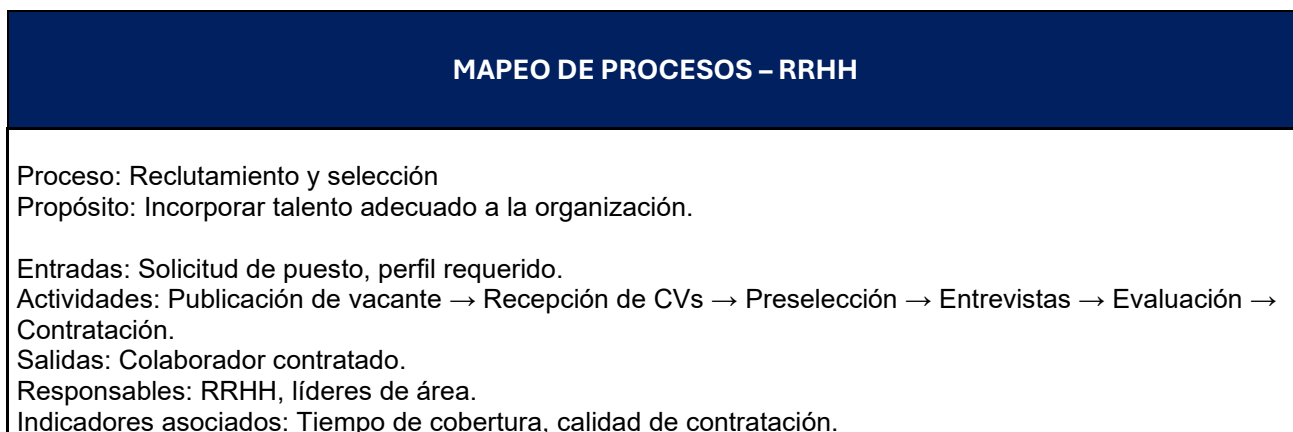


Ilustración 7 Mapeo de procesos

Fuente: Elaboración propia

Figura 8

Guía de entrevista

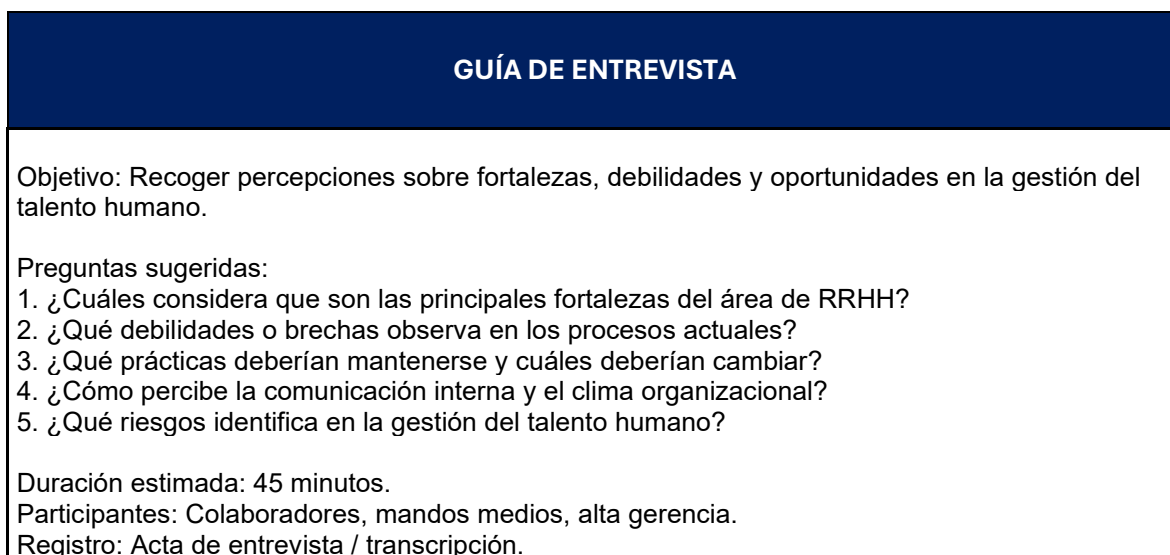


Ilustración 8 Guía de entrevista

Fuente: Elaboración propia

Figura 9

Matriz de Brechas

MATRIZ DE BRECHAS – Fase 1				
Brecha identificada	Causa	Impacto	Factibilidad de cierre	Prioridad
Falta de protocolos claros	Ausencia de manuales	Alta	Media	Alta
Capacitación insuficiente	Recursos limitados	Media	Alta	Media
Comunicación deficiente	Canales poco efectivos	Alta	Alta	Alta

Ilustración 9 Matriz de Brechas

Fuente: Elaboración propia

Figura 10

Matriz de riesgos

MATRIZ DE RIESGOS – Fase 1				
Riesgo	Probabilidad	Impacto	responsable	Plan de mitigación
Resistencia al cambio	Alta	Alta	Comité interno	Talleres de sensibilización
Falta de acceso a información	Media	Alta	RRHH	Solicitud formal y acuerdos
Retrasos en entrevistas	Media	Media	Consultoría externa	Reprogramación flexible

Ilustración 10 Matriz de riesgos

Fuente: Elaboración propia

Figura 11

Acta de validación

ACTA DE VALIDACIÓN – Comité interno
<p>En fecha ____ se reunieron los miembros del comité interno para validar los hallazgos del diagnóstico inicial.</p> <p>Se acuerda:</p> <p>Aprobar el informe de diagnóstico. ()</p> <p>Priorizar las brechas críticas. ()</p> <p>Autorizar el inicio de la Fase 2. ()</p> <p>Firmas: _____</p>

Ilustración 11 Acta de validación

Fuente: Elaboración propia

Fase 2, Diseño de políticas y protocolos

Levantamiento detallado de procesos y puntos de dolor

Tiene como objetivo, profundizar en variaciones y cuellos de botella.

Se propone realizar, análisis de tiempos, SLA actuales, errores frecuentes, controles existentes, para lograr input técnico para el rediseño.

Entregable:

- Informe técnico de levantamiento y hallazgo.

Diseño de políticas de RRHH (Reclutamiento, selección, capacitación, desempeño, sucesión)

Tiene como objetivo, estandarizar el marco normativo interno.

Se propone redactar políticas con propósito, alcance y definiciones, principios, criterios, responsabilidades, vigencia, para lograr políticas formales listas para aprobación y adopción.

Entregables:

- Manual de políticas de RRHH.

Protocolos operativos con SLAs y criterios de calidad

Tiene como objetivo operacionalizar las políticas en procedimientos ejecutables.

Se propone diseñar protocolos paso a paso con tiempos objetivos (SLAs), entradas-salidas, formularios, checklist, para lograr ejecución constante.

Entregables:

- Protocolos de perfiles y puestos: perfil de cargo, requisitos, competencias, validación.
- Protocolos operativos: reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño.
- Criterios de calidad y SLAs por procesos.

Revisión legal y normativa

Tiene como objetivo, garantizar cumplimiento legal y sectorial.

Se propone contrastar políticas y protocolos con legislación laboral, normativa cooperativa y buenas prácticas, para lograr consenso funcional sobre documentos finales.

Entregables:

- Acta de validación y versión final ajustada.

Taller de validación con stakeholders y ajuste final

Tiene como objetivo, recoger feedback y asegurar adopción.

Se propone hacer talleres de co-diseño; incorporar mediciones de áreas para lograr un consenso funcional sobre documentos finales.

Entregables:

- Acta de Validación y versión final ajustada

Flujogramas y matriz RACI

Tiene como objetivo, clarificar responsables y flujos.

Se propone hacer diagramas AS-IS/TO BE; RACI por proceso y fase del ciclo de vida del colaborador, para lograr un gobierno claro de recursos humanos con roles definidos.

Entregables:

- Flujogramas TO-BE por proceso.
- Matriz RACI integrada

Publicación interna y plan de adopción

Tiene como objetivo, difundir y acompañar el cambio

Se propone hacer kit de implementación (manuales, protocolos, plantillas) sesiones de inducción, calendario de adopción, para lograr uso efectivo y sostenidos de las nuevas reglas.

Entregables:

- Kit de implementación
- Plan de adopción y cronograma de inducción

Los siguientes corresponden a los instrumentos fase 2:

Figura 12

Política de reclutamiento y selección

POLÍTICA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN – [Nombre de la Cooperativa]

Propósito: Garantizar procesos transparentes y equitativos para atraer y seleccionar talento alineado a los valores cooperativos.

Alcance: Aplica a todas las áreas y niveles de la organización.

Lineamientos:
 Publicación de vacantes en medios internos y externos.
 Uso de perfiles de puesto estandarizados.
 Evaluación objetiva mediante entrevistas y pruebas.
 Inclusión y equidad como principios rectores.

Responsables: Área de RRHH y líderes de área.

Vigencia: A partir de su aprobación por la Junta Directiva, con revisión cada 2 años.

Ilustración 12 Política de reclutamiento y selección

Fuente: Elaboración propia

Figura 13

Política de capacitación

POLÍTICA DE CAPACITACIÓN – [Nombre de la Cooperativa]
<p>Propósito: Garantizar el desarrollo continuo de competencias técnicas y blandas de los colaboradores, alineadas con los objetivos estratégicos de la cooperativa.</p> <p>Alcance: Aplica a todos los colaboradores, independientemente de su nivel jerárquico o área funcional.</p> <p>Lineamientos: La capacitación será planificada anualmente en una "malla curricular" que responda a brechas identificadas. Se priorizarán programas que fortalezcan Competencias críticas para la sostenibilidad del modelo cooperativo. Se utilizarán metodologías activas (talleres, simulaciones, e-learning) para asegurar transferencia al puesto. La evaluación de impacto se realizará bajo el "modelo Kirkpatrick" (reacción, aprendizaje, conducta, resultados).</p> <p>Responsables: Área de RRHH y líderes de área.</p> <p>Vigencia: Revisión anual y actualización según resultados de evaluación.</p>

Ilustración 13 Política de capacitación

Fuente: Elaboración propia

Figura 14

Política de evaluación del desempeño

POLÍTICA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO – [Nombre de la Cooperativa]
<p>Propósito: Establecer un sistema objetivo y transparente para medir el desempeño de los colaboradores, fomentando la mejora continua y la alineación con los valores cooperativos.</p>

Alcance: Aplica a todos los colaboradores de la organización, incluyendo mandos medios y alta gerencia.

Lineamientos:

La evaluación se realizará de forma "anual", con retroalimentación semestral.

Se utilizarán indicadores de desempeño definidos en el "diccionario de indicadores" (productividad, calidad, clima, rotación, etc.).

Se aplicará un enfoque "360°" en puestos críticos, integrando autoevaluación, pares, jefes y subordinados.

Los resultados se vincularán a planes de capacitación, promoción y reconocimiento.

Responsables: Área de RRHH en coordinación con comité interno.

Vigencia: Revisión cada 2 años para asegurar pertinencia y actualización de indicadores.

Ilustración 14 Política de evaluación del desempeño

Fuente: Elaboración propia

Figura 15

Política de Sucesión

POLÍTICA DE SUCESIÓN – [Nombre de la Cooperativa]

Propósito: Garantizar la continuidad de liderazgo y la sostenibilidad organizacional mediante la identificación y preparación de colaboradores con potencial para ocupar puestos críticos.

Alcance: Aplica a mandos medios, alta gerencia y puestos estratégicos definidos por la Junta Directiva.

Lineamientos:

Se elaborará un "mapa de puestos críticos" y se identificarán candidatos internos con potencial de sucesión.

Los candidatos participarán en programas de "mentoría, capacitación avanzada y rotación de puestos".

La sucesión será parte del plan estratégico de talento humano y se revisará anualmente.

Se fomentará la equidad de género y diversidad en los planes de sucesión.

Responsables: Área de RRHH y Junta Directiva.

Vigencia: Revisión anual y actualización según cambios en la estructura organizacional.

