



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
EXTENSIÓN LA MANÁ**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**“PLAN DE CARRERA Y LA MOTIVACIÓN EN LOS  
COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO 9 DE OCTUBRE DEL CANTÓN LA MANÁ, 2023”**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de  
Licenciado en Administración de Empresas

**AUTORES:**

Kevin Joel Estrada Puente  
Daniel Isidro Torres Ronquillo

**TUTOR:**

Ing. Mario Fernando Navarrete Fonseca Mg.

**LA MANÁ-ECUADOR  
FEBRERO-2024**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Estrada Puente Kevin Joel con cédula de ciudadanía N° 1724759921 y Torres Ronquillo Daniel Isidro con cédula de ciudadanía N°. 1208304368, declaramos ser autores del presente **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “PLAN DE CARRERA Y LA MOTIVACIÓN EN LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 9 DE OCTUBRE DEL CANTÓN LA MANÁ, 2023”**, siendo el Ing. Mg. Mario Fernando Navarrete Fonseca, Tutor del presente trabajo; y eximimos expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi, y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certificamos que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.

La Maná, febrero del 2024



Kevin Joel Estrada Puente  
C.C: 1724759921



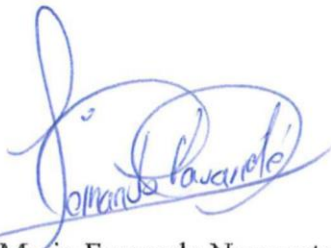
Daniel Isidro Torres Ronquillo  
C.C: 1208304368

## **AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN**

En calidad de Tutor del Trabajo de Investigación sobre el título:

**“PLAN DE CARRERA Y LA MOTIVACIÓN EN LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 9 DE OCTUBRE DEL CANTÓN LA MANÁ, 2023”**, de Estrada Puente Kevin Joel y Torres Ronquillo Daniel Isidro de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, considero que dicho Informe Investigativo es merecedor del aval de aprobación al cumplir las normas técnicas, traducción y formatos previstos, así como también ha incorporado las observaciones y recomendaciones propuestas en la pre-defensa.

La Maná, febrero de 2024



Ing. Mg. Mario Fernando Navarrete Fonseca  
C.C: 180435489-0  
**TUTOR**

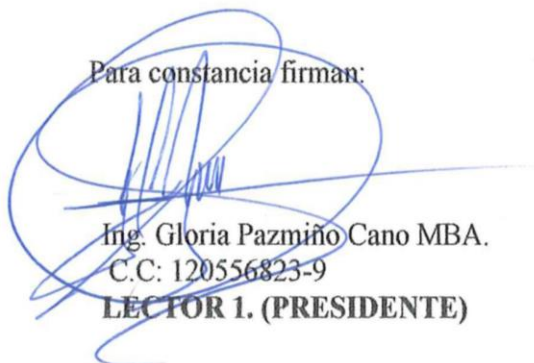
## AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y, por la Extensión La Maná; por cuanto los postulantes de Estrada Puente Kevin Joel y Torres Ronquillo Daniel Isidro, con el título de Proyecto de Investigación “**PLAN DE CARRERA Y LA MOTIVACIÓN EN LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 9 DE OCTUBRE DEL CANTÓN LA MANÁ, 2023**”, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación del trabajo de titulación.

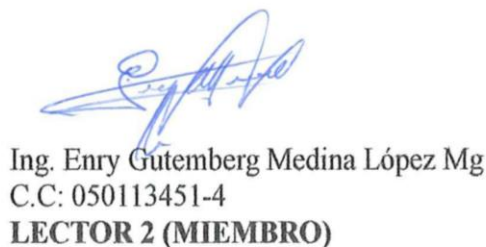
Por lo antes expuesto, se autoriza grabar los archivos correspondientes en CD, según la normativa institucional.

La Maná, febrero de 2024


Para constancia firman:



Ing. Gloria Pazmiño Cano MBA.  
C.C: 120556823-9  
**LECTOR 1. (PRESIDENTE)**



Ing. Enry Gutemberg Medina López Mg  
C.C: 050113451-4  
**LECTOR 2 (MIEMBRO)**



Ing. Eduardo Fabricio Cabrera Toscano MBA.  
C.C: 171231719-5  
**LECTOR 3. (MIEMBRO)**

## **AGRADECIMIENTO**

*Queremos expresar un profundo agradecimiento a la Universidad Técnica de Cotopaxi, especialmente a cada uno de los docentes que compartieron su experiencia y conocimiento. No podemos dejar pasar la oportunidad para agradecer al Ing. Fernando Navarrete M.g. por la orientación prestada durante el transcurso de la investigación.*

**Kevin  
Daniel**

## **DEDICATORIA**

*Dedico la culminación del trabajo investigativo a mi familia, especialmente a mis padres por su apoyo y confianza, sin ustedes no lo habría logrado.*

**Kevin**

*Este logro académico quiero dedicarlo con todo mi cariño a mis padres que son mi fuente de inspiración por su ejemplo de esfuerzo y tenacidad para enfrentar las adversidades.*

**Daniel**

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## EXTENSIÓN LA MANÁ

**TÍTULO: “PLAN DE CARRERA Y LA MOTIVACIÓN EN LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 9 DE OCTUBRE DEL CANTÓN LA MANÁ, 2023”.**

**Autores:**  
**Estrada Puente Kevin Joel**  
**Torres Ronquillo Daniel Isidro**

### RESUMEN

El factor humano es fundamental dentro del entorno empresarial por su capacidad de llevar a la práctica las actividades necesarias para su funcionamiento, las entidades crediticias no son la excepción. La presente investigación tuvo por objetivo general analizar el plan de carrera y motivación de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre en el cantón La Maná, 2023, que surgió ante la problemática de no contar con un plan estructurado y planificado que ayude a los colaboradores a definir y alcanzar sus objetivos en la organización crediticia. Para cumplir con los objetivos propuestos se consideró pertinente el uso de los métodos histórico- lógico, el deductivo y analítico- sintético. También se empleó la investigación descriptiva, de campo y bibliográfica partiendo de un mapeo de redes elaborado en el programa Atlas.ti 23, donde se estructuró los temas y subtemas de las variables de estudio sobre el plan de carrera y motivación. El proceso de recolección de datos se realizó mediante encuestas dirigidas a los colaboradores, teniendo como instrumento un cuestionario que fue diseñado en base a los factores: formación académica, competencia, incentivos laborales, ascensos, capacitación, políticas salariales, reconocimiento, responsabilidad e igualdad, fue validado a través del procedimiento cualitativo del criterio de expertos y cuantitativamente mediante el cálculo del Índice Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.809 que reflejó un nivel de confiabilidad adecuado del instrumento. Los resultados de las encuestas permitieron detectar aspectos negativos como la inconformidad del personal frente al limitado interés de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre, por su formación y desarrollo profesional, las debilidades en la definición de políticas de ascenso y la percepción de que sus logros y contribuciones no son reconocidos de manera adecuada. Se diseñó perfiles de cargo, rutas de ascenso y un plan de capacitación que fomente las habilidades de comunicación, manejo de herramientas tecnológicas y conocimiento del sector cooperativo, de esta manera se beneficiará a los colaboradores con una herramienta valiosa de orientación y motivación, que se deriva del impacto técnico y económico generado por el uso de técnicas e instrumentos con sustento científico, que permitirán el mejoramiento del desempeño.

**Palabras claves:** Plan de carrera, motivación, colaboradores, habilidades, conocimientos.

# TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

## EXTENSION LA MANA

**THEME: “CAREER PLAN AND MOTIVATION IN THE EMPLOYEES OF THE 9 DE OCTOBER SAVINGS AND CREDIT COOPERATIVE OF THE CANTON LA MANÁ, 2023”.**

**Authors:**  
**Estrada Puente Kevin Joel**  
**Torres Ronquillo Daniel Isidro**

### ABSTRACT

The human factor is fundamental within the business environment due to its ability to carry out the necessary activities for its operation. Credit institutions are no exception; they need to optimize it. The objective of this research was to analyze the career plan and motivation of the employees at “9 de Octubre” Savings and Credit Cooperative in La Maná, 2023. It was carried out to face the problem of poor clarity and perspective of professional growth for employees, who trigger demotivation, and feeling limited in their current positions, resulting in minimal commitment to the credit institution. The methodology had a mixed approach, using historical-logical, deductive, and analytical-synthetic methods. Descriptive, field, and bibliographic research was used based on network mapping prepared in the Atlas. ti program, where the themes and subthemes of the study variables career plan and motivation were structured. The data collection process was carried out through surveys. The population universe was made up of the 10 collaborators to whom the survey was applied. The data collection instrument was designed based on the factors: academic training, competition, work incentives, promotions, training, salary policies, recognition, responsibility, and equality, it was validated through the qualitative procedure of expert criteria and quantitatively through the calculation of Cronbach's Alpha Index, obtaining a value of 0.809, which reflected an adequate level of reliability. Based on the results, a career plan proposal was prepared oriented to the human talent of the financial institution, it included the review of the organizational structure, preparation of existing position profiles at “9 de Octubre” Savings and Credit Cooperative, defined career routes for promotion and a training plan according to diagnosed training needs: communication skills, use of technological tools and knowledge of the cooperative sector.

**Keywords:** Career plan, motivation, collaborators, skills, knowledge.



## INDICE

PORTADA.....	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....	ii
AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	iii
AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN.....	iv
DEDICATORIA .....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT .....	viii
INDICE.....	ix
INDICE DE TABLAS .....	xiii
INDICE DE FIGURAS .....	xv
1. INFORMACIÓN GENERAL .....	1
2. RESUMEN DEL PROYECTO .....	2
3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....	3
4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO.....	4
4.1. Beneficiarios directos .....	4
4.2. Beneficiarios indirectos .....	4
5. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	5
5.1. Formulación del problema.....	7
6. OBJETIVOS.....	8
6.1. Objetivo General.....	8
6.2. Objetivo Especifico .....	8
7.ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS .....	9
8. FUNDAMENTACION CIENTIFICA TÉCNICA .....	11
8.1. Origen y evolución (estado de arte).....	11
8.1.1. Categorías Fundamentales.....	13

8.2. Marco teórico.....	13
8.2.1. Gestión del talento humano .....	13
8.2.1.1. Importancia de la gestión del talento humano .....	14
8.2.1.2. Procesos de gestión del talento humano .....	14
8.2.1.2.1. Reclutamiento.....	14
8.2.1.2.2. Selección del personal .....	15
8.2.1.2.3. Desarrollo de personal .....	15
8.2.1.2.4. Evaluación del desempeño .....	16
8.2.2. Plan de carrera .....	16
8.2.2.1. Características del plan de carrera .....	17
8.2.2.2. Importancia del plan de carrera .....	17
8.2.2.3. Factores del plan de carrera .....	18
8.2.2.3.1. Formación académica .....	18
8.2.2.3.2. Competencia .....	18
8.2.2.3.3. Incentivos laborales .....	20
8.2.2.3.4. Ascenso laboral .....	20
8.2.2.3.5. Capacitaciones .....	21
8.2.2.4. Etapas de la elaboración de un plan de carrera.....	21
8.2.2.4.1. Diagnosticar la estructura organizacional de la empresa.....	21
8.2.2.4.2. Definir los puestos claves .....	22
8.2.2.4.3. Elaboración de perfiles de cargo .....	22
8.2.2.4.4. Elaborar la ruta de ascenso o carrera .....	22
8.2.2.4.5. Planificación de capacitación .....	23
8.2.3. Definición de motivación .....	23
8.2.3.1. Importancia de la motivación .....	24
8.2.3.2. Factores que favorecen la motivación laboral.....	25
8.2.3.2.1. Políticas salariales .....	25

8.2.3.2.2. Igualdad .....	25
8.2.3.2.3. Responsabilidad.....	26
8.2.3.2.4. Reconocimiento .....	26
9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS .....	28
10. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	29
10.1.1. Enfoque teórico (Histórico lógico) .....	29
10.1.2. Método deductivo .....	29
10.1.3. Análisis sintético.....	29
10.2. Tipos de investigación .....	29
10.2.1. Bibliografía.....	29
10.2.2. De campo.....	30
10.3. Alcance de la investigación .....	30
10.3.1. Descriptiva.....	30
10.4. Técnicas de investigación utilizada .....	30
10.4.1. Encuesta.....	30
10.4.2. Red semántica.....	31
10.5. Instrumentos utilizados.....	31
10.5.1. Cuestionario .....	31
10.6. Población de estudio .....	31
10.6. Validación del instrumento .....	32
11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	33
11.1 Resultados de la encuesta de colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.....	33
11.2. Aspectos positivos y negativos de los resultados de las encuestas.....	52
11.3 Propuesta.....	54
11.3.1. Título.....	54
11.3.2. Datos informativos.....	54
11.3.3. Objetivos.....	54

11.3.3.1. Objetivo general.....	54
11.3.3.2. Objetivos específicos .....	54
11.3.4. Descripción de la propuesta.....	55
11.3.5. Fundamentación teórica de la propuesta.....	55
11.3.5.1. Plan de carrera .....	55
11.3.5.2. Importancia del plan de carrera .....	56
11.3.5.3. Perfil de cargo .....	56
11.3.5.4. Programa de capacitación .....	56
11.3.6. Desarrollo .....	57
11.3.6.1. Diagnóstico .....	57
11.3.6.2. Estructura organizacional y perfiles de cargo.....	57
11.3.6.2.1. Organigrama estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre .....	57
11.3.6.2.2. Perfiles de cargo.....	59
11.3.6.3. Desarrollo de la ruta de ascenso .....	71
11.3.6.4. Desarrollar un programa de capacitación .....	76
11.3.6.4.1. Presupuesto del programa de capacitación .....	79
11.4. Conclusiones de la propuesta.....	80
12. IMPACTOS .....	81
12.1. Impactos técnicos .....	81
12.2. Impactos sociales.....	81
12.3. Impactos económicos .....	81
13. PRESUPUESTO.....	82
14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	83
14.1. Conclusiones.....	83
14.2. Recomendaciones .....	84
15. REFERENCIAS .....	85

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Beneficiarios directos .....	4
Tabla 2. Beneficiarios indirectos .....	5
Tabla 3. Actividades y sistemas de tareas.....	9
Tabla 4 Población de estudio .....	31
Tabla 5. Resumen de casos .....	32
Tabla 6. Alfa de Cronbach .....	32
Tabla 7. Oportunidades de mejora para la formación académica.....	33
Tabla 8. Adquisición de habilidades y conocimientos.....	34
Tabla 9 Habilidades de comunicación .....	35
Tabla 10 Capacidad de manejo de herramientas tecnológicas .....	36
Tabla 11 Desempeño en el cargo .....	37
Tabla 12 Incentivos laborales y motivación de los colaboradores .....	38
Tabla 13 Alineación de los incentivos con el rendimiento de los colaboradores .....	39
Tabla 14 Posibilidades de ascenso y crecimiento laboral.....	40
Tabla 15 Políticas para el ascenso profesional .....	41
Tabla 16 Suficientes oportunidades de capacitación .....	42
Tabla 17 Utilidad y relevancia de las capacitaciones ofrecidas.....	43
Tabla 18 Políticas salariales de Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre.....	44
Tabla 19 Transparencia en las políticas salariales .....	45
Tabla 20 Reconocimiento de logros y contribuciones de los colaboradores.....	46
Tabla 21. Motivación y significancia de los reconocimientos.....	47
Tabla 22. Nivel de responsabilidad.....	48
Tabla 23 Responsabilidad en la cultura organizacional.....	49
Tabla 24. Trato de igualdad y justicia.....	50
Tabla 25. Ambiente laboral de igualdad de oportunidades.....	51
Tabla 26. Aspectos positivos y negativos de la variable plan de carrera.....	52
Tabla 27 . Aspectos positivos y negativos de la variable motivación.....	53
Tabla 28. Datos informativos.....	54
Tabla 29. Perfil de cargo: Jefe de Agencia .....	59
Tabla 30. Perfil de cargo de Jefe de captaciones .....	61
Tabla 31. Perfil de cargo de Jefe de crédito.....	63

Tabla 32. Perfil de cargo de asesor de crédito .....	65
Tabla 33. Perfil de cargo de cajero/a .....	67
Tabla 34. Perfil de cargo de cajero/a .....	69
Tabla 35. Niveles jerárquicos .....	71
Tabla 36. Políticas.....	72
Tabla 37. Programa de capacitación para colaboradores.....	76
Tabla 38. Recursos y costos del programa de capacitación.....	79
Tabla 39. Cronograma del programa de capacitación .....	79
Tabla 40. Presupuesto .....	82

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Categorías fundamentales .....	13
Figura 2. Oportunidades de mejora para la formación académica .....	33
Figura 3 Adquisición de habilidades y conocimientos .....	34
Figura 4 Habilidades de comunicación .....	35
Figura 5 Capacidad de manejo de herramientas tecnológicas.....	36
Figura 6 Desempeño en el cargo .....	37
Figura 7 Incentivos laborales y motivación de los colaboradores.....	38
Figura 8 Alineación de los incentivos con el rendimiento de los colaboradores Fuente: Elaboración propia.....	39
Figura 9 Posibilidades de ascenso y crecimiento laboral .....	40
Figura 10 Políticas para el ascenso profesional.....	41
Figura 11 Suficientes oportunidades de capacitación.....	42
Figura 12 Utilidad y relevancia de las capacitaciones ofrecidas .....	43
Figura 13 Políticas salariales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre .....	44
Figura 14 Transparencia en las políticas salariales.....	45
Figura 15 Reconocimiento de logros y contribuciones de los colaboradores .....	46
Figura 16 Motivación y significancia de los reconocimientos .....	47
Figura 17 Nivel de responsabilidad .....	48
Figura 18 Responsabilidad en la cultura organizacional .....	49
Figura 19. Trato de igualdad y justicia .....	50
Figura 20. Ambiente laboral de igualdad de oportunidades .....	51
Figura 21 Organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre.....	58
Figura 22. Ruta de carrera - ascenso asesor de crédito o inversiones – Jefe de Agencia .....	74
Figura 23. Ruta de carrera - ascenso asesor de crédito o captaciones – Jefe de Agencia.....	75

## 1. INFORMACIÓN GENERAL

### **Título del proyecto**

“Plan de carrera y la motivación en los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre del cantón La Maná, 2023.”.

### **Fecha de inicio:**

Octubre 2023

### **Fecha de finalización:**

Marzo 2024

### **Lugar de ejecución:**

Cantón La Maná, Provincia de Cotopaxi

### **Carrera que auspicia:**

Carrera de Administración de Empresas

### **Proyecto de investigación vinculado:**

La investigación del proyecto está vinculada y aporta al macro proyecto de la Carrera de Administración de Empresas, Estudio del impacto del sector comercial microempresarial en la economía del cantón La Maná Provincia de Cotopaxi

### **Equipo de Trabajo:**

Ing. Mg. Mario Fernando Navarrete Fonseca  
Kevin Joel Estrada Puente  
Daniel Isidro Torres Ronquillo

### **Área de conocimiento**

Educación Comercial y Administración.

### **Línea de investigación:**

Administración y Economía para el desarrollo sostenible de organizaciones y sociedad

### **Sub líneas de investigación de la Carrera:**

Estrategias, administrativas, productividad y emprendimiento.



## 2. RESUMEN DEL PROYECTO

El talento humano es fundamental en las organizaciones, de su accionar depende el funcionamiento administrativo como operacional, de ahí la importancia de llevar a cabo iniciativas que permitan desarrollar sus habilidades y conocimientos, considerándolo como una inversión redituable. En este contexto las Cooperativas de Ahorro y Crédito, como entidades de servicios se ven en la necesidad de estructurar herramientas que permitan potenciar las capacidades de sus colaboradores e incentivarlos hacia un desempeño satisfactorio en sus cargos, para tal efecto, se planteó el presente estudio con el objetivo de analizar el plan de carrera y motivación en los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre del cantón La Maná.

El plan de carrera es trascendental por su tendencia motivadora y de crecimiento en los colaboradores, permite establecer la ruta de posibilidades y requerimientos de desarrollo dentro de la empresa y en otros cargos que les implique enfrentar ambientes complejos y aporte a su desarrollo profesional, generando un incentivo de superación que les impulse a tener desempeños superiores en el cargo desempeñado con el objetivo de alcanzar un ascenso laboral (Rodríguez et al., 2019).

Se desarrolló una revisión bibliográfica que permitió fundamentar las generalidades de las variables plan de carrera y motivación, partiendo de un mapeo de redes elaborado en el programa Atlas.ti 23, a través del cual se estructuraron los temas y subtemas principales, particularmente se identificó sus componentes. El proceso de recolección de datos se realizó mediante encuestas dirigidas a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre, dichos datos se tabularon y procesaron obteniendo gráficos y tablas estadísticas que facilitaron la comprensión de los resultados, además se diferenció entre aspectos positivos y negativos derivados de las variables y factores analizados inherentes al entorno organizacional. Posteriormente, se elaboró una propuesta de plan de carrera orientado al talento humano de la entidad financiera, que favorezca la motivación y el desempeño, en atención a la situación y necesidades de los colaboradores e intereses de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre, Agencia La Maná.

### 3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El presente estudio acerca del plan de carrera y motivación en los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre en el cantón La Maná, 2023, es importante porque se encaminó hacia la optimización del talento humano. Se tomó como punto de partida el diagnóstico de la situación actual en cuanto a las variables y sus factores: formación académica, competencia, incentivo laboral, ascenso laboral y capacitaciones.

En base a los resultados se estructuró una propuesta de plan de carrera que reviste de utilidad para incrementar la motivación de los colaboradores, pues se delineó los perfiles de cargo que permitieron definir los requerimientos de cada puesto de trabajo, aquello sentó las bases para trazar la ruta de ascensos, que influye tanto social como psicológicamente, generando que el personal se sienta motivado a mejorar continuamente sus capacidades, aspecto que se traduce en un desempeño óptimo.

Resultó factible llevar adelante la investigación al contar con la colaboración del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre, quienes demostraron disposición hacia alternativas que permitieran el mejoramiento de la entidad financiera, proporcionaron la información para el diagnóstico de la situación del plan de carrera y la motivación, además de los datos para la elaboración de los perfiles de cargo. La experticia del docente tutor fue vital para alcanzar los objetivos propuestos, sus conocimientos permitieron encaminar el presente estudio.

El aporte del plan de carrera, radicó en la orientación del desarrollo profesional y organizacional, porque permite generar un ambiente donde el personal puede visualizar oportunidades claras de crecimiento en la entidad financiera, aquel enfoque promueve la adquisición de habilidades y conocimientos específicos en función del cargo que se aspira alcanzar en un futuro, fortaleciendo así la capacidad para asumir mayores responsabilidades.

Los beneficiarios fueron los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre, a quienes se proporcionó, una herramienta de gran valor que promueve el desarrollo profesional manteniendo la formación como una pieza fundamental. La novedad científica se atribuyó a la integración de los intereses del talento humano y de la entidad financiera.

## 4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

La presente investigación presentó beneficiarios directos e indirectos, a continuación, se describen:

### 4.1. Beneficiarios directos

Los beneficiarios directos están constituidos por: el gerente que a través de la propuesta de plan de carrera podrá contar con equipo de trabajo más motivado y calificado que contribuya al logro de los objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre, mientras que los colaboradores podrán visualizar oportunidades claras de crecimiento en la entidad financiera y contarán con espacios para el fortalecimiento y adquisición de conocimientos y habilidades que potenciarán su capacidad para desempeñarse de forma más adecuada.

**Tabla 1.** *Beneficiarios directos*

<b>Beneficiarios directos</b>	<b>Cantidad</b>
Jefe de Agencia	1
Área de crédito	4
Área de captaciones	3
Caja	1
Servicio al cliente	1
<b>Total</b>	<b>10</b>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre. Agencia La Maná

### 4.2. Beneficiarios indirectos

Los socios y usuarios se beneficiarán indirectamente a través de la prestación de un servicio de mejor calidad brindado por el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre. El Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y el Benemérito Cuerpo de Bomberos, como entes recaudadores y de control percibirán un cumplimiento oportuno de las obligaciones como: el pago de impuestos, cumplimiento de normativas, presentación de documentación y adquisición de los permisos de funcionamiento correspondientes.

**Tabla 2. Beneficiarios indirectos**

<b>Beneficiarios indirectos</b>
Socios
Usuarios
Servicio de Rentas Internas
Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
Benemérito Cuerpo de Bomberos

**Fuente:** Elaboración propia

## 5. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En el país de acuerdo a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en su Catastro de entidades Activas, para el año 2023 existen: 488 cooperativas de ahorros y crédito que se encuentran activas las cuales están distribuidas entre los segmentos 1-5, entre los cuales concentran 8.713.310 socios. Con las nuevas tendencias en la gestión de la humana, las organizaciones necesitan mayor participación de los colaboradores, y un plan de carrera es una de estas tendencias, que incluye la planificación de la trayectoria de carrera de una persona a través de una región u organización teniendo en cuenta las necesidades, los intereses de crecimiento y el potencial de cada uno de los colaboradores (SEPS, 2023) .

De acuerdo con Moya (2022) en el país dentro de las diferentes áreas que componen las instituciones de servicios financieros los colaboradores presentaban un nivel regular de conocimientos y habilidades requeridas para el desarrollo de sus actividades, una de las particularidades atribuidas a esta situación era el desinterés por la formación del talento humano, en consecuencia, se experimentaban resultados limitados que constituyen una barrera para el alcance de objetivos de las instituciones.

De la mano salía a relucir la desmotivación, en este sentido Moreta (2022) registró que el 65.7% de los colaboradores de las diferentes agencias de una entidad financiera de la provincia de Pichincha, afirmaron que no se sienten motivados dentro del cargo que desempeñan; asimismo el 42.9% consideró que la institución no les proporciona oportunidades para su desarrollo profesional, aquellas cifras demuestran inconsistencias en la forma en que se maneja el

reconocimiento de los esfuerzos, los sistemas de compensación y particularmente las capacitaciones.