Ilustración 15 Política de Sucesión

Fuente: Elaboración propia

Figura 16

Protocolo de perfiles de puestos

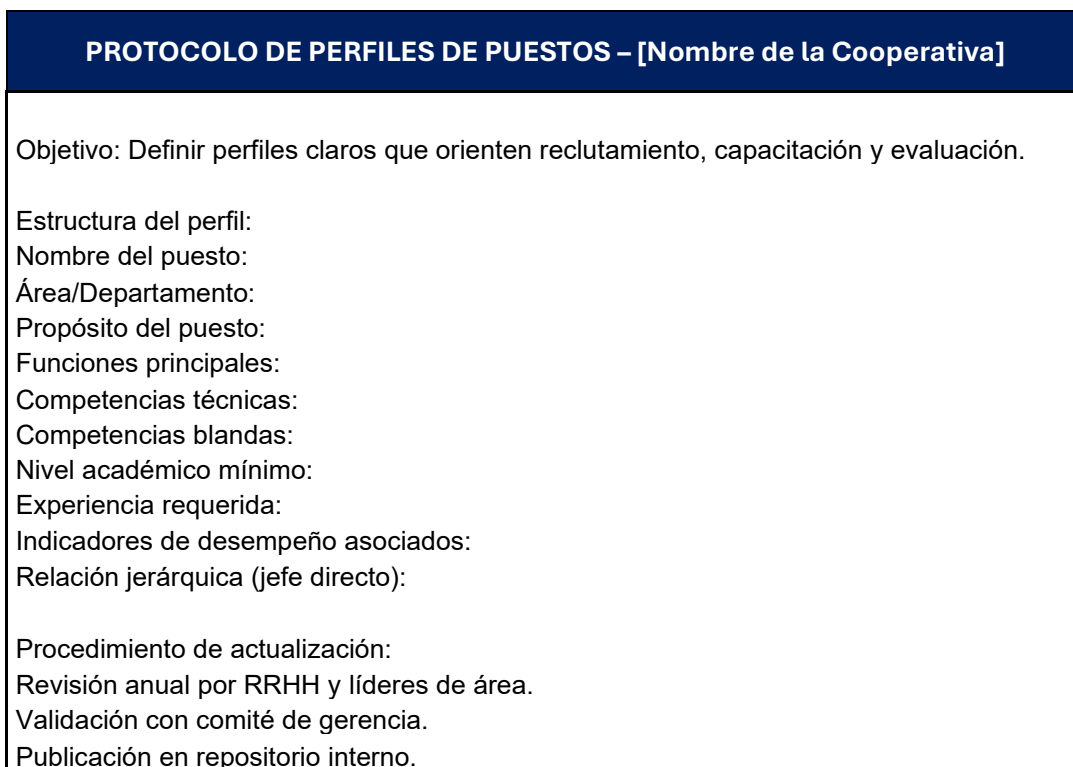


Ilustración 16 Protocolo de perfiles de puestos

Fuente: Elaboración propia

Figura 17

Flujograma

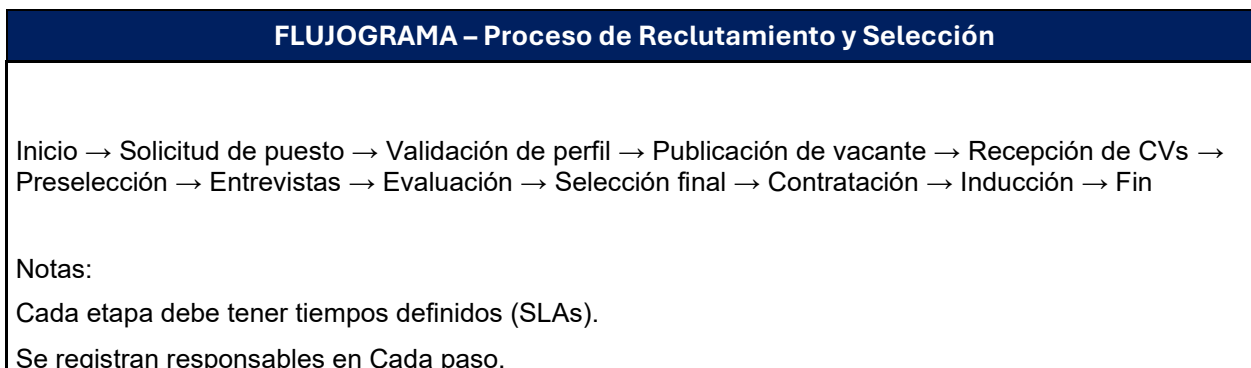


Ilustración 17 Flujograma

Fuente: Elaboración propia

Figura 18

Matriz RACI

MATRIZ RACI – Proceso de Reclutamiento				
Actividad	RRHH	Líder de área	Comité interno	Gerencia
Definir perfil de puesto	R	A	C	I
Publicar vacante	R	I	I	I
Preselección de candidatos	R	C	I	I
Entrevistas	C	R	I	I
Selección final	A	R	C	I
Contratación	R	I	I	A

*Leyenda:**R (Responsable): Ejecuta la tarea.**A (Accountable): responsable último de la decisión.**C (Consulted): Consultado para dar insumos.**I (Informed): Informado del avance o resultado.**Ilustración 18 Matriz RACI**Fuente: Elaboración propia*

Figura 19

Protocolo de reclutamiento y selección

PROTOCOLO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN – [Nombre de la Cooperativa]
<p>Objetivo: Establecer un procedimiento estandarizado para atraer, evaluar y seleccionar candidatos idóneos.</p> <p>Pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitud de puesto: Líder de área envía requerimiento a RRHH con perfil definido. 2. Validación de perfil: RRHH revisa requisitos y competencias. 3. Publicación de vacante: En medios internos y externos. 4. Recepción y preselección de CVs: RRHH aplica criterios objetivos. 5. Entrevistas: Con RRHH y Líder de área. 6. Evaluación técnica y psicométrica: Según puesto. 7. Selección final: Comité interno valida decisión. 8. Contratación e inducción: Firma de contrato y programa de inducción. <p>Responsables: RRHH, líderes de área, comité interno.</p> <p>Entregables: Acta de selección, contrato firmado, registro de inducción.</p>

Ilustración 19 Protocolo de reclutamiento y selección

Fuente: Elaboración propia

Figura 20

Protocolo de evaluación del desempeño

PROTOCOLO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO – [Nombre de la Cooperativa]
<p>Objetivo: Medir el desempeño de los colaboradores de manera objetiva y transparente.</p> <p>Pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de indicadores: Basados en el diccionario de indicadores. 2. Autoevaluación: Cada colaborador completa su formulario. 3. Evaluación del jefe directo: Retroalimentación sobre resultados y competencias. 4. Evaluación 360° (puestos críticos): Incluye pares y subordinados. 5. Consolidación de resultados: RRHH integra información. 6. Retroalimentación individual: Sesión con cada colaborador. 7. Plan de mejora: Acciones de capacitación o desarrollo. <p>Responsables: RRHH, líderes de área, comité interno.</p> <p>Entregables: Informe de desempeño, plan de mejora individual.</p>

Ilustración 20 Protocolo de evaluación del desempeño

Fuente: Elaboración propia

Fase 3, Capacitación y desarrollo

Evaluación de brechas por unidad y rol.

Tiene como objetivo, identificar necesidades formativas específicas.

Se propone realizar instrumentos de evaluación (autoevaluación, jefaturas) mapa de competencias nivel de objetivo por rol, para diseñar la malla curricular.

Entregables:

- Informe de brechas de competencias por unidad/rol.

Diseño de malla curricular (módulos técnicos y blandos)

Tiene como objetivo, estructurar la formación continua.

Se propone realizar, plan con módulos, resultados de aprendizaje, duración, modalidad, evaluación, para lograr ruta formativa alineada a objetivos estratégicos.

Entregables:

- Malla curricular y plan de capacitación
- Sílabo por módulos (técnicos y blandos)

Selección de proveedores y facilitadores; logística

Tiene como objetivo, asegurar la calidad y viabilidad operativa.

Se propone hacer TDRs, evaluación de proveedores, (criterios técnicos y costo) agenda y recursos, para la contratación y contratos definidos.

Entregables:

- TDRs y matriz de evaluación de proveedores
- Cronograma logístico

Implementación de pilotos y ajuste de contenidos

Tiene como objetivo, probar, medir y mejorar antes del despliegue

Se propone realizar ejecución piloto, encuestas, revisión de resultados, ajuste de materiales, para lograr contenidos validados con evidencia.

Entregables:

- Informe de piloto y mejoras aplicadas
- Materiales ajustados.

Despliegue de cohortes; seguimiento

Tiene como objetivo, aplicar el plan formativo

Se propone realizar cohortes por áreas, registro de asistencia y participación; soporte, para lograr coberturas y avances controlados.

Entregables:

- Registro de asistencia y participación
- Reporte de avances por cohorte

Evaluación de aprendizaje y transferencia (modelo kirkpatrick)

Tiene como objetivo medir niveles de reacción, aprendizaje, conductas y resultados.

Se propone realizar instrumentos por nivel, medición pre/post, seguimiento en el puesto, para evidenciar el impacto de la capacitación.

Entregables:

- Reporte de evaluación por niveles kirkpatrick
- Plan de esfuerzo en el puesto

Informe de resultados y mejora continua

Tiene como objetivo cerrar el ciclo con aprendizajes y acciones

Se propone realizar consolidación de indicadores, hallazgos y recomendaciones para el siguiente trimestre del año, para lograr sistema de mejora L&D.

Entregables:

- Informe de resultados y plan de mejora

Los siguientes corresponden a los instrumentos fase 3:

Figura 21

Instrumentos de evaluación de brechas

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE BRECHAS – [Nombre de la Cooperativa]
--

Objetivo: Identificar las competencias técnicas y blandas que requieren fortalecimiento en cada unidad y rol.

Secciones:

Nombre del colaborador: _____

puesto: _____

Competencias técnicas requeridas: _____

Nivel actual (1–5): _____

Nivel esperado (1–5): _____

Brecha identificada: _____

Competencias blandas requeridas: _____

Nivel actual (1–5): _____

Nivel esperado (1–5): _____

Brecha identificada: _____

Resultado esperado: Informe consolidado de brechas por unidad y rol.

Ilustración 21 Instrumentos de evaluación de brechas

Fuente: Elaboración propia

Figura 22

Malla curricular

MALLA CURRICULAR – [Nombre de la Cooperativa]	
Objetivo: Planificar la formación anual en competencias técnicas y blandas.	
Estructura:	
Módulo Tipo Objetivo Duración Modalidad responsable	
Reclutamiento efectivo Técnico Mejorar procesos de selección 8 horas Taller presencial RRHH	
Comunicación asertiva Blando Fortalecer habilidades interpersonales 6 horas Taller virtual Facilitador externo	
Liderazgo cooperativo Blando Desarrollar liderazgo alineado a valores 10 horas Programa mixto RRHH + consultoría	
Evaluación de desempeño Técnico Aplicar indicadores y retroalimentación 6 horas Taller presencial RRHH	
Resultado esperado: Plan anual de capacitación con módulos técnicos y blandos.	

Ilustración 22 Malla curricular

Fuente: Elaboración propia

Figura 23

Plan de capacitación

PLAN DE CAPACITACIÓN – [Nombre de la Cooperativa]
<p>Objetivo: Implementar programas de formación continua alineados a brechas identificadas.</p> <p>Componentes:</p> <p>Diagnóstico de necesidades: Basado en instrumento de brechas.</p> <p>Diseño de programas: Malla curricular con módulos técnicos y blandos.</p> <p>Ejecución: Cohortes por área, proveedores externos, logística definida.</p> <p>Evaluación: Aplicación del modelo Kirkpatrick.</p> <p>Mejora continua: Ajustes según resultados.</p> <p>Responsables: RRHH, líderes de área, proveedores externos.</p> <p>Entregables: Registro de asistencia, materiales de capacitación, informes de evaluación.</p>

Ilustración 23 Plan de capacitación

Fuente: Elaboración propia

Figura 24

Informe de resultados

INFORME DE RESULTADOS – [Nombre de la Cooperativa]
<p>Objetivo: Evaluar el impacto de la capacitación en los colaboradores y la organización.</p> <p>Contenido:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Resumen ejecutivo: Objetivos, alcance, número de participantes. 2. Resultados por módulo: Nivel de satisfacción, aprendizaje, transferencia al puesto. 3. Indicadores clave: % de asistencia, % de logro de competencias, variación en desempeño. 4. Hallazgos principales: Fortalezas y áreas de mejora. 5. Recomendaciones: Ajustes a la malla curricular, nuevas necesidades detectadas. 6. Plan de mejora continua: Acciones para el siguiente ciclo. <p>Responsables: RRHH, consultoría externa.</p> <p>Entregables: Documento consolidado, presentación ejecutiva para comité interno.</p>

Ilustración 24 Informe de resultados

Fuente: Elaboración propia

Fase 4, Medición e Indicadores

Definir KPIs críticos

Tiene como objetivo priorizar métricas estratégicas del talento humano.