Acorde a datos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS (2023) en Cotopaxi operan hasta la actualidad: 39 cooperativas de ahorro y crédito. En esta provincia, uno de los problemas que presentan las entidades crediticias son los altos niveles de rotación de personal por despido voluntario, desmotivación, escaso sentido de pertenencia del talento humano. En un estudio realizado en la Cooperativas de Ahorro y Crédito “Virgen del Cisne” en la Agencia de Latacunga para el diseño de un plan de carrera dirigido a colaboradores de tal entidad financiera, se diagnosticó mediante un instrumento estructurado debilidades en torno a la formación profesional y lineamientos para ascensos, que estaban estrechamente relacionados con la desmotivación que sentían (SEPS, 2023).

En el cantón La Maná se encuentran en funcionamiento 18 entidades financieras que corresponden a agencias y sucursales, en consecuencia, el mercado se encuentra saturado y tales establecimientos operan en un ambiente sumamente competitivo, de modo que requiere de la optimización de todos sus recursos para la prestación de servicios y productos, uno de los más importantes es el talento humano, que hasta la actualidad sigue presentando deficiencias en relacionadas con su gestión, derivando en problemas de gran magnitud como la rotación de personal y la desmotivación.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Agencia La Maná, abrió sus puertas en este cantón desde hace unos cuatro años atrás, ofrece productos y servicios financieros a sus socios y usuarios. En esta entidad la situación descrita es palpable, las principales causas que se atribuyeron fueron: debilidades en la promoción del desarrollo profesional de los colaboradores, sensaciones de mínima valoración y reconocimiento del esfuerzo individual y colectivo, no se dispone de políticas formación y ascenso.

En conjunto, estos aspectos generan en la entidad crediticia efectos negativos como: una elevada tasa de rotación del personal, puesto que los colaboradores se ven desmotivados al no contar con opciones claras de crecimiento, sintiéndose frustrados por verse en enfrascados en un solo cargo, sin las opciones de alcanzar un puesto de mayor jerarquía y responsabilidad que represente desafíos, lo que conduce a desempeños mínimos dentro de los cargos que ocupan actualmente.

### **5.1. Formulación del problema**

¿Cómo el plan de carrera se relaciona con la motivación de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre en el cantón La Maná, 2023?

## **6. OBJETIVOS**

### **6.1. Objetivo General**

Analizar el plan de carrera y la motivación para el fortalecimiento del desarrollo profesional de los colaboradores en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre en el cantón La Maná, 2023.

### **6.2. Objetivo Especifico**

- Identificar los componentes del plan de carrera para la detección de áreas de mejora en la formación de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre.
- Determinar los factores que intervienen en la motivación de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre para el incremento de la competitividad laboral.
- Desarrollar una propuesta de plan de carrera orientado a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre para la optimización de las actividades.

## 7.ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACION A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS

**Tabla 3.** *Actividades y sistemas de tareas*

<b>Objetivos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Resultado de la actividad</b>	<b>Descripción de la actividad (técnica o instrumento)</b>
Identificar los componentes del plan de carrera para la detección de áreas de mejora en la formación de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre.	Diseño del instrumento. Validación del instrumento. Aplicación del instrumento. Análisis e interpretación de la información.	Información de la situación actual de los componentes del plan de carrera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre.	Encuestas aplicadas a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre.
Determinar los factores que intervienen en la motivación de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre para el incremento de la competitividad laboral.	Diseño del instrumento. Validación del instrumento. Aplicación del instrumento. Análisis e interpretación del instrumento.	Información de la situación actual de los factores de la motivación de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre.	Encuestas aplicadas a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre.
Desarrollar una propuesta de plan de carrera orientado a los colaboradores de la Cooperativa de	Diagnóstico de la situación de los factores de las variables. Desarrollo de perfiles de cargo.	Propuesta de plan de carrera en base a las necesidades de los colaboradores de	Planteamiento de una propuesta de plan de carrera dirigido a los colaboradores.



Ahorro y Crédito 9 de Octubre para la optimización de las actividades.	Definición de rutas de ascenso. Desarrollo de un plan de capacitación.	la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre.	
--	---	--	--

**Fuente:** Elaborado por los autores.

## **8. FUNDAMENTACION CIENTIFICA TÉCNICA**

### **8.1. Origen y evolución (estado de arte)**

El plan de carrera dentro de una organización permite incentivar el crecimiento del talento humano, aquel proceso genera motivación como factor fundamental del desarrollo personal y profesional, cuyo origen está relacionado con la llegada de la Revolución Industrial, que aconteció con rapidez e introdujo cambios cruciales dentro de las empresas, uno de aquellos fue voltear la mirada y denotar mayor preocupación hacia uno de los elementos que hasta aquel entonces no había sido de gran interés: el talento humano. Con el incremento de la competitividad era ineludible descuidar la formación del capital humano como punto de referencia para consolidar una ventaja que contribuyera al logro de los objetivos organizacionales. Hoy en día ejerce el plan de carrera mantiene un lugar de relevancia, por su aporte al cumplimiento de objetivos empresariales y personales de los colaboradores (González, 2022).

El concepto de la motivación laboral según menciona Cornejo (2020) se originó a fines del siglo XIX, en este contexto los primeros estudios sobre el tema se atribuyen al neurólogo francés Jean Charcot, posteriormente salieron a relucir teorías que buscaban explicar su concepto como la de Maslow, la teoría de expectativas de Vroom, la teoría de McGregor y la teoría de fijación de objetivos de Locke, la teoría de factores de Herzberg y la de necesidades de Mc Clelland. De acuerdo a Merchán y Vera, (2022) la noción formal de motivar puede atribuirse Frederick Taylor durante la administración científica donde los gerentes estimaban la eficiencia laboral con un sistema de incentivos salariales, mientras más producía el trabajador, más se le retribuía. A partir de aquel entonces ha tenido una evolución favorable, en vista que actualmente es considerada una herramienta muy importante para el incremento de la productividad en la empresa o entidad, los clientes y socios de cooperación de hoy son elementos muy importantes para la empresa, y la satisfacción y la autorrealización de ambos son esenciales.

Para tener una mayor amplitud sobre los antecedentes del tema de estudio y sus variables se consideró oportuna la revisión de las siguientes investigaciones:

Moreno et al., (2019) en su investigación planteó por objetivo general diseñar un plan de carrera para los cargos de las áreas de Negocios y Operaciones de la Cooperativa de Ahorro y

Crédito Cooprogreso, el cual respondiera a las necesidades y características de la empresa. Los tipos de investigación que se utilizó fueron: descriptiva, bibliográfica y de campo, cuyo uso permitió el procesamiento de la información recopilada tanto de forma primaria como secundaria. Las técnicas de levantamiento de datos que se aplicó fue la encuesta orientada a los colaboradores de la entidad financiera, para tal caso se diseñó un cuestionario con preguntas de respuestas basadas en escala de Likert. Los resultados dejaron clara la necesidad organizacional de diseñar un Plan de Carrera mediante la identificación de una línea de carrera para las áreas de Negocios y Operaciones a fin de contar con una ruta clara y objetiva de crecimiento para cada uno de los cargos de Cooprogreso.

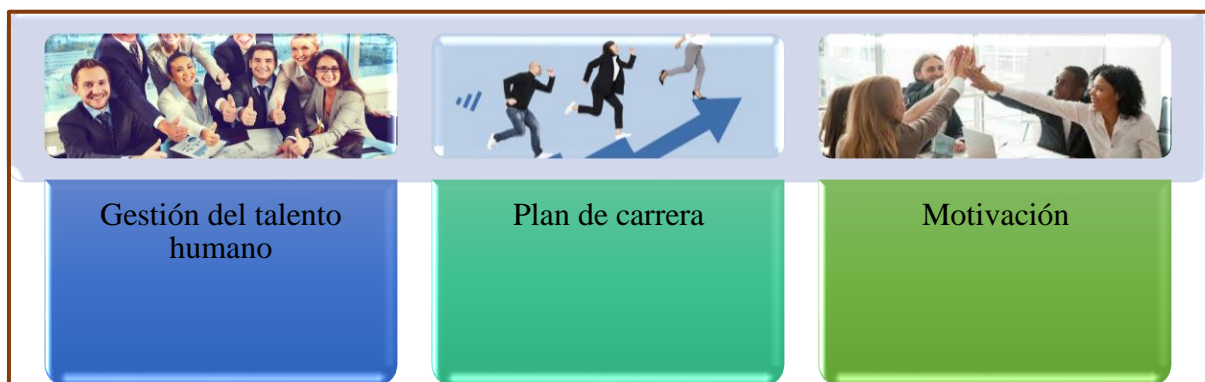
Aguilar (2021) desarrolló un estudio con el objetivo de realizar un plan de incentivos para la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen del Cisne”, con base en los perfiles de puesto. La metodología contempló un enfoque cuantitativo, bajo el tipo de investigación descriptivo, con un diseño no experimental, haciendo uso del cuestionario por instrumento. La población contempló a 30 empleados, de los cuales se recopiló información a través de una encuesta estructurada. Los ítems contemplados fueron remuneración, reconocimiento, incentivos, espacio físico, relaciones personales. Entendemos que tenemos una secuencia para su implementación, con la primera fase de establecer los objetivos, luego con la segunda fase de adecuar los incentivos a cada perfil, la tercera fase es seleccionar los incentivos finales y finalmente la cuarta fase el plan de incentivos laborales escogido. Como resultados del diagnóstico sobre los incentivos para los perfiles de puesto, se tomó en cuenta 5 perfiles, para una propuesta de incentivos laborales en donde las funciones de cada empleado influyen al momento de su desempeño laboral, con los resultados obtenidos afirman la necesidad de un plan de incentivos laborales en la entidad financiera, se estableció un sistema de incentivos para los colaboradores.

Pereyra (2018) en su investigación realizada en Córdoba, planteó por objetivo proponer un plan de carrera del área de Finanzas para lograr una mayor motivación y compromiso de los empleados en su trabajo, frente a las deficiencias existentes. En cuanto a la metodología se trató de un estudio mixto, donde se destacaron los tipos de investigación descriptivo, bibliográfico y de campo, la recolección de información se desarrolló a través de encuestas cuyos datos se procesaron en el programa Excel donde se efectuaron tablas y gráficos estadísticos. La población estuvo formada por 270 empleados administrativos y en el área de finanzas 23 empleados. Los resultados dieron a conocer que las funciones y los requerimientos de cada puesto no estaban delimitados, ni el lugar en el organigrama. A esto se suma que muchas veces

el perfil del empleado no es acorde con las tareas que realiza. Además, tampoco están explicitadas claramente sus posibilidades de ascenso, ni tiempos y condiciones en los que podría producirse lo cual impide a los empleados percibir las oportunidades de hacer una carrera dentro de la empresa. Finalmente se diseñó un plan de carrera desde una perspectiva integral estableciendo escalas de ascenso de los puestos y determinando acciones e instrumentos que lo hacen posible.

### 8.1.1. Categorías Fundamentales

**Figura 1.** *Categorías fundamentales*



Elaborado por: Los autores

## 8.2. Marco teórico

### 8.2.1. Gestión del talento humano

La gestión del talento humano se define como una actividad esencial centrada en mejorar la eficacia del trabajo colectivo mediante el establecimiento de conexiones efectivas entre colaboradores y superiores. Su objetivo principal radica en fomentar la identificación total de cada individuo con la empresa, promoviendo relaciones positivas y una comunicación activa. A medida que los colaboradores asumen mayores responsabilidades y aumentan su motivación, la gestión del talento se convierte en un componente crucial para lograr el éxito empresarial y mantener una ventaja competitiva (Viñán et al., 2022).

La gestión del talento humano es un enfoque estratégico de dirección que busca optimizar el valor organizacional a través de acciones coordinadas para asegurar constantemente el nivel adecuado de conocimientos, capacidades y habilidades. Su objetivo es garantizar la

competitividad presente y futura de la organización. A pesar de que las personas son esenciales para la operación efectiva, su valor como activo principal no se refleja directamente en los balances, a pesar de las inversiones sustanciales dedicadas a su desarrollo y potenciación (Jara et al., 2018).

#### **8.2.1.1. Importancia de la gestión del talento humano**

La importancia de la gestión del talento humano deriva del papel activo que cumplen las personas en cualquier estructura organizacional, considerando un entorno que experimenta cambios, ya que cada individuo desarrolla, identifica y emplea sus capacidades de manera única; en este contexto se establece que aquel proceso contribuye a la creación de valor a la empresa a través de la coordinación de las capacidades humanas de los colaboradores (Frías, 2021).

A medida que las necesidades individuales evolucionan, el entorno se modifica, y lo mismo sucede en el ámbito empresarial. Las empresas deben adaptarse a las dinámicas cambiantes del mercado, abandonando el concepto tradicional de recurso humano, donde las personas eran consideradas simplemente como herramientas. En la actualidad, se reconoce a los empleados como parte integral de la organización, valorando sus habilidades, destrezas y conocimientos. Esta perspectiva permite alcanzar los objetivos empresariales y mantener una ventaja competitiva frente a los competidores (Echerri y León, 2022).