Se propone realizar selección de KPIs (productividad, calidad, rotación, ausentismo, tiempo de cobertura, NPS interno): metas y umbrales, para lograr marco de medición alineado a objetivos.

Entregables:

- Lista de KPIs y metas
- Diccionario de indicadores (definición, fórmula, frecuencia, fuente responsable)

Construir diccionario de indicadores

Tiene como objetivo, estandarizar el significado y cálculo de cada KPI

Se propone realizar redacción técnica, ejemplos de cálculo, notas de calidad de datos, para lograr consistencia y auditabilidad.

Entregable: Diccionario completo de indicadores

Mapear rutas de datos y asegurar la calidad

Tiene como objetivo, garantizar integridad y trazabilidad de datos

Se propone realizar, orígenes, transformaciones, validaciones, auditorías; responsables de cada etapa, para lograr datos confiables para la toma de decisiones.

Entregables:

- Mapa de ruta de datos
- Plan de validación y auditorías

Seleccionar y configurar software HCM/BI

Tiene como objetivo, integrar la medición a la plataforma tecnológica

Se propone realizar una herramienta; configuración de módulos; seguridad y perfiles, para lograr un sistema operativo de medición en marcha.

Entregables:

- Configuración documentada del HCM/BI

- Manual de usuario y roles

Diseñar dashboards y alertas; capacitación a usuarios clave

Tiene como objetivo, visualizar KPIs y activar alertas de gestión

Se propone hacer diseños de tableros; umbrales y colores; capacitación de usuarios clave, para lograr gestión activa basada en datos.

Entregables:

- Dashboards operativos y ejecutivos
- Plan de alertas y guía rápida para usuarios

Piloto de medición y ajuste

Tiene como objetivo, validar funcionamiento y corregir errores

Se propone realizar ejecución piloto; revisión de discrepancias; ajuste de fórmulas y conexiones, para lograr estabilidad y precisión del sistema.

Reporte base y plan de mejora de datos

Tiene como objetivo, establecer línea base y acciones de mora

Se propone realizar cierre de trimestre con indicadores y recomendaciones de calidad de datos, para lograr ciclo de mejora de información sostenido.

Entregables:

- Reporte de base KPIs
- Plan de mejora de datos

Los siguientes corresponden a los instrumentos fase 4:

Figura 25

Diccionario de indicadores

Objetivo: Estandarizar la definición, cálculo y uso de indicadores de gestión del talento humano.

Estructura del indicador:

Nombre del indicador

Definición

Objetivo del indicador

Fórmula de cálculo

Unidad de medida

Fuente de datos

Periodicidad de medición

Responsable

Meta/Umbral esperado

Notas metodológicas

Ejemplo:

- Nombre: Tasa de rotación

- Definición: % de colaboradores que dejan la organización en un periodo.

- Fórmula: $(\text{Número de salidas} / \text{Número total de colaboradores}) \times 100$

- Unidad: %

Fuente: Registros RRHH

Periodicidad: Trimestral

Responsable: Jefatura RRHH

Meta: $\leq 5\%$ anual

Ilustración 25 Diccionario de indicadores

Fuente: Elaboración propia

Figura 26

Mapa de rutas de datos

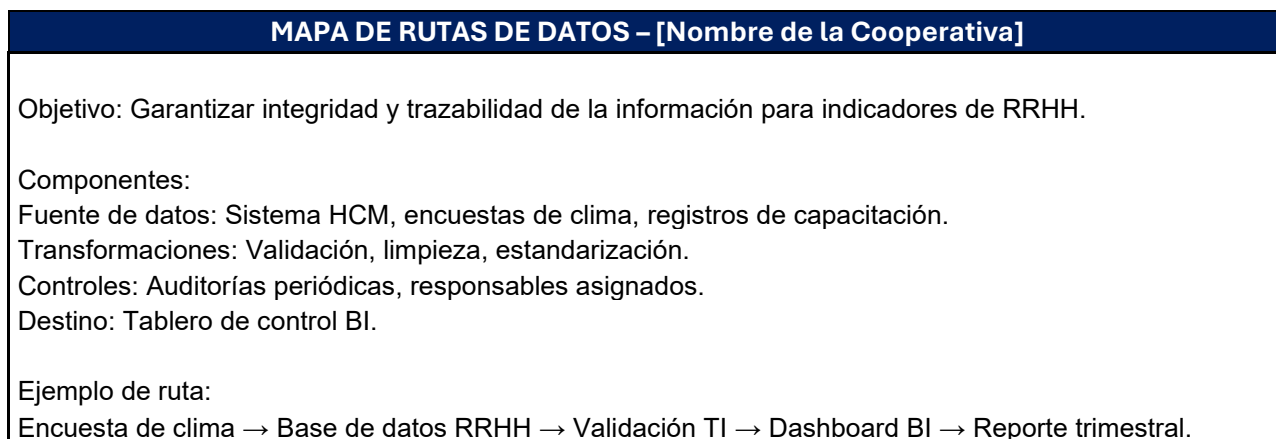
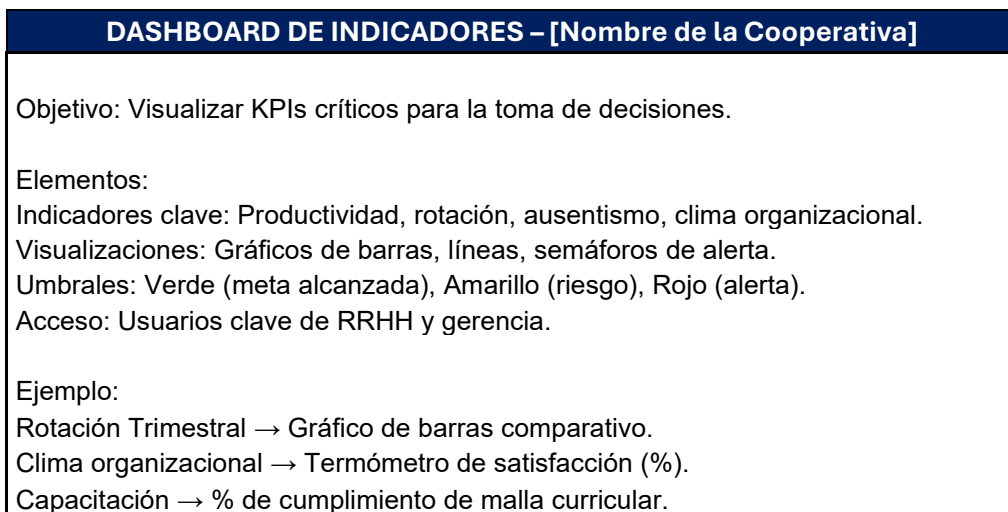


Ilustración 26 Mapa de rutas de datos

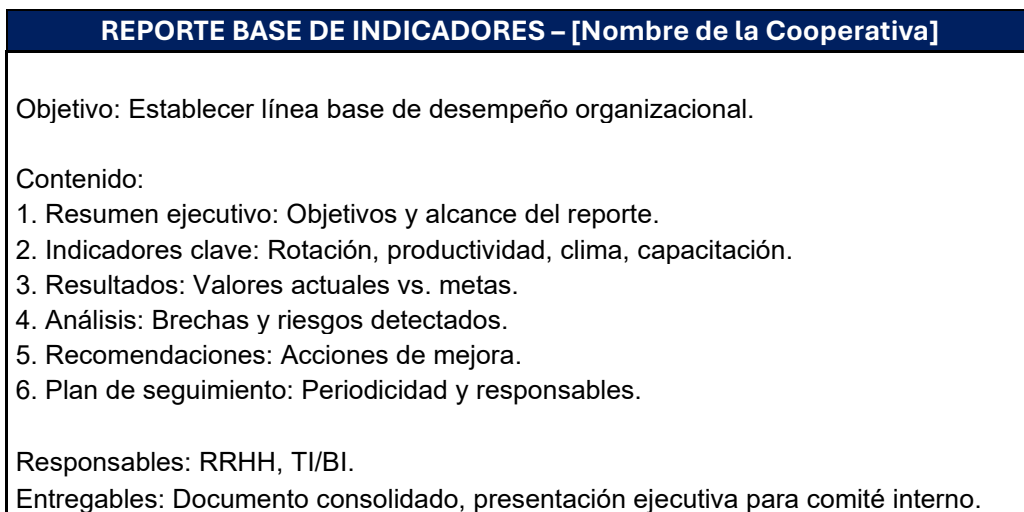
Fuente: Elaboración propia

Figura 27

Dashboard de indicadores

*Ilustración 27 Dashboard de indicadores**Fuente: Elaboración propia***Figura 28**

Reporte base de indicadores

*Ilustración 28 Reporte base de indicadores**Fuente: Elaboración propia*

Fase 5, clima organizacional

Diagnóstico de clima y comunicación

Tiene como objetivo, medir la situación base y necesidades de comunicación interna.

Se propone realizar encuesta, entrevistas, análisis de canales; segmentar resultados por áreas/roles, para lograr línea base para intervenir.

Entregables:

- Informe de clima y comunicación base

Segmentación de audiencias y mapas de mensajes clave

Tiene como objetivo, definir a quién, qué y cómo comunicar.

Se propone realizar perfiles de audiencias; mensajes clave por tema; tono y frecuencia, para lograr comunicación pertinente y efectiva.

Entregables:

- Mapa de audiencia y mensajes.

Diseño de plan y comunicación interna

Tiene como objetivo, operar campañas y rituales internos.

Se propone realizar canales, calendario editorial, gobernanza y métricas, para lograr flujo sostenido de comunicación de calidad.

Entregables:

- Plan de comunicación interna
- Calendario editorial

Programa de reconocimiento

Tiene como objetivo, reforzar comportamientos y valores cooperativos

Se propone realizar criterios, rituales, premios simbólicos, proceso de nominación y entrega, para lograr mayor motivación y pertenencia.

Entregables:

- Manual de programa de reconocimiento
- Plantillas y rituales de entrega

Lanzamiento de campañas y seguimiento de participación

Tiene como objetivo, poner en marcha y monitorear la ejecución

Se propone realizar campañas por canal; seguimiento de alcance, y participación; ajuste, para lograr alta adopción y engagement.

Entregables:

- Evidencia de campañas
- Informe de participación y alcance

Medición de Impacto

Tiene como objetivo, evaluar variaciones en clima, engagement y feedback

Se propone realizar indicadores, comparativos pres/post, análisis cualitativo, para lograr decidir continuidad o ajustes.

Ajuste y sostenibilidad del programa

Tiene como objetivo, mantener vigente y efectivo el programa.

Se propone ajustar contenidos, frecuencia y canales según evidencia, para lograr programa sostenible con mejoras periódicas.

Entregables:

- Plan de sostenibilidad y actualización

Los siguientes son los instrumentos de la fase 5:

Figura 29

Instrumento de diagnóstico

INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO – Clima Organizacional
<p>Objetivo: Medir la percepción de los colaboradores sobre el clima laboral y la efectividad de la comunicación interna.</p> <p>Secciones: Datos generales: Área, puesto, antigüedad. Preguntas de clima: 1. ¿Se siente motivado en su puesto actual? 2. ¿Considera que existe reconocimiento a su trabajo? 3. ¿Cómo evalúa la relación con su jefe directo? - Preguntas de comunicación: 1. ¿Los canales internos son claros y efectivos? 2. ¿Recibe información suficiente para realizar su trabajo? 3. ¿La comunicación refleja los valores cooperativos?</p> <p>Escala: Likert (1 = Muy en desacuerdo, 5 = Muy de acuerdo). Resultado esperado: Informe base de clima y comunicación.</p>

Ilustración 29 Instrumento de diagnóstico

Fuente: Elaboración propia

Figura 30

Plan de comunicación interna

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA – [Nombre de la Cooperativa]
<p>Objetivo: Fortalecer la comunicación interna mediante mensajes claros, frecuentes y alineados a la cultura cooperativa.</p> <p>Componentes: Audiencias: Colaboradores, mandos medios, gerencia. Mensajes clave: Valores cooperativos, objetivos estratégicos, logros de RRHH. Canales: Correo interno, boletines digitales, carteleras, reuniones presenciales. Calendario editorial: Publicaciones semanales, campañas mensuales. Métricas: Alcance, participación, satisfacción.</p> <p>Responsables: RRHH y comunicación interna. Entregables: Calendario editorial, boletines, reportes de alcance.</p>

Ilustración 30 Plan de comunicación interna

Fuente: Elaboración propia

Figura 31

Programa de reconocimiento

PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO – [Nombre de la Cooperativa]
<p>Objetivo: Motivar y reconocer a los colaboradores que demuestran compromiso y aportes significativos.</p> <p>Componentes:</p> <p>Criterios: Innovación, trabajo en equipo, liderazgo cooperativo, cumplimiento de metas.</p> <p>Rituales: Entrega mensual de reconocimientos simbólicos en reunión general.</p> <p>Premios: Certificados, menciones en boletín interno, pequeños incentivos.</p> <p>Proceso: Nominación por pares y líderes → Comité de revisión → Entrega.</p> <p>Responsables: RRHH y líderes culturales.</p> <p>Entregables: Manual del programa, actas de nominación, registro de premiados.</p>

Ilustración 31 Programa de reconocimiento

Fuente: Elaboración propia

Figura 32

Instrumento de medición de impacto

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE IMPACTO – Clima Organizacional
<p>Objetivo: Evaluar la variación en indicadores de clima, engagement y comunicación tras la implementación de programas.</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> % de satisfacción general. % de participación en campañas internas. % de colaboradores que perciben reconocimiento. Variación en NPS interno (Net Promoter Score). <p>Métodos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Encuestas comparativas pre/post. Grupos focales de retroalimentación. Análisis de métricas de participación. <p>Entregables: Reporte de impacto con recomendaciones de mejora.</p>

Ilustración 32 Instrumento de medición de impacto

Fuente: Elaboración propia

Fase 6, sistematización y benchmarking

Selección de prácticas exitosas y aprendizajes críticos

Tiene como objetivo, identificar “lo que funciona” y “lo que evitar”

Se propone hacer curaduría de casos y prácticas del proyecto; criterios de selección y evidencia, para lograr base de mejores prácticas con lecciones aprendidas.

Entregables:

- Inventario de mejores prácticas y lecciones aprendidas

Redacción de guías y plantillas (políticas, matrices, indicadores, herramientas)

Tiene como objetivo, construir un toolkit replicable

Se propone documentar paso a paso, formatos editables, ejemplos y notas metodológicas, para lograr material listo para que otras cooperativas implementen.

Entregables:

- Guía metodológica del modelo
- Plantillas de políticas, protocolos, perfiles, matrices RACI, diccionario de indicadores, checklist, y formularios.

Construcción de casos (Coopeservidores, R.L., y comparables, si aplica)

Tiene como objetivo, generar casos de estudio con narrativas y datos.

Se propone redactar el caso de Coopeservidores, R.L., como lección aprendida; incluir comparables activos, para lograr evidencia contextual que soporte el benchmarking.

Entregables:

- Estudio de caso estructurados

Validación con comité y pares del sector cooperativo

Tiene como objetivo, asegurar pertinencia sectorial y rigor.

Se propone realizar revisiones por pares; incorporar observaciones; versiones finales, para lograr aprobación para difusión.

Entregables:

- Acta de validación sectorial
- Versión final de toolkit y guías

Publicación digital y estrategias de difusión

Tiene como objetivo, compartir el modelo y facilitar adopción

Se propone subir materiales a repositorio; webinars internos; espacios de intercambio, para lograr alcance y uso del modelo en el sector.

Entregables:

- Repositorio digital publicado
- Plan de difusión y calendario webinars

Mecanismos de retroalimentación y actualización anual del modelo

Tiene como objetivo, mantener el modelo vivo y mejorado.

Se propone realizar canal de feedback, encuestas de uso, comité de actualización anual, para lograr versionamiento y mejora continua del modelo.

Entregables:

- Mecanismo de retroalimentación
- Plan de actualización anual con versión 1.2/1.3, etc.

Los siguientes son los instrumentos de la fase 6:

Figura 33

Guía metodológica

GUÍA METODOLÓGICA – Modelo de Gestión del Talento Humano
<p>Objetivo: Documentar las mejores prácticas y aprendizajes críticos para construir un modelo replicable.</p> <p>Contenido:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Introducción y propósito del modelo. 2. Principios cooperativos aplicados a la gestión de talento. 3. Metodología utilizada (diagnóstico, diseño, capacitación, medición, clima, sistematización).

4. Herramientas clave: políticas, protocolos, indicadores, programas de reconocimiento.
5. Casos de éxito y lecciones aprendidas.
6. Recomendaciones para implementación en otras cooperativas.

Ilustración 33 Guía metodológica

Fuente: Elaboración propia

Figura 34

Toolkit de implementación

TOOLKIT DE IMPLEMENTACIÓN – [Nombre de la Cooperativa]
<p>Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> Plantillas de políticas (reclutamiento, capacitación, desempeño, sucesión). Protocolos operativos (perfiles de puesto, evaluación de desempeño, reclutamiento). Matriz RACI por proceso. Diccionario de indicadores. Flujogramas de procesos RRHH. Instrumentos de diagnóstico de clima y comunicación. Programa de reconocimiento. <p>Uso: Cada plantilla está diseñada para ser adaptada según el contexto de la cooperativa que implemente el modelo.</p>

Ilustración 34 Toolkit de implementación

Fuente: Elaboración propia

Figura 35

Estudio de caso

ESTUDIO DE CASO – Coopeservidores R.L.
<p>Objetivo: Mostrar cómo se aplicó el modelo en una cooperativa real.</p> <p>Contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> Contexto organizacional. Principales brechas identificadas. Políticas y protocolos implementados. Resultados de capacitación y medición de indicadores. Impacto en Clima organizacional. Lecciones aprendidas y recomendaciones. <p>Comparables: Se pueden incluir casos de otras cooperativas del sector para enriquecer el benchmarking.</p>

Ilustración 35 Estudio de caso

Fuente: Elaboración propia

Figura 36

Plan de difusión

PLAN DE DIFUSIÓN – Modelo de Gestión del Talento Humano
Objetivo: Compartir el modelo con otras cooperativas y actores del sector.
Acciones: Publicación digital en repositorio interno y externo. Webinars de socialización del modelo. talleres de intercambio de experiencias. Documentos ejecutivos para federaciones y stakeholders.
Responsables: RRHH, comunicación interna, federaciones cooperativas.

Ilustración 36 Plan de difusión

Fuente: Elaboración propia

Figura 37

Retroalimentación y actualización

RETROALIMENTACIÓN Y ACTUALIZACIÓN – Modelo de Gestión del Talento Humano
Objetivo: Mantener el modelo vivo y mejorado.
Mecanismos: Encuestas de satisfacción de Usuarios internos. Comité anual de revisión y actualización del modelo. Canal digital para sugerencias y mejoras. Publicación de versiones actualizadas (v1.1, v1.2, etc.).
Entregables: Informe anual de retroalimentación y versión actualizada del modelo.

Ilustración 37 Retroalimentación y actualización

Fuente: Elaboración propia

7.7 Referencias

Referencias que fundamentan la propuesta. En este acápite, no son todas las referencias del TFG sino solamente de la propuesta.

Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels*. Berrett-Koehler Publishers.

Project Management Institute. (2021). RACI chart definition. Retrieved from <https://www.pmi.org>

White, S., & Miers, D. (2008). *BPMN modeling and reference guide: Understanding and using BPMN*. Future Strategies Inc.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>

Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225–262. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>

REFERENCIAS

Asamblea Legislativa. Ley N° 4179 ()
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?pa ram1=NRTC HYPERLINK

Asamblea Legislativa Ley N° 7391 ()
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?pa ram1=NRTC HYPERLINK.

Cahuasa, Paula Beatriz (2024) Chiavenato, Idalberto de capital humano a capital intelectual, la nueva concepción del talento humano 18 junio, 2024

Chancafe (2020) Técnica de benchmarking y el desempeño organizacional.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/61523/Chancafe_GMCSO.pdf?sequence=1

Chavez Manayalle Ronaldo Rancel, Fernández Coronel Alexa Jamilet (2023) Benchmarking como estrategia en las organizaciones. Revista Horizonte Empresarial, Vol. 10, N° 1, pp. 1851962.

COOPEALIANZA RL (2024) Informe de GestionCoopealianza 2023.

Gestión Estratégica y Recursos Humanos en las Cooperativas (ISBN: 9788482403472) <https://www.casadellibro.com/librogestionestrategicayrecursoshumanosenlascooperativas/9788482403472/876255>).

INFOCOOP: Análisis del crédito al consumo de las carteras crediticias en las cooperativas de ahorro y crédito. El estudio contiene las características de las cooperativas de ahorro y crédito, comparaciones entre el Sector Financiero Nacional <https://infocoop.go.cr/>

INFOCOOP Programa Taller Exploratorio Gestión Empresarial Cooperativa Ministerio de Educación Pública:

<https://www.mep.go.cr/sites/default/files/media/csgestionemprecoop9.pdf> INFOCOOP:
<https://infocoop.go.cr/>

INFOCOOP Programa Taller Exploratorio Gestión Empresarial Cooperativa Ministerio de Educación Pública:

<https://www.mep.go.cr/sites/default/files/media/csgestionemprecoop9.pdf>

<https://mundoempresarial.co.cr/2023/07/05/elcooperativismoencostaricaunmodeloexitosodedesarrolloeconomicosocial/>

Salazar Arguedas, Sergio (2021) Las cooperativas como organizaciones inteligentes para disminuir la desigualdad social. ICAPRevista Centroamericana de Administración Pública, EneroJunio/ –87– / ICAPRevista Centroamericana de Administración Pública, (80): 8698, EneroJunio /2021.

Segura Castro, Óscar, Juan Carlos Céspedes Oreamuno 2016. Cooperativas y su impacto al desarrollo: reconociendo vías y formas de incidencia. San José, Costa Rica: INFOCOOP, CEDI. (infocoop.go.cr Cooperativas_Impacto y su desarrollo_WEB.pdf)

TRAMITAPP (2024) La gestión del talento humano según Chiavenato

<https://www.tramitapp.com/blog/lagestiondeltalentohumanosegunchiavenato/>

Espinosa, R. (2025) *Benchmarking: qué es, tipos, etapas y ejemplos*

[BENCHMARKING: qué es, tipos, etapas y ejemplos - Roberto Espinosa](#)

La Nación. (2023). *Coopeservidores cierra su sede central en San José*. Recuperado el 9 de diciembre de 2025, de <https://www.nacion.com/economia/coopeservidores-cierra-su-sede-central-en-san-jose/L34FGPMDWZFD5APL22KSM6CVUQ/story/>

Coopeservidores RL. (s.f.). *Organigrama general*. Recuperado el 9 de diciembre de 2025, de <https://www.coopeservidores.fi.cr>

Google. (2025). *Centro de Innovación Coopeservidores RL [Captura de pantalla]*. Google Maps. Recuperado el 9 de diciembre de 2025, de <https://www.google.com/maps>

Lista de Anexos

Documentos importantes para la investigación

Anexo 1. Guía de entrevista para personas colaboradoras

Entrevista para Tesis

Gestión de Talento Humano CS

Rebeca Soto Elizondo

¿Cómo describiría el proceso de reclutamiento en la cooperativa? ¿Qué métodos y canales utilizaban para atraer candidatos?

En el momento de mi gestión se utilizan canales como El Empleo.com, ferias de empleo, en las diferentes sucursales de la cooperativa y servicios profesionales de empresas de servicios de reclutamiento para puestos directivos o gerenciales. En mi opinión la atracción de candidatos era idónea porque en ese momento el nombre de coopeservidores era bastante atractivo para los oferentes

¿Qué criterios y herramientas emplearon para la selección inicial de candidatos?