#### **8.2.1.2. Procesos de gestión del talento humano**

A continuación, se detallan los principales procesos de la gestión del talento humano:

##### **8.2.1.2.1. Reclutamiento**

Es el proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo, atrayéndolos en cantidad suficiente, de modo que sea posible una posterior selección de algunos de ellos, en función de las exigencias del trabajo y de las características de los candidatos; teniendo en cuenta que el primer paso para atraer candidatos reside en conocer la empresa y sus necesidades (Mojica, 2020).

El reclutamiento se caracteriza como el conjunto de acciones dirigidas a la búsqueda de candidatos en diversas fuentes y bases de datos, con el propósito de obtener múltiples opciones

para cubrir una posición vacante. En el desarrollo de la estrategia de reclutamiento, las empresas deben procurar acceder a una variedad de fuentes de candidatos, considerando la amplitud del mercado laboral. La importancia radica en la necesidad de identificar fuentes confiables que ofrezcan candidatos altamente cualificados y adecuados para el perfil buscado (Guerrero et al., 2018).

#### **8.2.1.2.2. Selección del personal**

Es una fase crucial que abarca la obtención y análisis de información relacionada con los candidatos para un puesto laboral específico, con el objetivo de elegir la persona idónea. Este proceso se extiende más allá de la simple elección de individuos entre los candidatos reclutados; se trata de identificar a aquellos que mejor se ajustan a los roles existentes en la empresa. Implica una evaluación detallada de habilidades, experiencia y aptitudes, asegurando que cada candidato no solo cumpla con los requisitos técnicos del puesto, sino que también se integre de manera sinérgica con la cultura organizacional, contribuyendo así al crecimiento sostenible y al éxito general de la empresa (Amo, 2019).

El proceso de selección de personal marca el comienzo y sienta las bases para los subsistemas posteriores. Su objetivo principal es la elección del candidato más apropiado entre los postulantes para un puesto vacante, siguiendo las características predefinidas por la organización. Este procedimiento reviste una importancia significativa, ya que tomar una decisión acertada al elegir al candidato óptimo contribuirá en el futuro a evitar situaciones laborales desfavorables, como ausentismo, baja productividad y conflictos con colegas, entre otros (Bravo y Delgado, 2022).

#### **8.2.1.2.3. Desarrollo de personal**

El desarrollo personal en el ámbito organizacional implica la aplicación de herramientas y recursos destinados a potenciar al máximo el talento y las habilidades del personal, con el objetivo de alcanzar niveles más elevados de emprendimiento y productividad. Este proceso requiere la implementación de estrategias claras y específicas y su eficacia depende de una comprensión profunda de los obstáculos personales que podrían surgir, permitiendo así abordarlos de manera proactiva y facilitar el camino hacia el desarrollo integral de cada individuo en el entorno laboral (Mego, 2021).

Este proceso de la gestión de talento humano engloba una serie de experiencias de aprendizaje intencionadas y con un propósito específico, proporcionadas por la organización en un período determinado. Estas experiencias tienen como objetivo brindar oportunidades para mejorar el desempeño y fomentar el crecimiento humano. En términos de estrategias para el desarrollo laboral, se identifican tres orientaciones fundamentales que constituyen la base de los enfoques de aprendizaje (Cuesta et al., 2018).

#### **8.2.1.2.4. Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño laboral es un proceso vital que revela la valía de cada individuo en relación con las responsabilidades que lleva a cabo, los objetivos que se le asignan y los resultados que se espera alcance. Este sistema se erige como una herramienta esencial para juzgar y estimar la excelencia de las cualidades de una persona, destacando su contribución significativa al desarrollo y éxito continuo de la empresa. No se limita únicamente a medir la ejecución de tareas, sino que también se orienta hacia la evaluación del potencial de crecimiento y desarrollo de cada colaborador (Jara et al., 2018).

La evaluación del desempeño laboral constituye un componente esencial en cualquier proceso social, cultural, científico o laboral. Este proceso evaluativo es crucial para determinar si se han alcanzado los objetivos establecidos, brindando una comprensión clara de los logros obtenidos. Al evaluar el desempeño laboral, la organización adquiere el conocimiento necesario para entender los resultados obtenidos por cada colaborador, permitiendo así tomar decisiones informadas para el desarrollo y eficiencia del equipo (Nolasco, 2020).

#### **8.2.2. Plan de carrera**

El plan de carrera consiste en la integración directa y plena del empleado en la organización, basada en la identificación de las habilidades y competencias del empleado, que le permitan crecer dentro de la organización y sea una fuente de motivación y un motor de mejora. Los recursos de rentabilidad de una organización conducen a una menor rotación de empleados, y la evaluación de las habilidades, el conocimiento y las habilidades de los empleados son los criterios para posicionar a una organización como un contacto positivo (Delgado et al., 2018). El plan de carrera es un proceso relacionado con la atracción y retención de talento por parte de la organización, a través del cual la organización brinda a sus empleados la posibilidad de orientarlos, prepararlos y capacitarlos para progresar en su trabajo y asumir mayores

responsabilidades de acuerdo a sus habilidades y potencial de los trabajadores, a través de los cuales se puede mejorar la productividad y promover un mayor compromiso de la organización (Vásquez et al., 2022).

#### **8.2.2.1. Características del plan de carrera**

En observancia al criterio de Pererira (2018) las principales características que se atribuyen al plan de carrera son:

- Debe contar con el respaldo y aprobación de los directivos de la empresa, pues se trata de una estrategia de gestión que contempla que tiene un alcance global y requiere del compromiso de todas las áreas.
- Una estructura ordenada, secuencial y que revista de coherencia entre las partes que lo componen.
- Asegurar una constante revisión de que su contenido responda a las necesidades de la organización y su talento humano, considerando que se trata de aspectos que constantemente cambian y debe ser adaptado.
- Los lineamiento y procedimientos que rigen su elaboración y aplicación deben estar en perfecta sincronía con los objetivos que persigue la empresa.

El plan de carrera en una empresa debe caracterizarse por su enfoque en todos los roles que la conforman, estableciendo un programa de formación o crecimiento personalizado según lo requerido. En este procedimiento, las empresas deben considerar las particularidades y requisitos de cada empleado, sus habilidades, competencias, y aspectos personales que van más allá de su puesto o entorno laboral, manteniendo en la mira impulsar el crecimiento individual de cada colaborador, fortaleciendo así la estructura de la organización y fomentando la retención del personal (Mora, 2021).

#### **8.2.2.2. Importancia del plan de carrera**

El plan de carrera en una empresa es fundamental para el desarrollo profesional de los empleados, ya que les brinda un camino estructurado y claro para el crecimiento dentro de la organización. Ofrece oportunidades de aprendizaje, capacitación y desarrollo de habilidades, lo que aumenta la motivación y el compromiso del personal. Además, al ofrecer una perspectiva de crecimiento y proyección en la empresa, el plan de carrera puede ayudar a retener el talento clave, reduciendo la rotación de personal (Ramirez y Ormaza, 2019).



En aquel orden de ideas esta herramienta bien diseñados están alineados con los objetivos estratégicos de la empresa. Permiten identificar y desarrollar el talento interno para ocupar roles clave en el futuro, asegurando que la empresa cuente con líderes y profesionales capacitados para asumir responsabilidades críticas. Esta alineación ayuda a la empresa a mantener una fuerza laboral calificada y preparada para enfrentar desafíos futuros, manteniendo la competitividad y la eficiencia en un entorno empresarial cambiante (Díaz y León, 2019).

### **8.2.2.3. Factores del plan de carrera**

El plan de carrera como elemento fundamental de la gestión del talento humano contempla una serie de factores, que a continuación fueron detallados:

#### **8.2.2.3.1. Formación académica**

La educación en todos sus niveles es de vital importancia para el desarrollo de la sociedad; merece especial atención la educación de postgrado, por cuanto se requiere resolver problemas relevantes como la competitividad industrial, el desarrollo científico tecnológico, la cobertura y calidad de la educación o la reforma de la educación superior, otros. La formación académica está diseñada para el desarrollo de habilidades laborales mediada por uno o más procesos formativos y de desarrollo, de aprendizaje de investigación, creación e innovación, que se articulan para propiciar (Aveiga et al., 2018).

Se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades y competencias adquiridas a través de la educación formal en instituciones educativas como colegios, universidades, institutos técnicos, entre otros. Comprende el aprendizaje teórico y práctico impartido por profesores o instructores, y abarca diferentes niveles educativos, desde la educación primaria hasta la educación superior y programas de posgrado, no solo se centra en la adquisición de conocimientos específicos en áreas de estudio determinadas, sino que también fomenta el desarrollo de habilidades cognitivas, habilidades sociales y destrezas técnicas (Varona, 2021).

#### **8.2.2.3.2. Competencia**

Según Díaz (2018) las competencias laborales son los conocimientos, habilidades, experiencias, emociones, actitudes, motivaciones, características personales y valores sinérgicos basados en la idoneidad comprobada, y el desempeño del trabajador y de la organización de acuerdo con

los requisitos técnicos asociados con el buen desempeño, producción y servicio. Es requisito indispensable que estas competencias sean observables, medibles y contribuyan al logro de las metas organizacionales.

- **Habilidades**

La habilidad se define como conocimiento práctico o técnico, la capacidad de aplicar el conocimiento teórico en un contexto práctico. Esta forma de entender la capacidad se acerca al concepto de competencia. Son las capacidades biosociológicas que tienen las personas y las destrezas, conocimientos y habilidades valoradas por la sociedad y la cultura. Cuando se trata de tareas, se enfocan en habilidades específicas, mientras que situaciones esencialmente complejas requieren la organización de habilidades. Se basan en lo que las personas son capaces de hacer dadas sus condiciones (Moreno y Romero, 2019).

- **Destreza**

Se refiere a la habilidad adquirida y desarrollada para llevar a cabo tareas o actividades específicas con precisión, eficiencia y maestría. Estas habilidades pueden ser cognitivas, físicas o sociales, y se perfeccionan mediante la práctica continua y el entrenamiento. Las destrezas implican el dominio de procedimientos, técnicas o conocimientos específicos en un área determinada, permitiendo a una persona realizar actividades con habilidad y competencia (Amo, 2019).

- **Conocimiento**

El conocimiento se refiere a las características inherentes y al comportamiento de un sujeto, incluidas las respuestas y su relación, es todo lo que la gente aprende, aplica y organiza. Implica una reflexión que corresponde a la información asimilada. Es el resultado de una cultura organizacional altamente integrada. Es una importante herramienta de gestión que se identifica, descubre, clasifica, pronostica, presenta y utiliza de manera más efectiva, aumentando la influencia de los empleados para lograr una ventaja competitiva (Manjarres, 2020).

El conocimiento es un conjunto de procesos y sistemas que aumentan significativamente el capital intelectual de una organización mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas con el objetivo de crear ventajas competitivas. Una combinación fluida de experiencias estructuradas, valores e información que proporciona una base para evaluar y

sintetizar nuevas experiencias e información. Algunos autores creen que el futuro de las organizaciones está en aquellos que tienen el conocimiento, las habilidades y destrezas para crear un valor económico valioso para la organización, y permiten a la organización manejar la información ofreciendo nuevos productos y servicios (Chirinos, 2021).

#### **8.2.2.3.3. Incentivos laborales**

Los incentivos pueden definirse como ingresos adicionales por encima de los salarios que reciben las personas para apoyar el logro de metas y objetivos. Estos son los elementos que activan actitudes, mejoran el comportamiento y motivan a las personas a actuar, por lo que los departamentos de Talento Humano deben reconocer que estos aspectos requieren una atención especial para poder desarrollar nuevas propuestas y ofrecer diferentes incentivos (Madero, 2019).

Los incentivos laborales son una forma de distribuir los beneficios del éxito de una organización a través del desempeño alcanzado por los trabajadores, es decir que tiene la capacidad de influir sobre el desempeño laboral que los empleados demuestran, donde se conjugan su experiencia y habilidades, capacidades que son evidentes desde el momento en que comienzan a trabajar. En función de su naturaleza pueden ser: económicos y no económicos, mismos que deben ser otorgados en base a criterios claros y transparentes, de modo que no sean motivo de inconformidad entre los colaboradores (Dávila et al., 2022).

#### **8.2.2.3.4. Ascenso laboral**

El ascenso en el trabajo se refiere a la promoción significa promover a un empleado a una posición más importante o más alta en la jerarquía de la empresa, con mejores condiciones de trabajo y salario. En otras palabras, un ascenso en una empresa significa un ascenso a una categoría profesional en el esquema organizacional, considerando que se examinan varios factores para confirmarlo, como el cargo del empleado, sus logros, la educación y también la organización (Andrade, 2018).

Se trata de una de las formas de crecimiento en la empresa, a través de ascensos los colaboradores tienen la oportunidad de acceder a cargos de mayor jerarquía, para tal efecto deben las empresas establecer lineamientos que permitan gestionarlos de forma estratégica que conlleven a un buen funcionamiento organizacional. Los anuncios de empleo se rigen por la

legislación laboral de cada país o ley equivalente, que define los criterios de los anuncios, entre ellos: la promoción laboral no debe ser discriminación entre mujeres y hombres ( Zapata y Canet, 2018).