Se realizaba primero la evaluación del perfil del puesto, válido con el jefe del área, además de contar con una base de datos de candidatos idónea para diferentes puestos.

¿Cómo evaluaban la adecuación del perfil del candidato al puesto? ¿Utilizaban pruebas psicométricas, técnicas o entrevistas estructuradas?

Se contaba con entrevistas, pruebas psicosomáticas, técnicas, de competencias, además de entrevistas con jefe del proceso e incluso con los directores en varias ocasiones.

¿Cuáles fueron los principales retos que enfrentaron en el reclutamiento y cómo los abordaron?

La poca disponibilidad de las jefaturas a tomar criterios claros en la selección de personal y no solo intuición o porque el candidato le caía bien o era de buen parecer

¿Qué indicadores utilizaban para medir la eficiencia y calidad del proceso de reclutamiento? (por ejemplo, tiempo promedio de cobertura de vacantes, porcentaje de candidatos idóneos, retención a 6 meses)

La selección y contratación estaban dentro de las Metas Crucialmente Importante, y se contaba con un esquema de medición para tiempos de respuesta de cada etapa del proceso.

¿Cuál fue el procedimiento estándar para la contratación de personal una vez seleccionado el candidato?

Aplicaciones de entrevistas estructuras, pruebas de los pesos y entrevista con jefe del área acta mencionadas, además de la evaluación de antecedentes laborales, créditos y penales.

¿Qué mecanismos emplearon para validar la idoneidad y antecedentes de los nuevos colaboradores?

Se solicitaba antecedentes penales y evaluación de antecedentes crediticio, así como referencias laborales y cartas de servicio para constatar las actividades y conocimientos de los oferentes

¿Cómo fue el proceso de inducción y bienvenida? ¿Qué aspectos consideraron fundamentales en esa etapa?

El proceso de inducción tenía una duración de tres días, además se realizaba la calificación en el puesto de trabajado. En la inducción se daban charla a cargo de cada jefe para explicar a los nuevos colaboradores que procesos se realizan y en el puesto de trabajo se daba capacitación en el sistema, procedimiento y actividades de trabajo

¿Qué indicadores utilizaron para evaluar la efectividad del proceso de contratación (por ejemplo, cumplimiento de plazos, satisfacción post-inducción, ajustes requeridos en los primeros meses)?

Se contaba con indicadores de tiempo para contratación de personal, indicaciones de trabajar o reinicio del proceso de selección, evaluaciones de los procesos de inducción, tanto al nuevo trabajador como a la calidad de la información recibida.

¿Cómo estaba estructurado el sistema de remuneración en su cooperativa? ¿Incluye componentes variables o incentivos?

Semestralmente se contrataba la encuesta de salarios para determinar el salario que el mercado financiero ofrece a cada puesto de trabajo, existía una homologación para cada puesto para tener consistencia, además existía para puestos de venta, gerenciales y directores variables de pago de celular, gasolina, hospedaje y alimentación, y trimestralmente bonos por cumplimiento de metas para todos los puestos de trabajo.

¿De qué manera se aseguraba la equidad interna y la competitividad externa en los salarios?

Todos los puestos de trabajo cobraban la misma cantidad, solamente la variable por antigüedad o en caso de funciones extras un plus. En caso de competitividad se determinaba de acuerdo a los salarios del mercado para cada puesto de trabajo

¿Qué mecanismos de reconocimiento y recompensa existían para el personal?

Bonos trimestrales por el cumplimiento de metas, festejo de cumpleaños, boletín con trabajador del mes, becas económicas de estudio, antigüedad y además de las fiestas y actividades de festejo.

¿Qué indicadores utilizaron para evaluar la equidad y competitividad de la remuneración (por ejemplo, brecha salarial, proporción variable/fija, índice de equidad interna)?

No existían indicadores para determinar o evaluar la remuneración. La competitividad se media semestralmente en los aumentos con la encuesta salarial en el percentil seleccionado, también se contaba con la información de Damaris mínimos del ministerio de trabajo.

¿Cómo evaluaron el impacto de la capacitación en el desempeño y desarrollo del personal?

Bastante bien, se contaba con capacitación en el puesto de trabajo para el área de negocios, antes de que el candidato se incorporará a sus funciones. Además de capacitaciones especialidades para puestos que no eran del negocio, tecnología, seguridad informática. Auditoría, gerenciales. Además de contar con un plan de capacitación anual, de acuerdo al puesto y competencias, que se elaboraba en conjunto con cada jefatura y directivos.

¿Qué indicadores utilizaron para medir la cobertura y efectividad de la capacitación (por ejemplo, % de colaboradores capacitados, tasa de aplicación de conocimientos, promociones internas vs externas)

Se contaba con indicadores, por ejemplo % de cumplimiento del plan de capacitación anual, cantidad de colaboradores capacitados, monto, cobertura y capacitaciones en perfiles de competencias para los puestos y capacitaciones técnicas, entre otros.

¿Cómo identificaron las necesidades de capacitación y desarrollo de los colaboradores?

Se elaborada actualmente en conjunto con cada jefe y la gerencia el plan de capacitación anual de acuerdo a las necesidades, metas, objetivos de la cooperativa. Y revisión y evaluación de la capacitación para el puesto de trabajo en el área de negocios a los 3 meses de ingreso de los colaboradores

¿Qué medios utilizaban para comunicar oportunidades de promoción dentro de la organización?

Se realizaban concursos internos y se anunciaban los perfiles requeridos en el correo general de la cooperativa

¿Cuál es la metodología que se utilizaba para identificar candidatos a ascenso?

De acuerdo a los planes de competencias y plan de formación.

¿Con qué frecuencia se abrían procesos de promoción interna?

Regularmente, además en caso de renuncia o despedido estaba en plan de formación

¿Cuáles eran los pasos que sigue el proceso de evaluación y aprobación de ascensos?

Selección de candidatos, pruebas psicométricas, evaluación técnica y entrevista conductuales y técnicas con los jefes del área

¿Quiénes eran los responsables de decidir y validar las promociones?

El jefe de cada proceso dice se requiera el puesto de trabajo, el director del área y la gerencia general.

¿Cómo se involucraban los participantes (empleados, supervisores, comité de talento) en el proceso?

N/a

¿Cómo identificaron las necesidades de capacitación y desarrollo de los colaboradores?

Se elaborada actualmente en conjunto con cada jefe y la gerencia el plan de capacitación anual de acuerdo a las necesidades, metas, objetivos de la cooperativa. Y revisión y evaluación de la capacitación para el puesto de trabajo en el área de negocios a los 3 meses de ingreso de los colaboradores.

Entrevista para Tesis

Gestión de Talento Humano CS

Carol Valverde Mayorga

¿Cómo describiría el proceso de reclutamiento en la cooperativa? ¿Qué métodos y canales utilizaban para atraer candidatos?

Un proceso activo con demanda media, puestos operativos y profesionales dando énfasis a las tendencias del mercado y la innovación. Se utilizaron canales presenciales como ferias de empleo y virtuales; publicaciones en plataformas destacadas de pago y por la página web de la cooperativa.

¿Qué criterios y herramientas emplearon para la selección inicial de candidatos?

Se filtraba minuciosamente a través de las plataformas y sobre los criterios establecidos para cada puesto. Además, se recibían y consideraban referidos de los mismos colaboradores. Se combinaban entrevistas con formatos estructurados y por competencias, además se realizaban assesment centers; y también se incorporaba una entrevista técnica por parte del líder encargado.

¿Cómo evaluaban la adecuación del perfil del candidato al puesto? ¿Utilizaban pruebas psicométricas, técnicas o entrevistas estructuradas?

Se utilizaron pruebas psicotécnicas, a las cuales se establecían parámetros requeridos por cada nivel de puesto. Se realizaban entrevistas estructuradas y por competencias.

¿Cuáles fueron los principales retos que enfrentaron en el reclutamiento y cómo los abordaron?

El crecimiento de la empresa produjo nuevas plazas más los cambios producto de personal retirado, por tanto, se requirió apoyo de recurso humano desde el área de recursos humanos convirtiendo a los gestores en business partner de departamentos específicos; los criterios de selección se automatización adquiriendo plataformas digitales para anunciar, filtrar y evaluar.

¿Qué indicadores utilizaban para medir la eficiencia y calidad del proceso de reclutamiento? (por ejemplo, tiempo promedio de cobertura de vacantes, porcentaje de candidatos idóneos, retención a 6 meses)

Se establecieron cantidad de días de reclutamiento para los niveles de puestos: operativos, coordinaciones, mandos medios y mandos altos.

¿Cuál fue el procedimiento estándar para la contratación de personal una vez seleccionado el candidato?

Llamar al candidato y solicitar los documentos requeridos para rellenar el expediente, y envío de carta de consentimiento informado, se realiza la hoja de ingreso con salario, fecha de ingreso y firmada por los líderes encargados del departamento y dirección de RRHH.

¿Qué mecanismos emplearon para validar la idoneidad y antecedentes de los nuevos colaboradores?

Estudios de CIC, datum, hoja de delincuencia, referencias trabajos anteriores, copia de cédula, pruebas psicotecnicas, entrevistas.

¿Cómo fue el proceso de inducción y bienvenida? ¿Qué aspectos consideraron fundamentales en esa etapa?

Se abre un proceso de onboarding, se envía carta de bienvenida por correo, se envía recordatorio de espera del ingreso. Se convoca a 2 días de inducción presencial donde se entrega un kit de bienvenida, una vez llegado al departamento se recibe con implemento decorativos en su escritorio. Se abre un espacio para cursos virtuales de inducción y entrenamiento en el puesto.

¿Qué indicadores utilizaron para evaluar la efectividad del proceso de contratación (por ejemplo, cumplimiento de plazos, satisfacción post-inducción, ajustes requeridos en los primeros meses)?

Se realiza prueba de 3 meses

¿Cómo estaba estructurado el sistema de remuneración en su cooperativa? ¿Incluye componentes variables o incentivos?

A partir de un porcentaje mínimo de cumplimiento de objetivos se entregaba un incentivo económico

¿De qué manera se aseguraba la equidad interna y la competitividad externa en los salarios?

Estudio de percentiles del mercado

¿Qué mecanismos de reconocimiento y recompensa existían para el personal?

Capacitaciones sin cobro directo, estudio del desempeño para ascensos, participación en proyectos internos

¿Qué indicadores utilizaron para evaluar la equidad y competitividad de la remuneración (por ejemplo, brecha salarial, proporción variable/fija, índice de equidad interna)?

Na

¿Cómo evaluaron el impacto de la capacitación en el desempeño y desarrollo del personal?

Atraves de evaluaciones de satisfacción, además basados en el método de aprendizaje 70-20-10 donde se aplicaba el conocimiento aprendido a través de proyectos o programas con tiempo límite y compartiendo el conocimiento adquirido realizando capacitación a otros colaboradores. Además, cada se incorpora la evaluación de desempeño por medio de observación por parte del líder a cargo.

¿Qué indicadores utilizaron para medir la cobertura y efectividad de la capacitación (por ejemplo, % de colaboradores capacitados, tasa de aplicación de conocimientos, promociones internas vs externas)

Género, cantidad de hombres y mujeres capacitados por mes y anualmente, también por competencias generales y objetivos estratégicos, por temas específicos para proyectos, por cantidad de horas.

¿Cómo identificaron las necesidades de capacitación y desarrollo de los colaboradores?

Atraves de un formato de DNC. Se inicia con capacitación y charla a líderes de cada departamento, posteriormente se envía formato digital para que indiquen las competencias generales y objetivos estratégicos, puestos y temas requeridos, además indicar el ROI.

¿Qué medios utilizaban para comunicar oportunidades de promoción dentro de la organización?

Correo institucional

¿Cuál es la metodología que se utilizaba para identificar candidatos a ascenso?

Referencia de desempeño, requerimientos de educación y de antigüedad y salario

¿Con qué frecuencia se abrían procesos de promoción interna?

Cada que hubo un puesto vacante o plaza nueva

¿Cuáles eran los pasos que sigue el proceso de evaluación y aprobación de ascensos?

Procesos de entrevistas, revisión de evaluaciones de desempeño, documentación de oferta de servicios en ambos (ofertado y lider)

¿Quiénes eran los responsables de decidir y validar las promociones?

Directores o Gerentes

¿Cómo se involucraban los participantes (empleados, supervisores, comité de talento) en el proceso?

Son procesos abiertos sin restricción de participación, por lo que toda la comunidad estaba enterada. Específicamente cuando algún colaborador estaba involucrado en el proceso

¿Cómo identificaron las necesidades de capacitación y desarrollo de los colaboradores?

N/a

Entrevista para Tesis

Gestión de Talento Humano CS

Kenneth Mora Villanueva

¿Cómo describiría el proceso de reclutamiento en la cooperativa? ¿Qué métodos y canales utilizaban para atraer candidatos?

El proceso era bastante estricto con base en las competencias de las posiciones y las políticas internas.

Los métodos más usados eran las páginas de empleo, redes sociales y redes profesionales, así como referencias laborales.

¿Qué criterios y herramientas emplearon para la selección inicial de candidatos?

La herramienta inicial siempre era la bolsa de empleo de la página empleo.com

¿Cómo evaluaban la adecuación del perfil del candidato al puesto? ¿Utilizaban pruebas psicométricas, técnicas o entrevistas estructuradas?

Se utilizaban las entrevistas por competencias con base en la metodología STAR y en algunos puestos con pruebas psicométricas.

¿Cuáles fueron los principales retos que enfrentaron en el reclutamiento y cómo los abordaron?

Los principales retos eran más bien posteriores al reclutamiento en el cual era el seguimiento al colaborador reclutado y ver cómo hacer para mantener y no generar rotación temprana.

¿Qué indicadores utilizaban para medir la eficiencia y calidad del proceso de reclutamiento? (por ejemplo, tiempo promedio de cobertura de vacantes, porcentaje de candidatos idóneos, retención a 6 meses)

Se utiliza más que todo el seguimiento con el plan de entrenamiento en el puesto y su continuidad en los siguientes 3 meses

¿Cuál fue el procedimiento estándar para la contratación de personal una vez seleccionado el candidato?

Plan de entrenamiento en el puesto, capacitación en el área y evaluación de los 3 meses.

¿Qué mecanismos emplearon para validar la idoneidad y antecedentes de los nuevos colaboradores?

Hoja de delincuencia, referencias laborales y cartas de recomendación de empresas o cartas de tiempo laborado con motivo

¿Cómo fue el proceso de inducción y bienvenida? ¿Qué aspectos consideraron fundamentales en esa etapa?

Fue un buen proceso porque se hacía prácticamente doble, primero era el plan de entrenamiento en el puesto y luego la inducción de nuevo ingreso, que se así una por mes.

¿Qué indicadores utilizaron para evaluar la efectividad del proceso de contratación (por ejemplo, cumplimiento de plazos, satisfacción post-inducción, ajustes requeridos en los primeros meses)?

La evaluación de los 3 meses

¿Cómo estaba estructurado el sistema de remuneración en su cooperativa? ¿Incluye componentes variables o incentivos?

Estaba de ambas maneras, por evaluación de desempeño y componentes variables.

¿De qué manera se aseguraba la equidad interna y la competitividad externa en los salarios?

Con la revisión salarial por puestos

¿Qué mecanismos de reconocimiento y recompensa existían para el personal?

Los ajustes salariales, bonos semestrales y bonos especiales

¿Qué indicadores utilizaron para evaluar la equidad y competitividad de la remuneración (por ejemplo, brecha salarial, proporción variable/fija, índice de equidad interna)?

Revisión salarial semestral y encuesta de clima.

¿Cómo evaluaron el impacto de la capacitación en el desempeño y desarrollo del personal?

En cada capacitación había una evaluación final

¿Qué indicadores utilizaron para medir la cobertura y efectividad de la capacitación (por ejemplo, % de colaboradores capacitados, tasa de aplicación de conocimientos, promociones internas vs externas)

Por el índice de rotación y la retención de personal junto con la evaluación de los 3 meses.

¿Cómo identificaron las necesidades de capacitación y desarrollo de los colaboradores?

Con la evaluación que se hacía tanto al plan de entrenamiento como a las capacitaciones. Así como las DNC que se hacían cada inicio de año.

¿Qué medios utilizaban para comunicar oportunidades de promoción dentro de la organización?

Correo interno

¿Cuál es la metodología que se utilizaba para identificar candidatos a ascenso?

Las evaluaciones de desempeño

¿Con qué frecuencia se abrían procesos de promoción interna?

Por lo menos dos veces al año

¿Cuáles eran los pasos que sigue el proceso de evaluación y aprobación de ascensos?

Primero la evaluación, luego revisión de procesos disciplinarios y posteriormente revisión con la Gerencia

¿Quiénes eran los responsables de decidir y validar las promociones?

RRHH y Gerencia de área

¿Cómo se involucraban los participantes (empleados, supervisores, comité de talento) en el proceso?

Normalmente por la Gerencia o concurso interno

¿Cómo identificaron las necesidades de capacitación y desarrollo de los colaboradores?

Con la evaluación que se hacía tanto al plan de entrenamiento como a las capacitaciones. Así como las DNC que se hacían cada inicio de año.

Entrevista para Tesis

Gestión de Talento Humano CS

Eric Naranjo Solano

¿Cómo describiría el proceso de reclutamiento en la cooperativa? ¿Qué métodos y canales utilizaban para atraer candidatos?

el proceso era bastante manual. Usábamos carteles en sucursales, publicaciones en periódicos locales y referencias internas. Para puestos administrativos, también se usaban bolsas de empleo como eempleo.com. La reputación de la cooperativa ayudaba a atraer candidatos con vocación de servicio

¿Qué criterios y herramientas emplearon para la selección inicial de candidatos?

Se revisaban hojas de vida físicamente, se verificaba experiencia en el sector financiero y se aplicaban entrevistas personales. En algunos casos, se usaban pruebas básicas de Excel o redacción, pero no había un sistema automatizado

¿Cómo evaluaban la adecuación del perfil del candidato al puesto? ¿Utilizaban pruebas psicométricas, técnicas o entrevistas estructuradas?

Dependía del puesto. Para cargos operativos, se hacía una entrevista con el jefe directo y se aplicaban pruebas psicométricas como el 16PF. Para puestos gerenciales, se realizaban entrevistas con la gerencia general y se revisaban referencias laborales.

¿Cuáles fueron los principales retos que enfrentaron en el reclutamiento y cómo los abordaron?

Uno de los retos era encontrar candidatos con experiencia cooperativa y formación técnica. Lo abordábamos capacitando internamente a colaboradores con potencial y manteniendo contacto con institutos técnicos

¿Qué indicadores utilizaban para medir la eficiencia y calidad del proceso de reclutamiento? (por ejemplo, tiempo promedio de cobertura de vacantes, porcentaje de candidatos idóneos, retención a 6 meses)

La selección y contratación estaban dentro de las Metas Crucialmente Importante

¿Cuál fue el procedimiento estándar para la contratación de personal una vez seleccionado el candidato?

Se solicitaban documentos como hoja de delincuencia, referencias laborales y copia de cédula. Luego se firmaba el contrato y se entregaba el reglamento interno. Todo se hacía presencialmente

¿Qué mecanismos emplearon para validar la idoneidad y antecedentes de los nuevos colaboradores?

Se pedía hoja de delincuencia, referencias laborales escritas y en algunos casos se consultaba el historial crediticio si el puesto lo requería.

¿Cómo fue el proceso de inducción y bienvenida? ¿Qué aspectos consideraron fundamentales en esa etapa?

Se realizaba una inducción presencial de uno o dos días, donde cada jefe explicaba las funciones del área. Se entregaba un manual de bienvenida y se capacitaba en el sistema operativo

¿Qué indicadores utilizaron para evaluar la efectividad del proceso de contratación (por ejemplo, cumplimiento de plazos, satisfacción post-inducción, ajustes requeridos en los primeros meses)?

Se hacía seguimiento a los 3 meses con una evaluación informal del desempeño. También se consideraba la integración al equipo y la permanencia en el puesto

¿Cómo estaba estructurado el sistema de remuneración en su cooperativa? ¿Incluye componentes variables o incentivos?

El salario era fijo por puesto, con ajustes por antigüedad. Algunos cargos comerciales tenían incentivos trimestrales por cumplimiento de metas

¿De qué manera se aseguraba la equidad interna y la competitividad externa en los salarios?

Se hacía una revisión anual con base en encuestas salariales del sector financiero. También se consideraban los salarios mínimos del Ministerio de Trabajo

¿Qué mecanismos de reconocimiento y recompensa existían para el personal?

se celebraban cumpleaños, se otorgaban becas de estudio, bonos por antigüedad y reconocimientos como ‘colaborador del mes’ en el boletín interno

¿Qué indicadores utilizaron para evaluar la equidad y competitividad de la remuneración (por ejemplo, brecha salarial, proporción variable/fija, índice de equidad interna)?

No había indicadores formales, pero se revisaban los percentiles salariales y se comparaban con el mercado. También se analizaba la proporción entre salario base y bonos

¿Cómo evaluaron el impacto de la capacitación en el desempeño y desarrollo del personal?

Se hacía una reunión anual con cada jefe para revisar competencias y necesidades. También se consideraban sugerencias del área de talento humano

¿Qué indicadores utilizaron para medir la cobertura y efectividad de la capacitación (por ejemplo, % de colaboradores capacitados, tasa de aplicación de conocimientos, promociones internas vs externas)

Cumplimiento del plan anual, desempeño, Se medía el porcentaje de colaboradores capacitados por trimestre, la aplicación del conocimiento en el puesto y la cantidad de promociones internas

¿Cómo identificaron las necesidades de capacitación y desarrollo de los colaboradores?

Se aplicaban encuestas de satisfacción y se observaba el desempeño en el puesto. En algunos casos, se hacía una evaluación a los 3 meses

¿Qué medios utilizaban para comunicar oportunidades de promoción dentro de la organización?

Se enviaban correos internos y se anunciaban en reuniones de equipo

¿Cuál es la metodología que se utilizaba para identificar candidatos a ascenso?

Se revisaban evaluaciones de desempeño, antigüedad y formación. El jefe directo proponía candidato

¿Con qué frecuencia se abrían procesos de promoción interna?

Al menos una vez al año, o cuando había vacantes por retiro o expansión

¿Cuáles eran los pasos que sigue el proceso de evaluación y aprobación de ascensos?

Evaluación de desempeño, entrevista con el jefe, revisión por la gerencia y aprobación final por el comité de talento

¿Quiénes eran los responsables de decidir y validar las promociones?

El jefe del área, la gerencia general y el comité de talento humano

¿Cómo se involucraban los participantes (empleados, supervisores, comité de talento) en el proceso?

Los empleados podían postularse, los supervisores evaluaban y el comité tomaba decisiones. Era un proceso colaborativo y transparente

¿Cómo identificaron las necesidades de capacitación y desarrollo de los colaboradores?