#### **8.2.2.3.5. Capacitaciones**

Es un proceso que tiene por objetivo facilitar el aprendizaje, de carácter vital aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Infiere, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto y a la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. Y, por otro, un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la creación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo (Cherrez, 2020).

La capacitación es una actividad planificada basada en las necesidades reales de una empresa u organización y dirigida a cambiar los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados. Esta actividad requiere dotar a la organización de personal bien formado, cualificado y desarrollado que le permita desempeñar adecuadamente sus funciones y reconocer las necesidades reales del negocio. Esta capacitación permite a los empleados desempeñar con eficacia las funciones asignadas, lograr resultados de alta calidad, brindar un excelente servicio al cliente y prevenir y resolver de manera proactiva posibles problemas dentro de la organización, además de mejorar las habilidades técnicas de los empleados. Esta formación asegura que el perfil del trabajador se corresponda con los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el puesto de trabajo (Briceño y Luque, 2019).

#### **8.2.2.4. Etapas de la elaboración de un plan de carrera**

Las etapas de la elaboración de un plan de carrera son los siguientes:

##### **8.2.2.4.1. Diagnosticar la estructura organizacional de la empresa**

Generalmente se desarrolla en base a la revisión del organigrama, de ser necesario contempla su actualización, se define como un proceso analítico que busca e y entender y valorar la actual estructura organizacional de una empresa, involucra la revisión de su jerarquía, roles,

responsabilidades y relaciones interdepartamentales para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades que impacten en la gestión de talento (Palacios, 2020).

#### **8.2.2.4.2. Definir los puestos claves**

Una vez que se analizado las líneas de jerarquía y comunicación del organigrama estructural, corresponde establecer aquellos cargos claves para el funcionamiento de la empresa u organización, es decir que si el colaborador que desempeña aquellas labores no se encuentra la dinámica estructural perdería movimiento se ralentizaría o se detendría por completo. Es importante señalar que este proceso adquiere mayores dimensiones en establecimientos que disponen de mayor volumen de operaciones, es decir, que cuentan con una gran cantidad de cargos dentro de su estructura (Valenzuela et al., 2020).

#### **8.2.2.4.3. Elaboración de perfiles de cargo**

La elaboración de perfiles de cargo es el procedimiento descriptivo el cual se documentan minuciosamente las características esenciales de un puesto de trabajo, cada puesto delimitado debe contar con un documento donde se identifiquen y detallen las responsabilidades específicas, habilidades necesarias, competencias clave y requisitos educativos y de experiencia para ocupar dicho cargo. La definición clara de perfiles de cargo se convierte en una herramienta fundamental para la toma de decisiones en la gestión de talento, facilitando procesos como la contratación, el desarrollo de carrera y la evaluación del desempeño (Barrera y Vidal, 2023).

Estos perfiles no solo proporcionan claridad sobre las expectativas laborales, sino que también sirven como base para procesos de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño. La definición precisa de estas herramientas implica una parte fundamental de la gestión de talento humano puesto que facilita la alineación entre las metas organizacionales y las habilidades individuales de los empleados, promoviendo así un ambiente de trabajo eficiente y centrado en el desarrollo profesional (Valenzuela et al., 2020).

#### **8.2.2.4.4. Elaborar la ruta de ascenso o carrera**

Una vez definidos los perfiles de cargo, se procede a trazar la ruta o mapa de carrera, que es un proceso estratégico para el desarrollo profesional de los colaboradores dentro de una organización, señala el trayecto de ascensos posibles. Es necesario identificar las oportunidades de crecimiento, y posibles ascensos a lo largo de la trayectoria laboral de cada individuo. Al

ofrecer una visión clara de las posibilidades de avance y desarrollo, la ruta de carrera no solo motiva a los empleados, sino que también contribuye a la retención del talento al demostrar un compromiso genuino por parte de la empresa en el crecimiento y bienestar de su personal (Valenzuela et al., 2020).

Este mapa detallado incluye metas a corto y largo plazo, así como los recursos y habilidades necesarios para alcanzarlas. La ruta de carrera proporciona una guía estructurada que ayuda a los empleados a comprender sus posibilidades de crecimiento, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas sobre su desarrollo profesional. Este enfoque proactivo no solo beneficia a los individuos al brindarles un sentido claro de dirección, sino que también fortalece la capacidad de la organización para retener y cultivar talento interno (Izurieta, 2020).

#### **8.2.2.4.5. Planificación de capacitación**

Las capacitaciones deben ser planificadas en base a las necesidades de formación que presentan los colaboradores, orientándose hacia el fortalecimiento de los conocimientos y habilidades que les permitirían no solamente desarrollar adecuadamente sus cargos actuales, sino también que les resulte útil para desempeñar cargos de mayor jerarquía a corto o largo plazo. Se diseñan programas de capacitación personalizados para llenar las brechas identificadas, incorporando métodos educativos efectivos y evaluaciones para garantizar la efectividad del proceso de aprendizaje (Bouza y Reyes, 2019).

Se identifican los temas prioritarios y se desarrollan programas que combinen métodos presenciales y virtuales, asegurando la flexibilidad y la adaptación a las necesidades de los empleados. Puede contemplar oportunidades de mentoría, proyectos especiales y otras formas de aprendizaje experiencial. Al alinear la capacitación con el desarrollo del plan de carrera, la organización no solo garantiza la adquisición de habilidades, sino que también fomenta un entorno de aprendizaje continuo que impulsa el crecimiento de sus colaboradores (Valenzuela et al., 2020).

#### **8.2.3. Definición de motivación**

La motivación es un proceso que todo el mundo experimenta internamente, y los resultados de este proceso reflejan la interacción que existe entre las personas y el mundo, porque la motivación regula las actividades personales y el desempeño de ciertos comportamientos que se dirigen hacia metas u objetivos ideales. Para conceptualizar la motivación, primero hay que

entender que es un proceso que comienza con una necesidad fisiológica o psicológica que conduzca a una acción o impulso hacia una meta o estimulación (Tacuri y Orbe, 2021).

La motivación se mide por características tales como intensidad (esfuerzo, resultados y desempeño), dirección (productividad, calidad del esfuerzo y logro de objetivos). Se considera que se alcanza un alto nivel de desempeño solo cuando existe un compromiso claro y su alto nivel de reconocimiento corporativo estimula el aumento de la motivación de los miembros de las organizaciones, los empleados y empresas que comparte esta identidad están unidos por este vínculo (Macías y Vanga, 2021).

La motivación tiene muchos beneficios que encamina con el plan de carrera ayuda al incremento de la productividad si el empleado está motivado, esto es gracias al diseño de un plan de carrera y las ventajas que genere dentro de la entidad. Por otra parte, se puede analizar que la motivación laboral se puede generar en todo tipo de organización o entidad dentro o fuera del país. El objetivo es el mismo al igual que las metas proporcionadas.

### **8.2.3.1. Importancia de la motivación**

La motivación de los colaboradores es un concepto fundamental en la psicología organizacional que se refiere al impulso interno que guía el comportamiento de los empleados en el entorno de trabajo, se ha convertido en factor crucial en el entorno laboral, ya que influye directamente en su desempeño, compromiso y productividad. Un equipo motivado tiende a mostrar mayor entusiasmo y dedicación hacia sus responsabilidades, lo que impacta positivamente en la consecución de objetivos organizacionales. Cuando los empleados se sienten valorados y reconocidos, experimentan un impulso en su moral, lo que contribuye a un mejor rendimiento (Cornejo, 2020).

La motivación en el ámbito laboral hace hincapié sobre la capacidad de las organizaciones para generar un impulso positivo en los colaboradores, no solo beneficia a nivel individual, sino que también tiene un impacto directo en la retención del talento, aquellos colaboradores que la experimenten en mayor medida son más propensos a permanecer en la empresa, reduciendo la rotación de personal y los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados. En este contexto son varios los aspectos que pueden inferir tales como: el liderazgo efectivo, programas de reconocimiento, oportunidades de desarrollo y un entorno de trabajo positivo son algunos de los elementos clave para fomentar la motivación (Ponce et al., 2023).

### **8.2.3.2. Factores que favorecen la motivación laboral**

Los principales factores que pueden influir sobre la motivación laboral son los siguientes:

#### **8.2.3.2.1. Políticas salariales**

Las políticas salariales en el contexto de la motivación laboral ocupan un lugar preponderante puesto que todo colaborador presta sus servicios para recibir una compensación económica. Este enfoque implica establecer sueldos y beneficios coherentes y competitivos para roles similares dentro de la organización y en comparación con el mercado laboral externo. Cuando los empleados perciben que sus salarios son justos en relación con sus responsabilidades y contribuciones, se sienten motivados y valorados, lo que fortalece su compromiso y rendimiento laboral. Además, se puede lograr implementando políticas que no solo abarquen los términos económicos, sino otra serie de acciones que pueden mejorar la calidad de vida de los colaboradores (Arana y Huairé, 2020).

Las políticas salariales son directrices y normativas documentales establecidas por una organización para determinar la estructura y gestión de los salarios de sus empleados. Estas políticas buscan establecer criterios claros y equitativos para la remuneración, considerando factores como la experiencia, habilidades, responsabilidades y el rendimiento laboral. Por otra parte, se busca que la política de remuneración debe garantizar la igualdad de remuneración entre los empleados que desempeñan funciones similares en la organización o son equivalentes; su razón de ser se orienta hacia la prevención de la discriminación salarial y asegurar que el esfuerzo de los colaboradores sea retribuido en forma satisfactoria para ambas partes: empresa y empleado (Gualavisí, 2021).

#### **8.2.3.2.2. Igualdad**

Diferentes iniciativas han sido llevadas a cabo en las últimas décadas en pos de la igualdad, sin embargo hasta hoy en día las brechas de género siguen latentes, por ello se hace necesario establecer criterios generales que contribuyan a dejar de lado tales paradigmas, resulta imperioso mejorar el contenido de los tratados, eliminar términos calificados como sexistas, establecer sistemas de reclutamiento y selección de personal para evitar la discriminación, subsanar las diferencias existentes en la retribución económica, incluir acciones de conciliación familiar y laboral; en conjunto tales medidas pueden ser adoptadas por las empresas para promover el principio o valor de la igualdad (Macías y Vanga, 2021).



La igualdad de género es un principio fundamental de los derechos humanos y un componente esencial para lograr un desarrollo sostenible y una sociedad más justa e inclusiva. Su implementación requiere del compromiso y cooperación de gobiernos, empresas, organizaciones y la sociedad en su conjunto.

#### **8.2.3.2.3. Responsabilidad**

La responsabilidad, desde la percepción de la motivación se erige como un elemento determinante cuya esencia radica en asignar tareas y funciones a los empleados que estén alineadas con sus habilidades y capacidades. Cuando los trabajadores se sienten responsables de llevar a cabo proyectos o cumplir con objetivos específicos, experimentan un sentido de propósito y significado en su labor diaria. Aquel principio no solo impulsa la productividad, sino que también contribuye a la satisfacción laboral al proporcionar a los empleados un sentido de logro y contribución a los objetivos organizacionales (Arana y Huaire, 2020).

Este factor está directamente relacionado con el grado de confianza que la empresa atribuye a sus colaboradores, de modo que se otorgan responsabilidades significativas, a los trabajadores perciben que su contribución es valiosa y reconocida. Este reconocimiento refuerza la autoestima y la autoeficacia, dos factores fundamentales para mantener altos niveles de motivación en el entorno laboral. Este concepto no solo tiene alcance sobre el trabajo, sino que es esencial para el desempeño efectivo, también desencadena un círculo positivo de motivación y compromiso entre los empleados y la organización (Gil y Gutierrez, 2021).

#### **8.2.3.2.4. Reconocimiento**

El salario emocional se refiere a una remuneración que es dada a los colaboradores, con factores no económico y que busca satisfacer situaciones de orden personal o familiar, aportando al mejoramiento de su calidad de vida y fomentando un buen clima organizacional, al ser un gran estímulo para mejorar el desempeño laboral, siendo los intangibles complementan los salario económico ofrecido por la empresa, a fin de aumentar la satisfacción de los obreros, y hacer la organización más atractiva en el mercado laboral (Torres y Gutiérrez , 2023).

Es un factor clave en la satisfacción de los empleados y no podemos permitir que los empleados estén insatisfechos ya que esta insatisfacción afecta la productividad de la organización. Es importante que las empresas se responsabilicen por principio de sus

trabajadores, ya que esto se verá reflejado en una mayor productividad, mayor calidad y un mejor clima laboral en la empresa, en definitiva, una mejor organización (Andrade de Noguera, 2018).

## 9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS

- **¿Cuál es la situación actual de los componentes del plan de carrera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre?**

La situación actual de los componentes del plan de carrera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre evidenció debilidades en: la formación académica de sus colaboradores, un bajo nivel de interés por fortalecer la instrucción académica y profesional por parte de los directivos, los programas de desarrollo son efectuados en forma aislada y las habilidades de comunicación y manejo de herramientas tecnológicas en los colaboradores ocasionalmente permiten un buen desempeño.

- **¿Cuáles son los factores determinantes en la motivación de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre?**

El análisis de los resultados de las encuestas permitió determinar que los factores determinantes en la motivación de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre: están relacionados con las políticas salariales, el reconocimiento, la responsabilidad y la igualdad.

- **¿Cuáles son los elementos primordiales del plan de carrera que favorecen la motivación de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito?**

Los elementos primordiales que debe tener el plan de carrera para favorecer la motivación de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre: son los perfiles de cargos, rutas de carrera o ascenso y un plan de capacitación en base a las necesidades de fortalecimiento de las habilidades de comunicación, manejo de herramientas tecnológicas y conocimiento del sector cooperativo.

## **10. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

### **10.1.1. Enfoque teórico (Histórico lógico)**

El enfoque histórico lógico, estudia la trayectoria real de los fenómenos y acontecimientos en las decursas de su historia, se enfoca en la investigación de las leyes generales del funcionamiento y desarrollo de los fenómenos (Torres, 2020). Este método se utilizó para el desarrollo de los antecedentes donde se realizó una revisión de las variables plan de carrera y motivación a través del tiempo, llegando a tener una mayor comprensión de su situación actual.

### **10.1.2. Método deductivo**

La deducción es un método científico que permite pasar de supuestos generales a otros específicos (Monroy et al., 2018). Este método fue utilizado en la investigación porque se partió del planteamiento del problema existente con una visión generalizada, hasta llegar a lo puntual identificando las causas y efectos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

### **10.1.3. Análisis sintético**

Según Torres (2020) se utiliza para detallar cuadros e imágenes individuales de los resultados obtenidos. Este método fue necesario aplicar para tener una mayor comprensión de la información obtenida de las encuestas acerca del plan de carrera y la motivación de los colaboradores, se analizó por separados los valores porcentuales de los ítems correspondientes a los factores que componen las variables de estudio para finalmente integrarlos alcanzando un conocimiento más profundo sobre el tema tratado.

## **10.2. Tipos de investigación**

### **10.2.1. Bibliografía**

La investigación bibliográfica es una técnica que consiste en seleccionar y recopilar información mediante la lectura y la crítica de documentos y materiales bibliográficos de bibliotecas, registros y centros de información (Guevara et al., 2020). Se consideró que la investigación fue de tipo bibliográfica porque se estructuró una base teórica a través de la recopilación de información en libros, artículos científicos, tesis y páginas web, sobre el plan de carrera y la motivación, para la identificación de los temas y subtemas de la fundamentación

científico teórica se desarrolló un mapeo en el programa Atlas Ti 23 que permitió organizar en forma completa y sintetizada la información relacionada a las variables.

### **10.2.2. De campo**

Este tipo de investigación ayuda a obtener datos e información necesarios para su posterior análisis sin manipular las variables objeto de estudio. La investigación de campo permitió el uso de herramientas como fichas de observación o cuestionarios, que permiten recolectar y analizar los datos investigados (Gómez et al., 2014). La investigación se consideró como de campo, puesto que los investigadores en el proceso de recolección de información que fue llevado a cabo a través de encuestas, mantuvieron contacto directo con los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre que constituyeron el objeto de estudio.

## **10.3. Alcance de la investigación**

### **10.3.1. Descriptiva**

La investigación descriptiva tiene como objetivo describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utiliza criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el comportamiento del fenómeno en estudio (Guevara et al., 2020). El estudio se enmarcó en este tipo investigación, porque permitió detallar las particularidades de la situación que atraviesa la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre en relación al plan de carrera y motivación.

## **10.4. Técnicas de investigación utilizada**

Las técnicas de investigación que se utilizaron para la recolección de datos de los colaboradores fueron:

### **10.4.1. Encuesta**

Según Paniagua y Valenzuela, (2019) la encuesta corresponde a una técnica de investigación utilizada principalmente en ciencias sociales, a través de la cual se recolecta información sobre los sujetos para describir, comparar o explicar aspectos como conocimientos, actitudes y comportamientos. Como se describió en el transcurso del estudio, se aplicó la técnica de la encuesta para recolectar información sobre el plan de carrera y la motivación, dirigida a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre.

### 10.4.2. Red semántica

Las redes semánticas o conceptuales según Fraijo et al.,(2018) está basada en la forma de representación del conocimiento a través de sus relaciones, consiste en la generación de grupos de conceptos a través de un proceso reconstructivo. Esta técnica fue utilizada para realización de la estructura del marco teórico, se utilizó el programa Atlas ti 23 que permitió la representación gráfica de los temas y subtemas de las variables plan de carrera y motivación, vinculados entre sí acorde a la relación que mantienen, facilitando la organización de la información teórica.

## 10.5. Instrumentos utilizados

### 10.5.1. Cuestionario

Según Paniagua y Valenzuela (2019) el cuestionario es una herramienta utilizada para recopilar de manera organizada la información que permitirá dar cuenta de las variables que son de interés en cierto estudio, investigación, sondeo o encuesta. Se elaboró un cuestionario con opciones de respuesta en escala de Likert para la encuesta dirigida a los colaboradores con el objetivo de recopilar información importante sobre el plan de carrera y motivación.

## 10.6. Población de estudio

Es un compendio de todos los elementos que posee atributos o características similares, y que pueden ser identificados en un área de interés en específico para ser objeto de análisis (Monroy et al., 2018). La población estuvo conformada por 10 colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre, a continuación, se detalla:

**Tabla 4** *Población de estudio*

<b>Cargo</b>	<b>N</b>
Jefe de Agencia	1
Jefe de crédito	1
Asesores de crédito	3
Jefe de captaciones	1
Asesor de captaciones	1
Caja	2
Servicio al cliente	1
<b>Total</b>	<b>10</b>

**Fuente:** Cooperativa de ahorro y crédito 9 de Octubre del Cantón La Maná.

**Elaborado por:** Elaboración propia.

## 10.6. Validación del instrumento

La validación del instrumento se desarrolló por medio de revisión bibliográfica que permitió argumentar los factores del plan de carrera y de la motivación que son las variables estudiadas, en base a tales elementos se diseñó el cuestionario.

Posteriormente se solicitó la colaboración de tres docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión La Maná, en calidad de expertos para que emitieran sus criterios sobre el instrumento elaborado. Con el objetivo de establecer la fiabilidad se ingresó los datos recopilados en el programa IBM SPSS 25, se calculó el Índice del Alfa de Cronbach, cuyos resultados se muestran a continuación:

**Tabla 5.** *Resumen de casos*

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		<b>N</b>	<b>%</b>
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	10	100,0

Elaborado por: Los investigadores

El Alfa de Cronbach del instrumento dejó un valor de 0.807 que reflejó que el cuestionario presenta un nivel de fiabilidad aceptable, debido a que el resultado es superior a 0,70 (Rodríguez y Reguant, 2020). En consecuencia, se procedió a la aplicación de las encuestas a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre.

**Tabla 6.** *Alfa de Cronbach*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
,809	19

**Fuente:** Elaboración propia

## 11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 11.1 Resultados de la encuesta de colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre.

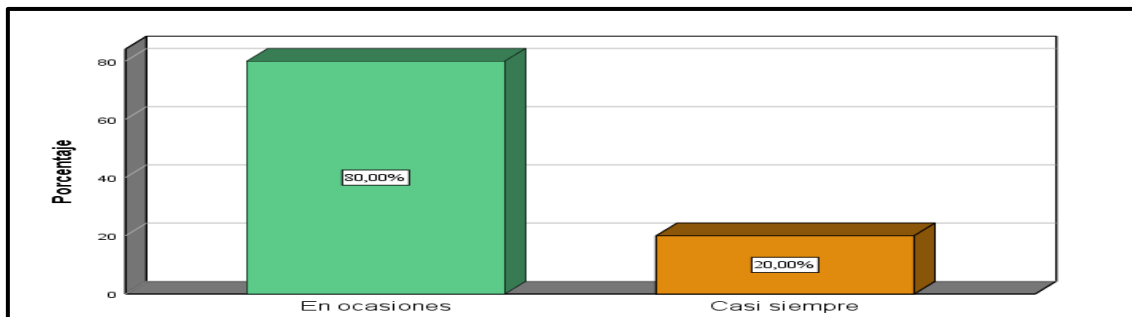
#### 1. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito proporciona oportunidades para mejorar la formación académica y profesional de sus colaboradores?

**Tabla 7.** Oportunidades de mejora para la formación académica

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En ocasiones	8	80,0	80,0	80,0
Casi siempre	2	20,0	20,0	100,0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 2.** Oportunidades de mejora para la formación académica



Fuente: Elaboración propia.

#### Análisis e interpretación:

Según el 80% en ocasiones se proporciona oportunidades para la formación académica y profesional, el 20% señaló casi siempre. La mayoría de colaboradores percibieron que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de octubre se refleja un nivel regular de interés por fortalecer la instrucción académica y profesional de su talento humano. Pintado (2021) identificó en su estudio similares resultados donde: el 76.7% de personal afirmó que los espacios para mejorar su formación eran insuficientes al interior de la empresa donde laboraban.



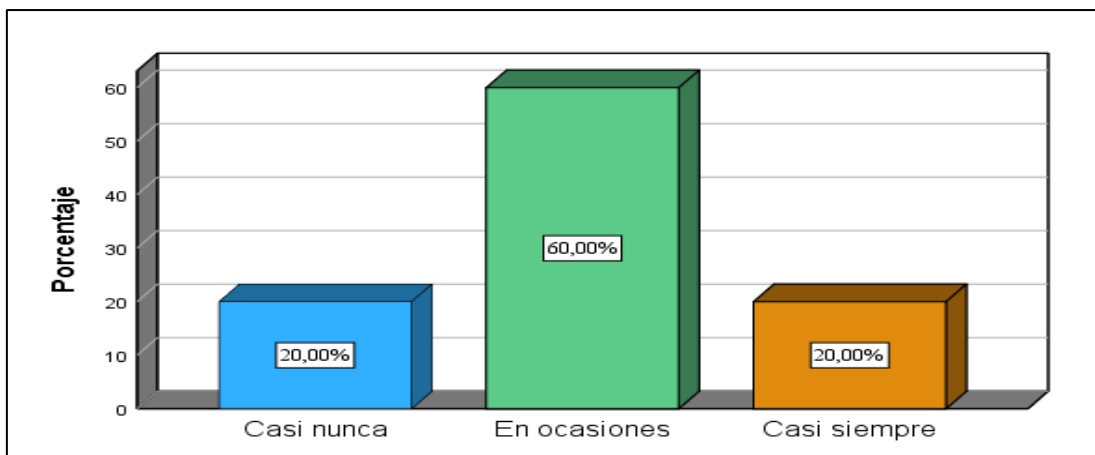
2. ¿Considera que la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre valora y fomenta la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos a través de programas de desarrollo para sus empleados?

**Tabla 8.** *Adquisición de habilidades y conocimientos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	2	20,0	20,0	20,0
En ocasiones	6	60,0	60,0	80,0
Casi siempre	2	20,0	20,0	100,0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 3** *Adquisición de habilidades y conocimientos*



Fuente: Elaboración propia.

### **Análisis e interpretación:**

En base a los datos de la encuesta el 60% considera que solamente en ocasiones se fomenta la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos, el 20% señaló casi nunca y el 20% casi siempre. Los resultados evidenciaron limitaciones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito al promover la capacidad de su talento humano, denotando que los programas de desarrollo, están siendo considerados como algo aislado, y como una parte fundamental para mejorar el desempeño; Rufasto (2021) en su estudio también identificó deficiencias sobre los programas orientados a fortalecer las habilidades, pues la mayor parte del personal se mostró indiferente.

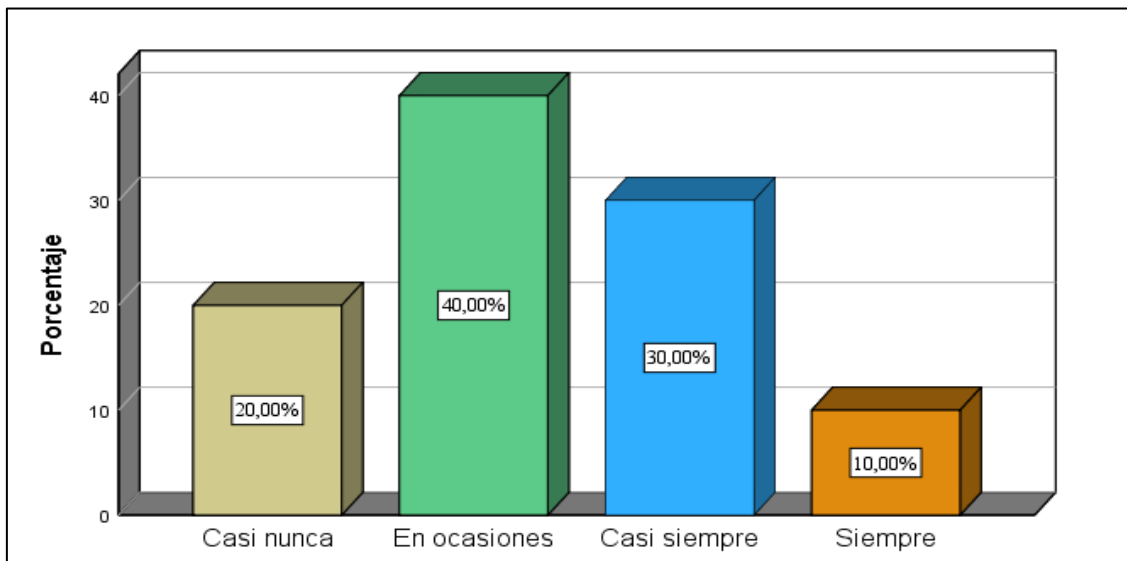
**3. ¿Considera que posee habilidades de comunicación efectivas para trabajar en equipo y resolver problemas en su área laboral?**

**Tabla 9** *Habilidades de comunicación*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Casi nunca	2	20,0	20,0	20,0
En ocasiones	4	40,0	40,0	60,0
Casi siempre	3	30,0	30,0	90,0
Siempre	1	10,0	10,0	100,0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 4** *Habilidades de comunicación*



Fuente: Elaboración propia.