N/a

Anexo 2. Sistematización de las respuestas obtenidas

1. Reclutamiento

Canales utilizados

- Tradicionales: carteles en sucursales, periódicos locales. (Eric)
- Digitales: elemplo.com , redes sociales, bolsa de empleo, página web institucional (Rebeca, Kenneth y Carol)
- Ferias de empleo: mencionadas por varios entrevistados (Rebeca, Carol)
- Referencias internas: recomendaciones de colaboradores (Carol, Kenneth y Eric)
- Tendencias: transición de métodos manuales a plataformas digitales y automatización (Carol)

2. Selección de candidatos

Herramientas

- Evaluación del perfil de puesto y validación con jefatura (Rebeca)
- Entrevistas estructuradas y por competencia (todos)
- Pruebas psicométricas/psicotécnicas (todos)
- Assessment centers y entrevistas técnicas (Carol)
- Metodología STAR para entrevistas por competencias (Kenneth)

3. Retos en el reclutamiento

- Disponibilidad de jefaturas y criterios pocos claros (Rebeca)
- Alta rotación y retención temprana (Kenneth)
- Crecimiento organizacional y necesidad de automatización (Carol)

- Escasez de candidatos con experiencia cooperativa (Eric)

4. Indicadores de eficiencia

- Tiempo de cobertura de vacantes (Carol, Rebeca)
- Seguimiento a 3 meses/plan de entrenamiento (Kenneth y Eric)
- Metas crucialmente importantes (MCI) como esquema de medición (Rebeca, Eric)

5. Contratación

Procedimiento estándar:

- Entrevistas finales con jefaturas y directores (Rebeca)
- Documentación: antecedentes penales, crediticios, referencias laborales (todos)
- Firma de contrato y hoja de ingreso (Eric, Carol)
- Evaluación inicial de desempeño (Kenneth)

6. Inducción y bienvenida

- Duración: entre 2 y 3 días (Rebeca, Carol y Eric)
- Actividades: Charlas por jefe de áreas (Rebeca y Eric), onboarding con kit de bienvenida y cursos virtuales (Carol), Plan de entrenamiento en el puesto (Kenneth), evaluación: seguimiento a los tres meses (Kenneth y Eric)

7. Remuneración

Estructura:

- Salario fijo con ajustes por antigüedad (Eric)
- Variables: bonos trimestrales, celulares, gasolina, hospedaje (Rebeca)
- Incentivos por cumplimiento de objetivos (Carol, Kenneth)

Equidad y competitividad:

- Encuestas salariales (Rebeca, Eric, Kenneth)

- Percentiles de mercado (Carol)
- Homologación de puestos (Rebeca)

8. Reconocimiento y recompensas

- Bono por desempeño (todos)
- Celebraciones sociales: cumpleaños, boletines, fiestas (Rebeca, Eric)
- Becas de estudio y proyectos internos (Carol, Eric)
- Colaborador del mes (Rebeca, Eric)

9. Capacitación y desarrollo

Metodologías

- Plan anual de capacitación por competencias y puestos (Rebeca, Eric)
- Método 70-20-10 (Carol)
- Evaluaciones finales en cada capacitación (Kenneth)

Identificación de necesidades

- DNC (Carol, Kenneth)
- Evaluación a los tres meses (Rebeca, Eric)

Indicadores

- % de cumplimiento del plan anual (Rebeca, Eric)
- % de colaboradores capacitados y horas de formación (Carol)
- Retención y rotación vinculada a capacitación (Kenneth)

10. Promoción interna

- Medios de comunicación: correo institucional y reuniones (Carol, Kenneth, Eric)

Metodología

- Evaluaciones de desempeño y competencia (todos)

- Revisión de antigüedad y formación (Eric, Carol)
- Frecuencia: al menos una vez al año o cuando había vacantes (Eric), regularmente según la necesidad (Rebeca, Carol)
- Responsables: jefes de áreas, gerencia general, comité de talento humano (Eric, Kenneth, Carol)
- Proceso: entrevistas, pruebas psicométricas/técnicas, revisión disciplinaria y aprobación gerencial (todos)

Conclusiones generales:

- Existe una evolución del proceso: de métodos manuales (Eric) hacia plataformas digitales y automatizadas (Carol)
- Los criterios de selección se han profesionalizado: de intuición (Rebeca) a metodologías estructuradas (Kenneth, Carol)
- La inducción y capacitación son clave de retención y desempeño, con indicadores de seguimiento a tres meses
- La remuneración combina salario fijo con incentivos variables, buscando equidad interna y competitividad externa.
- El reconocimiento incluye tanto incentivos económicos como sociales, fortaleciendo la cultura organizacional.
- La promoción interna se basa en desempeño, competencia y antigüedad, con procesos cada vez más transparentes.

Documentos obligatoria establecida por la Universidad Hispanoamericana

Anexo 3. Declaración Jurada

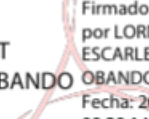
Anexo 1. Declaración Jurada

Yo, Lorna Escarlett Urbina Obando, mayor de edad, cédula de identidad número 800800369, en condición de egresado(a) de la carrera de Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia de la Universidad Hispanoamericana, y advertido(a) de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Licenciatura, mi trabajo de graduación titulado "Factores positivos y negativos de la gestión de talento humano en Coopeservidores, R.L. como base de un benchmarking para cualquier otra cooperativa" es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el *Diario Oficial La Gaceta* número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: "Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original". Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Heredia, en la fecha y hora que indica la firma digital.

Lorna Escarlett Urbina Obando

Cédula de identidad: 800800369

LORNA
ESCARLETT
URBINA OBANDO
(FIRMA)



Firmado digitalmente
por LORNA
ESCARLETT URBINA
OBANDO (FIRMA)
Fecha: 2025.12.10
09:29:14 -06'00'

Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

Factores positivos y negativos de la gestión de talento humano en Coopeservidores, R.L. como base de un benchmarking para cualquier otra cooperativa en San José, Costa Rica en el primer cuatrimestre de 2025.

Nombre de la persona participante: Rebeca Soto Elizondo

Nombre de la persona investigadora: Lorna Escarlett Urbina Obando

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 87227967, lsuo_09@yahoo.es

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achi

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de esta investigación es analizar la gestión del talento humano en Coopeservidores R.L. -incluyendo procesos como reclutamiento, selección, capacitación y otros- con el propósito de desarrollar un modelo de benchmarking que sirva como referencia estratégica para otras cooperativas del sector.

Este estudio reviste gran importancia, ya que una gestión eficaz del talento humano contribuye significativamente a mejorar la eficiencia organizacional, incrementar la motivación personal y alcanzar mejores resultados institucionales. Al identificar oportunidades de mejora y aplicar estrategias adecuadas, otras cooperativas podrán fortalecer sus equipos de trabajo y optimizar la calidad del servicio brindado a sus asociados.

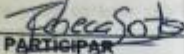
Participantes

En esta investigación participarán ocho personas, entre encargados del área de talento humano y colaboradores que conozcan bien los procesos internos. Las personas serán seleccionadas de ambas cooperativas, con perfiles que les permitan aportar información útil sobre cómo se maneja el talento humano en sus organizaciones. La información recolectada será tratada de forma confidencial y respetuosa.

Las entrevistas o encuestas se harán de forma clara, sin afectar el trabajo ni los tiempos de los participantes.

Los resultados se presentarán de manera objetiva y con sugerencias prácticas para mejorar.

Firma de la persona participante:


RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

El presente cuestionario de entrevista no presentará ningún inconveniente ni riesgo para la persona colaboradora, ni conllevará ningún daño a la salud mental y/o física de la misma, y reduciendo a ninguno los riesgos potenciales que se puedan presentar a la hora de completarlo. La privacidad se mantendrá íntegra y no será afectada de ninguna manera al llenar esta herramienta de investigación, y el riesgo de pérdida de confidencialidad no representa peligro alguno dado que la información solicitada no representa perjuicio a ningún dato sensible de las entidades investigadas.

A su vez, la colaboración en el llenado de los instrumentos utilizados en la investigación no representará beneficio real ni potencial a las personas colaboradoras en el proceso de llenado, así como tampoco devendrá en ninguna compensación económica de ningún tipo, por ningún concepto, incluidos transporte ni alimentación. Esta investigación tampoco otorgará beneficio para terceros, y en caso de beneficio social podrá concebirse como de alcance intelectual.

Posteriormente a la investigación, se podrá realizar una devolución de los resultados arrojados directamente de las entrevistas, y a su vez se podrá brindar un acceso a la investigación en general.

CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es completamente voluntaria. Esto significa que cada persona decide si desea participar o no, y puede negarse sin necesidad de dar una razón.

Además, en cualquier momento durante el estudio, la persona puede retirarse o dejar de participar si así lo desea, sin que eso tenga consecuencias negativas. No perderá ningún beneficio, ni será castigada, ni afectará su relación laboral o personal con la organización.

El respeto a la libertad y decisión de cada participante es una prioridad en este estudio.

CONFIDENCIALIDAD

El investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Los datos contenidos como resultados de la investigación podrán ser consultados parcial o totalmente para futuras investigaciones académicas, así como consulta a población en general. A su vez podrían llegar a consultarse, utilizarse y/o citarse, total o parcialmente en investigaciones, artículos u otro tipo de textos que lo consideren pertinente.

La tesis de investigación de la cual los datos formarán parte, serán revisadas por la persona o personas lectoras de tesis, por el correspondiente tutor y los personeros asignados por la Universidad Hispanoamericana para la calificación de este. Así mismo, la investigación quedará incluida y con carácter público en el repositorio de Tesis de la Universidad, donde podrá ser consultada por otros estudiantes y personal académico.

Recuerde que la confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante:

Tobacco Soto

[Faint, illegible text, likely a disclaimer or terms of use section]

[Faint signature and text at the bottom of the page]

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Rebeca Soto Elizondo, 110290805, Rebeca Soto
Nombre, cédula y firma de la persona participante

Lorna Escarlett Urbina Obando, 800800369 [Firma]
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

08/07/2025 17:53:31
Fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante: Rebeca Soto

Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

Factores positivos y negativos de la gestión de talento humano en Coopeservidores, R.L. como base de un benchmarking para cualquier otra cooperativa en San José, Costa Rica en el primer cuatrimestre de 2025.

Nombre de la persona participante: Carol Valverde Mayorga

Nombre de la persona investigadora: Lorna Escarlett Urbina Obando

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 87227987, lsuo_09@yahoo.es

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achí

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de esta investigación es analizar la gestión del talento humano en Coopeservidores R.L. -incluyendo procesos como reclutamiento, selección, capacitación y otros- con el propósito de desarrollar un modelo de benchmarking que sirva como referencia estratégica para otras cooperativas del sector.

Este estudio reviste gran importancia, ya que una gestión eficaz del talento humano contribuye significativamente a mejorar la eficiencia organizacional, incrementar la motivación personal y alcanzar mejores resultados institucionales. Al identificar oportunidades de mejora y aplicar estrategias adecuadas, otras cooperativas podrán fortalecer sus equipos de trabajo y optimizar la calidad del servicio brindado a sus asociados.

Participantes

En esta investigación participarán ocho personas, entre encargados del área de talento humano y colaboradores que conozcan bien los procesos internos. Las personas serán seleccionadas de ambas cooperativas, con perfiles que les permitan aportar información útil sobre cómo se maneja el talento humano en sus organizaciones. La información recolectada será tratada de forma confidencial y respetuosa.

Las entrevistas o encuestas se harán de forma clara, sin afectar el trabajo ni los tiempos de los participantes.

Los resultados se presentarán de manera objetiva y con sugerencias prácticas para mejorar.

Firma de la persona participante: _____

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

El presente cuestionario de entrevista no presentará ningún inconveniente ni riesgo para la persona colaboradora, ni conllevará ningún daño a la salud mental y/o física de la misma, y reduciendo a ninguno los riesgos potenciales que se puedan presentar a la hora de completarlo. La privacidad se mantendrá íntegra y no será afectada de ninguna manera al llenar esta herramienta de investigación, y el riesgo de pérdida de confidencialidad no representa peligro alguno dado que la información solicitada no representa perjuicio a ningún dato sensible de las entidades investigadas.

A su vez, la colaboración en el llenado de los instrumentos utilizados en la investigación no representará beneficio real ni potencial a las personas colaboradoras en el proceso de llenado, así como tampoco devendrá en ninguna compensación económica de ningún tipo, por ningún concepto, incluidos transporte ni alimentación. Esta investigación tampoco otorgará beneficio para terceros, y en caso de beneficio social podrá concebirse como de alcance intelectual.

Posteriormente a la investigación, se podrá realizar una devolución de los resultados arrojados directamente de las entrevistas, y a su vez se podrá brindar un acceso a la investigación en general.

CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es completamente voluntaria. Esto significa que cada persona decide si desea participar o no, y puede negarse sin necesidad de dar una razón.

Además, en cualquier momento durante el estudio, la persona puede retirarse o dejar de participar si así lo desea, sin que eso tenga consecuencias negativas. No perderá ningún beneficio, ni será castigada, ni afectará su relación laboral o personal con la organización.


El respeto a la libertad y decisión de cada participante es una prioridad en este estudio.

CONFIDENCIALIDAD

El investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Los datos contenidos como resultados de la investigación podrán ser consultados parcial o totalmente para futuras investigaciones académicas, así como consulta a población en general. A su vez podrían llegar a consultarse, utilizarse y/o citarse, total o parcialmente en investigaciones, artículos u otro tipo de textos que lo consideren pertinente.