**Análisis e interpretación:**

Los resultados evidenciaron que el 40% menciona en ocasiones, el 30% siempre, mientras que el 20% enfatizó casi nunca y el 10% respondió que siempre. Los datos expuestos ponen evidencia que solo en ocasiones los colaboradores poseen habilidades de comunicación efectivas para trabajar en equipo y resolver problemas en su área laboral, según Sandoval et al., (2018) una de las causas que propicia dicha situación puede ser la falta de una cultura organizacional que promueva y valore la comunicación abierta y la colaboración.

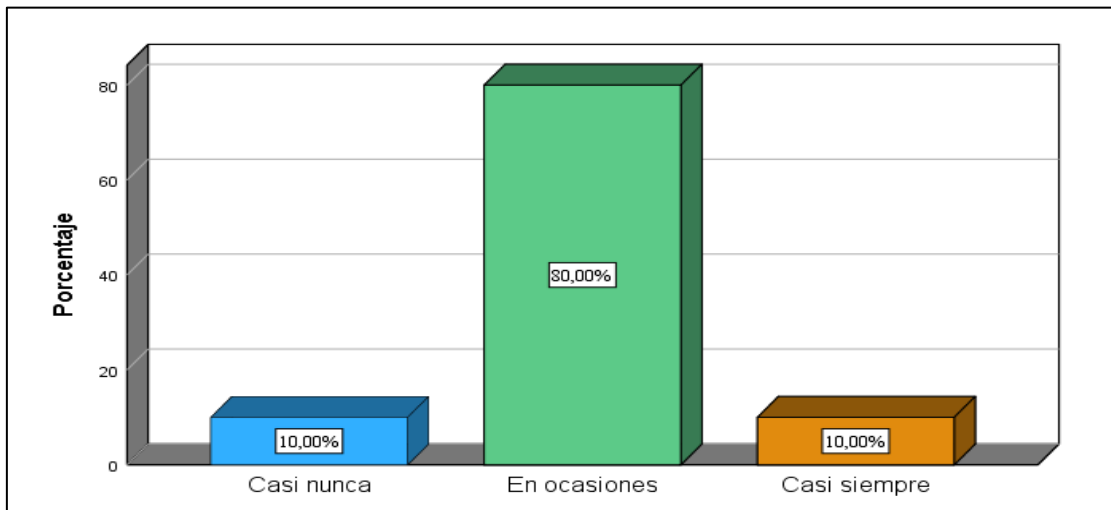
**4. ¿Considera que su capacidad de manejo de herramientas tecnológicas favorece la realización de sus tareas laborales?**

**Tabla 10** *Capacidad de manejo de herramientas tecnológicas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	1	10,0	10,0	10,0
En ocasiones	8	80,0	80,0	90,0
Casi siempre	1	10,0	10,0	100,0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 5** *Capacidad de manejo de herramientas tecnológicas*



Fuente: Elaboración propia.

**Análisis e interpretación:**

El 80% de los encuestados consideró que su capacidad de manejo de herramientas tecnológicas favorece la realización de sus tareas laborales, mientras que el 10% opinó que nunca y otro 10% enfatizó que casi siempre. Los datos expuestos revelaron que el manejo de herramientas tecnológicas es un área que presenta oportunidad de desarrollo entre el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre, porque este factor juega un papel fundamental en la eficiencia operativa y la competitividad; tales resultados difieren con los datos de García y Vega (2019) donde una minoría del personal señaló requerir formación en uso y manejo de nuevas tecnologías.

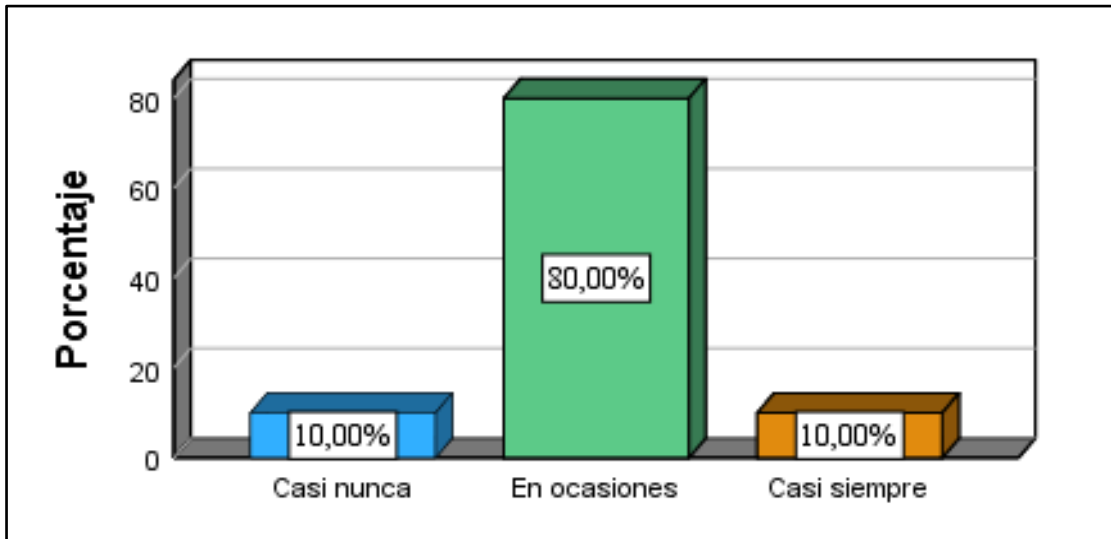
**5. ¿Cree que los conocimientos que posee actualmente sobre el sector cooperativo y financiero le permiten desempeñarse adecuadamente en el cargo que ocupa?**

**Tabla 11** *Desempeño en el cargo*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Casi nunca	1	10,0	10,0	10,0
En ocasiones	8	80,0	80,0	90,0
Casi siempre	1	10,0	10,0	100,0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 6** *Desempeño en el cargo*



Fuente: Elaboración propia.

**Análisis e interpretación:**

Los resultados reflejaron que el 80% de encuestados considera que sus conocimientos en ocasiones le permiten desempeñarse adecuadamente en el cargo que ocupa, mientras que el 10% opino que casi nunca y el 10% restante enfatizó que casi siempre. Se evidenció que el desempeño de los colaboradores podría ser superior si se fortalecen los conocimientos sobre el cargo actual; una de las razones que explicaría esta situación sería una frecuente rotación de personal, de este modo el personal de nuevo ingreso presenta un incipiente nivel de conocimiento, mismo que se adquiere en gran parte con la experiencia y tiempo así lo detectó en su estudio Landa (2022).

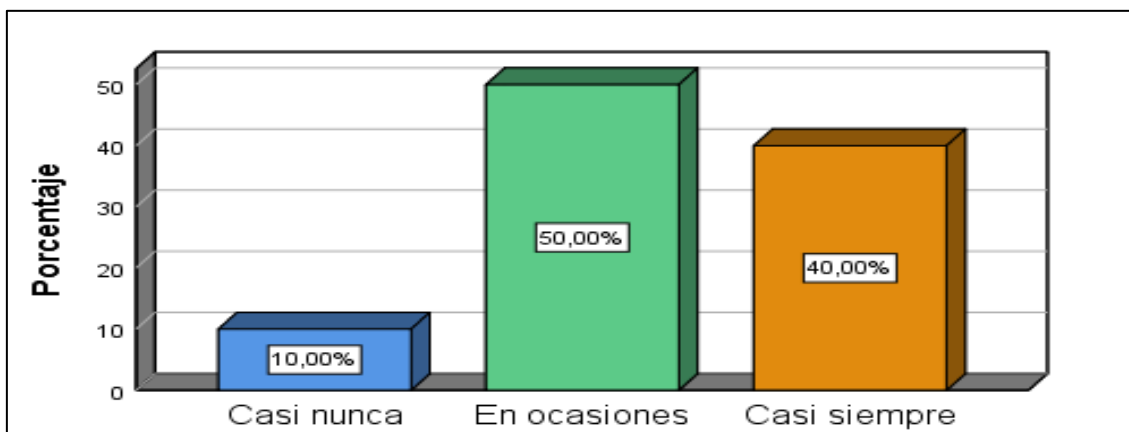
**6. ¿En qué medida considera que la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre ofrece incentivos que motivan y reconocen el desempeño laboral sobresaliente?**

**Tabla 12** *Incentivos laborales y motivación de los colaboradores*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	1	10,0	10,0	10,0
En ocasiones	5	50,0	50,0	60,0
Casi siempre	4	40,0	40,0	100,0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 7** *Incentivos laborales y motivación de los colaboradores*



Fuente: Elaboración propia.

**Análisis e interpretación:**

Según la percepción del 50% de colaboradores en ocasiones reciben incentivos, el 40% casi siempre y el 10% casi nunca. La motivación y reconocimiento del talento humano resultan fundamentales para el mejoramiento del desempeño laboral, no obstante, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre se observa mediano interés sobre los incentivos otorgados, aquello puede deberse a la frecuencia o la dotación de incentivos que escasamente corresponden a las expectativas de los colaboradores; en su investigación al personal de las Pymes del cantón Ambato, Landa (2022) evidenció que el 40% del personal no recibía incentivos, aspecto que es esencial para demostrar que el desempeño sobresaliente es digno de ser recompensado.

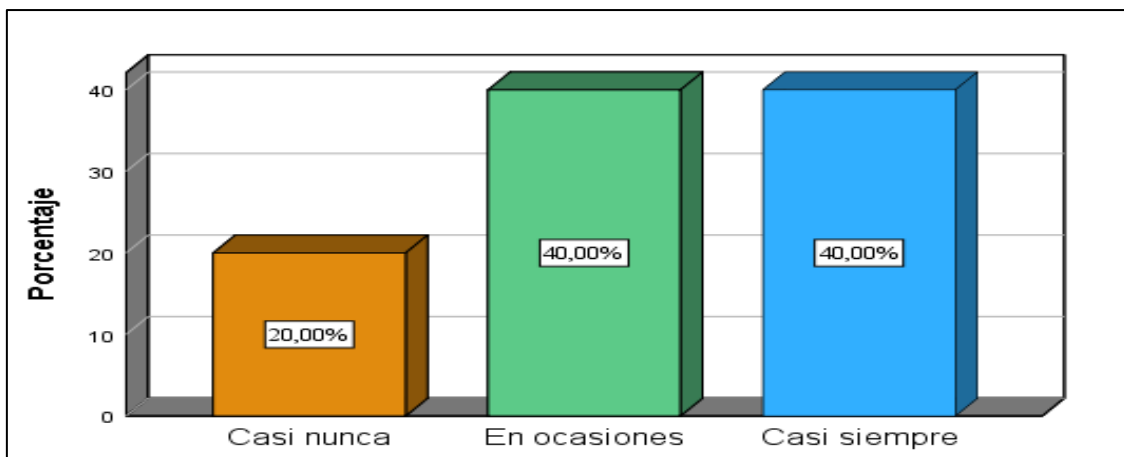
**7. ¿Los incentivos laborales ofrecidos por la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre están alineados con el rendimiento y la contribución individual de los colaboradores?**

**Tabla 13** *Alineación de los incentivos con el rendimiento de los colaboradores*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	2	20,0	20,0	20,0
En ocasiones	4	40,0	40,0	60,0
Casi siempre	4	40,0	40,0	100,0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 8** *Alineación de los incentivos con el rendimiento de los colaboradores*



Fuente: Elaboración propia.

**Análisis e interpretación:**

Acorde a los resultados de la encuesta se determinó que el 40% mencionó que en ocasiones existe alineación de los incentivos con el rendimiento y contribución individual en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre, mientras que el 40% respondió casi siempre y el 20% casi nunca. Los resultados evidenciaron ligero desequilibrio o sesgo en la dotación de los incentivos, pues la mayoría considera que solo a veces los colaboradores que presentan mejores rendimientos y contribución son quienes los reciben, según Mujica y Guzmán (2021) esta situación puede generar malestar en el ambiente de trabajo en lugar de cumplir con su cometido de motivar mediante la valoración del talento humano.