La tesis de investigación de la cual los datos formarán parte, serán revisadas por la persona o personas lectoras de tesis, por el correspondiente tutor y los personeros asignados por la Universidad Hispanoamericana para la calificación de este. Así mismo, la investigación quedará incluida y con carácter público en el repositorio de Tesis de la Universidad, donde podrá ser consultada por otros estudiantes y personal académico.


Recuerde que la confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante:  _____

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.


Carol Valverde Mayorga, 110560046, 
Nombre, cédula y firma de la persona participante

Lorna Escarlett Urbina Obando, 800800369 
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

10/7/2025 07:40:34
Fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante: 

Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS

Factores positivos y negativos de la gestión de talento humano en Coopeservidores, R.L. como base de un benchmarking para cualquier otra cooperativa en San José, Costa Rica en el primer cuatrimestre de 2025.

Nombre de la persona participante: **Kenneth Mora Villanueva**

Nombre de la persona investigadora: Lorna Escarlett Urbina Obando

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 87227987, lsuo_09@yahoo.es

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Sr. Francisco Chacón Achi

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de esta investigación es analizar la gestión del talento humano en Coopeservidores R.L. -incluyendo procesos como reclutamiento, selección, capacitación y otros- con el propósito de desarrollar un modelo de benchmarking que sirva como referencia estratégica para otras cooperativas del sector.

Este estudio reviste gran importancia, ya que una gestión eficaz del talento humano contribuye significativamente a mejorar la eficiencia organizacional, incrementar la motivación personal y alcanzar mejores resultados institucionales. Al identificar oportunidades de mejora y aplicar estrategias adecuadas, otras cooperativas podrán fortalecer sus equipos de trabajo y optimizar la calidad del servicio brindado a sus asociados.

Participantes

En esta investigación participarán ocho personas, entre encargados del área de talento humano y colaboradores que conozcan bien los procesos internos. Las personas serán seleccionadas de ambas cooperativas, con perfiles que les permitan aportar información útil sobre cómo se maneja el talento humano en sus organizaciones. La información recolectada será tratada de forma confidencial y respetuosa.

Las entrevistas o encuestas se harán de forma clara, sin afectar el trabajo ni los tiempos de los participantes.

Los resultados se presentarán de manera objetiva y con sugerencias prácticas para mejorar.

Firma de la persona participante: _____

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

El presente cuestionario de entrevista no presentará ningún inconveniente ni riesgo para la persona colaboradora, ni conllevará ningún daño a la salud mental y/o física de la misma, y reduciendo a ninguno los riesgos potenciales que se puedan presentar a la hora de completarlo. La privacidad se mantendrá íntegra y no será afectada de ninguna manera al llenar esta herramienta de investigación, y el riesgo de pérdida de confidencialidad no representa peligro alguno dado que la información solicitada no representa perjuicio a ningún dato sensible de las entidades investigadas.

A su vez, la colaboración en el llenado de los instrumentos utilizados en la investigación no representará beneficio real ni potencial a las personas colaboradoras en el proceso de llenado, así como tampoco devendrá en ninguna compensación económica de ningún tipo, por ningún concepto, incluidos transporte ni alimentación. Esta investigación tampoco otorgará beneficio para terceros, y en caso de beneficio social podrá concebirse como de alcance intelectual.

Posteriormente a la investigación, se podrá realizar una devolución de los resultados arrojados directamente de las entrevistas, y a su vez se podrá brindar un acceso a la investigación en general.

CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es completamente voluntaria. Esto significa que cada persona decide si desea participar o no, y puede negarse sin necesidad de dar una razón.

Además, en cualquier momento durante el estudio, la persona puede retirarse o dejar de participar si así lo desea, sin que eso tenga consecuencias negativas. No perderá ningún beneficio, ni será castigada, ni afectará su relación laboral o personal con la organización.

El respeto a la libertad y decisión de cada participante es una prioridad en este estudio.

CONFIDENCIALIDAD

El investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Los datos contenidos como resultados de la investigación podrán ser consultados parcial o totalmente para futuras investigaciones académicas, así como consulta a población en general. A su vez podrían llegar a consultarse, utilizarse y/o citarse, total o parcialmente en investigaciones, artículos u otro tipo de textos que lo consideren pertinente.

La tesis de investigación de la cual los datos formarán parte, serán revisadas por la persona o personas lectoras de tesis, por el correspondiente tutor y los personeros asignados por la Universidad Hispanoamericana para la calificación de este. Así mismo, la investigación quedará incluida y con carácter público en el repositorio de Tesis de la Universidad, donde podrá ser consultada por otros estudiantes y personal académico.


Recuerde que la confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.


Firma de la persona participante: _____



CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.



Kenneth Mora Villanueva, 111390105.
Nombre, cédula y firma de la persona participante


Lorna Escarlett Urbina Obando, 800800369.
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

08/07/2025 20:37:13
Fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante: 

Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

Factores positivos y negativos de la gestión de talento humano en Coopeservidores, R.L. como base de un benchmarking para cualquier otra cooperativa en San José, Costa Rica en el primer cuatrimestre de 2025.

Nombre de la persona participante: **Eric Naranjo Solano**

Nombre de la persona investigadora: Lorna Escarlett Urbina Obando

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 87227987, lsuo_09@yahoo.es

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achí

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de esta investigación es analizar la gestión del talento humano en Coopeservidores R.L. -incluyendo procesos como reclutamiento, selección, capacitación y otros- con el propósito de desarrollar un modelo de benchmarking que sirva como referencia estratégica para otras cooperativas del sector.

Este estudio reviste gran importancia, ya que una gestión eficaz del talento humano contribuye significativamente a mejorar la eficiencia organizacional, incrementar la motivación personal y alcanzar mejores resultados institucionales. Al identificar oportunidades de mejora y aplicar estrategias adecuadas, otras cooperativas podrán fortalecer sus equipos de trabajo y optimizar la calidad del servicio brindado a sus asociados.

Participantes

En esta investigación participarán ocho personas, entre encargados del área de talento humano y colaboradores que conozcan bien los procesos internos. Las personas serán seleccionadas de ambas cooperativas, con perfiles que les permitan aportar información útil sobre cómo se maneja el talento humano en sus organizaciones.

La información recolectada será tratada de forma confidencial y respetuosa.

Las entrevistas o encuestas se harán de forma clara, sin afectar el trabajo ni los tiempos de los participantes.

Los resultados se presentarán de manera objetiva y con sugerencias prácticas para mejorar.

Firma de la persona participante: **ERIC JOSE NARANJO SOLANO (FIRMA)**
Firmado digitalmente por ERIC JOSE NARANJO SOLANO (FIRMA)
 Fecha: 2025.11.11 10:33:19 -06'00'

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

El presente cuestionario de entrevista no presentará ningún inconveniente ni riesgo para la persona colaboradora, ni conllevará ningún daño a la salud mental y/o física de la misma, y reduciendo a ninguno los riesgos potenciales que se puedan presentar a la hora de completarlo. La privacidad se mantendrá íntegra y no será afectada de ninguna manera al llenar esta herramienta de investigación, y el riesgo de pérdida de confidencialidad no representa peligro alguno dado que la información solicitada no representa perjuicio a ningún dato sensible de las entidades investigadas.

A su vez, la colaboración en el llenado de los instrumentos utilizados en la investigación no representará beneficio real ni potencial a las personas colaboradoras en el proceso de llenado, así como tampoco devendrá en ninguna compensación económica de ningún tipo, por ningún concepto, incluidos transporte ni alimentación. Esta investigación tampoco otorgará beneficio para terceros, y en caso de beneficio social podrá concebirse como de alcance intelectual.

Posteriormente a la investigación, se podrá realizar una devolución de los resultados arrojados directamente de las entrevistas, y a su vez se podrá brindar un acceso a la investigación en general.

CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es completamente voluntaria. Esto significa que cada persona decide si desea participar o no, y puede negarse sin necesidad de dar una razón.

Además, en cualquier momento durante el estudio, la persona puede retirarse o dejar de participar si así lo desea, sin que eso tenga consecuencias negativas. No perderá ningún beneficio, ni será castigada, ni afectará su relación laboral o personal con la organización.

El respeto a la libertad y decisión de cada participante es una prioridad en este estudio.

CONFIDENCIALIDAD

El investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Los datos contenidos como resultados de la investigación podrán ser consultados parcial o totalmente para futuras investigaciones académicas, así como consulta a población en general. A su vez podrían llegar a consultarse, utilizarse y/o citarse, total o parcialmente en investigaciones, artículos u otro tipo de textos que lo consideren pertinente.

La tesis de investigación de la cual los datos formarán parte, serán revisadas por la persona o personas lectoras de tesis, por el correspondiente tutor y los personeros asignados por la Universidad Hispanoamericana para la calificación de este. Así mismo, le investigación quedará incluida y con carácter público en el repositorio de Tesis de la Universidad, donde podrá ser consultada por otros estudiantes y personal académico.

Recuerde que la confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante: _____

ERIC JOSE NARANJO SOLANO (FIRMA)
Firmado digitalmente por ERIC
JOSE NARANJO SOLANO (FIRMA)
Fecha: 2025.11.11 10:34:10
+06'00'

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

ERIC JOSE NARANJO SOLANO (FIRMA)
Firmado digitalmente por ERIC JOSE NARANJO SOLANO (FIRMA)
Fecha: 2025.11.11 10:34:38 -06'00'

Eric Naranjo Solano, 114440835,
Nombre, cédula y firma de la persona participante

LORNA ESCARLETT URBINA OBANDO (FIRMA)
Firmado digitalmente por LORNA ESCARLETT URBINA OBANDO (FIRMA)
Fecha: 2025.11.05 18:13:58 -06'00'

Lorna Escarlett Urbina Obando, 800800369
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

10/7/2025 07:44:35
Fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

ERIC JOSE NARANJO SOLANO (FIRMA)
Firmado digitalmente por ERIC JOSE NARANJO SOLANO (FIRMA)
Fecha: 2025.11.11 10:35:04 -06'00'

Firma de la persona participante: _____

CARTA DEL TUTOR

San José, 5 de diciembre de 2025

Destinatario
Carrera
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

La estudiante **Lorna Urbina Obando**, cédula de identidad número 8-0080-0369, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **Factores positivos y negativos de la gestión de talento humano en Coopeservidores, R.L. como base de un benchmarking para cualquier otra cooperativa San José, Costa Rica en el primer cuatrimestre 2025**, la cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en administración de empresas con énfasis en Gerencia.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.


De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	15
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		95

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

SEIR FRANCISCO
 CHACON ACHI
 (FIRMA)



Nombre Seir Chacón Achi
Cédula identidad N 108480930
Carné Colegio Profesional N 38245



CARTA DE LECTOR

22 de diciembre de 2025

**Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana**

Estimado señor

La estudiante **Lorna Urbina Obando**, cédula de identidad **0800800369** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"Factores positivos y negativos de la gestión de talento humano en Coopeservidores, R.L. como base de un benchmarking para cualquier otra cooperativa San José, Costa Rica en el primer cuatrimestre 2025"**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

**LUIS ALBERTO
VARGAS ZUÑIGA
(FIRMA)**

Lic. Luis Vargas Zúñiga.

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

Firmado digitalmente por LUIS
ALBERTO VARGAS ZUÑIGA
(FIRMA)
Fecha: 2025.12.22 20:25:00 -06'00'

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, 16 de enero 2026

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Lorna Escarlett Urbina Obando con número de identificación 800800369 autor (a) del trabajo de graduación titulado **Factores positivos y negativos de la gestión de talento humano en Coopeservidores, R.L. como base de un benchmarking para cualquier otra cooperativa San José, Costa Rica en el primer cuatrimestre 2025**, presentado y aprobado en el año 2026 como requisito para optar por el título de **Licenciatura**, **Si** autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que, con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

LORNA ESCARLETT
URBINA OBANDO
(FIRMA)



Firma y Documento de Identidad

**ANEXO 1 (Versión en línea dentro del Repositorio)
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA PUBLICAR Y
PERMITIR LA CONSULTA Y USO**

Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) Los autores aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) Los autores manifiestan que se trata de una obra original sobre la que tienen los derechos que autorizan y que son ellos quienes asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.