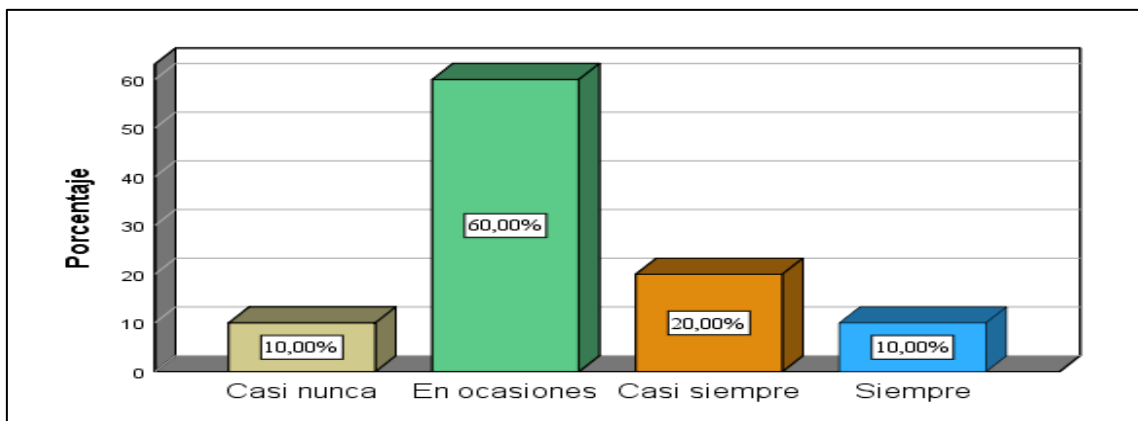
**8. ¿Considera que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre existen posibilidades de ascenso y crecimiento laboral?**

**Tabla 14** *Posibilidades de ascenso y crecimiento laboral*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	1	10,0	10,0	10,0
En ocasiones	6	60,0	60,0	70,0
Casi siempre	2	20,0	20,0	90,0
Siempre	1	10,0	10,0	100,0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 9** *Posibilidades de ascenso y crecimiento laboral*



Fuente: Elaboración propia.

**Análisis e interpretación:**

Según los resultados obtenidos se estableció que el 60% de los colaboradores respondió en ocasiones, el 20% casi siempre, el 10% siempre y el 10% casi nunca. Ante los datos obtenidos se estableció que la mayoría consideró que ocasionalmente se ven en la posibilidad de escalar de cargos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre, es importante que se considere que una de las principales aspiraciones de los colaboradores es el crecimiento profesional, de modo que las limitaciones en este contexto pueden repercutir sobre el rendimiento laboral y el nivel de retención de personal calificado, así lo señala Veintimilla (2021) al considerar los ascensos como un factor primordial de la motivación.

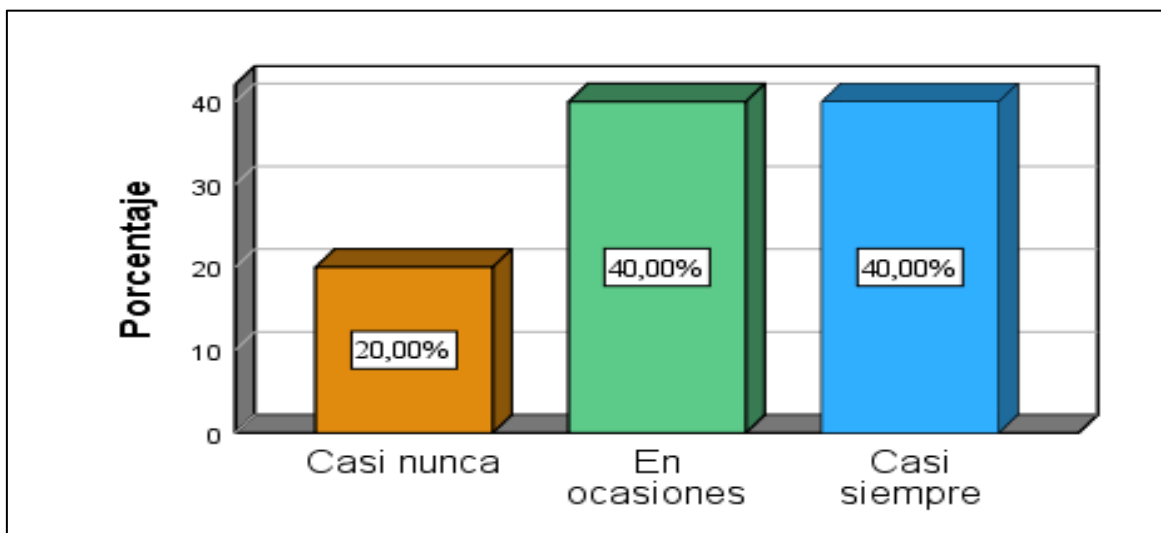
**9. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre mantiene políticas claras y justas para el ascenso profesional y crecimiento dentro de la entidad?**

**Tabla 15** Políticas para el ascenso profesional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	2	20,0	20,0	20,0
En ocasiones	4	40,0	40,0	60,0
Casi siempre	4	40,0	40,0	100,0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 10** Políticas para el ascenso profesional



Fuente: Elaboración propia.

**Análisis e interpretación:**

Los resultados de la encuesta reflejaron que el 40% de los colaboradores consideró que en ocasiones prevalecen políticas claras para el ascenso profesional, mientras que el 40% respondió casi siempre y el 20% restante casi nunca. La definición y el cumplimiento de las políticas para ascensos es fundamental, no obstante, es un factor que mínimamente se considera, dicho resultado se asemeja con la información obtenida en la investigación de Sangache (2019) donde reflejó que no contaban con políticas definidas en el tema de ascensos.



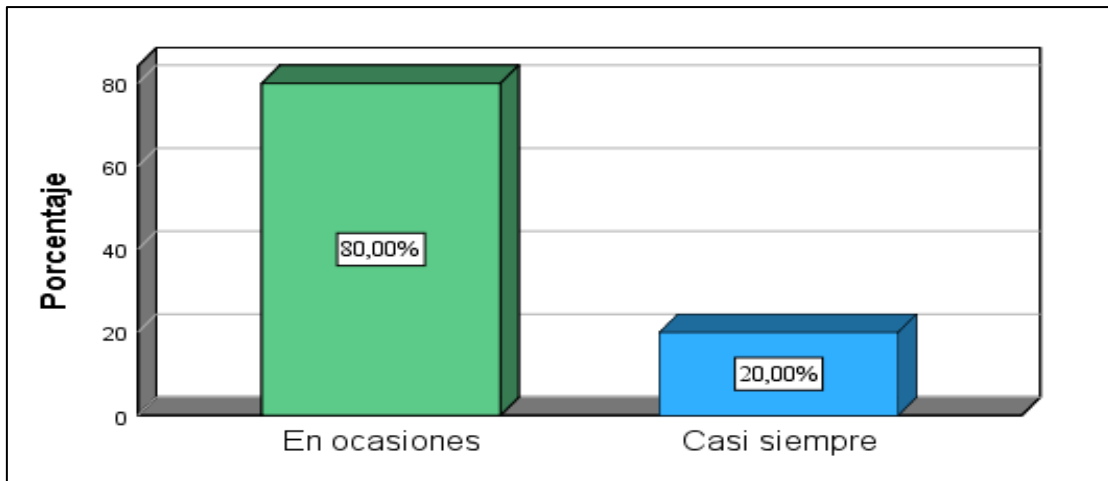
**10. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre ofrece suficientes oportunidades de capacitación para mejorar las habilidades y conocimientos laborales de los empleados?**

**Tabla 16** *Suficientes oportunidades de capacitación*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
En ocasiones	8	80,0	80,0	80,0
Casi siempre	2	20,0	20,0	100,0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 11** *Suficientes oportunidades de capacitación*



**Fuente:** Elaboración propia.

**Análisis e interpretación:**

Los resultados revelaron que el 80% opinó que en ocasiones se les brinda suficientes oportunidades de capacitaciones y el 20% señaló casi siempre. En base a los valores porcentuales se determinó que la formación y desarrollo del talento humano es un área de oportunidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre, pues las capacitaciones no están siendo planificadas como parte integral de la gestión del talento humano sino más bien como iniciativas esporádicas que se realizan de vez en cuando, aspecto que impide mantener continuidad en el fortalecimiento de los conocimientos y habilidades de los colaboradores, acorde a la Universidad de Postgrado del Estado IAEN (2023) de ahí surge la importancia de articular las necesidades de formación con los programas de capacitación brindados.

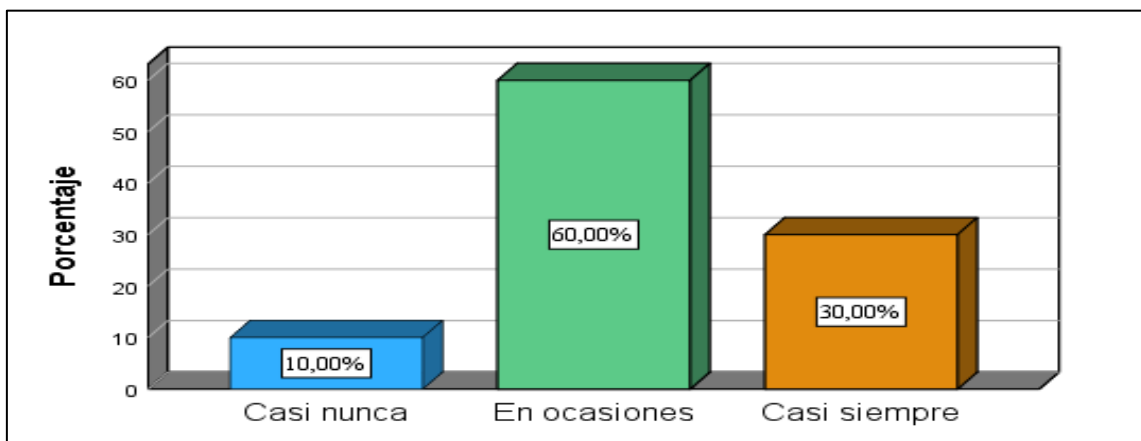
**11. ¿Considera que la capacitación ofrecida por la empresa es relevante y útil para mejorar el desempeño en las tareas laborales?**

**Tabla 17** Utilidad y relevancia de las capacitaciones ofrecidas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	1	10,0	10,0	10,0
En ocasiones	6	60,0	60,0	70,0
Casi siempre	3	30,0	30,0	100,0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 12** Utilidad y relevancia de las capacitaciones ofrecidas



Fuente: Elaboración propia.

**Análisis e interpretación:**

El 60% de los colaboradores opinó que en ocasiones las capacitaciones eran útiles, el 30% casi siempre y el 10% casi nunca. Los resultados mostraron cierta incertidumbre en relación a la utilidad de las capacitaciones, aspecto que podría ser mejorado a través del estudio de necesidades que presentan los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre, asimismo Martínez y Menendez (2018) evidenciaron que las capacitaciones otorgadas en otra entidad financiera no contaban con un análisis previo; en consecuencia sus resultados mostraban tendencia a ser mínimamente útiles y relevantes para el desempeño del personal.

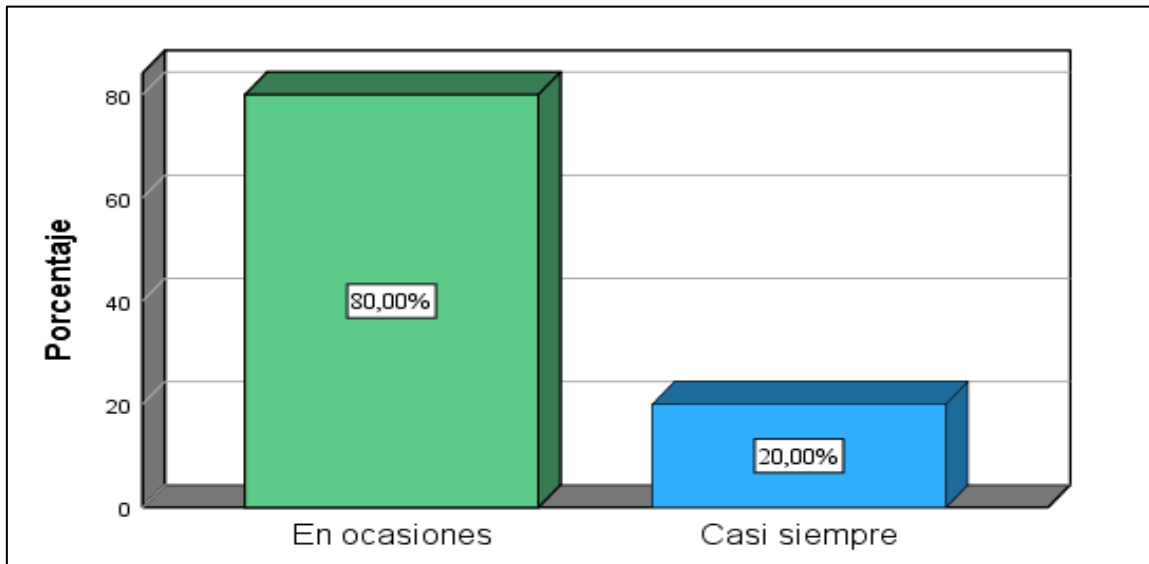
**12. ¿Considera que las políticas salariales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre son justas y equitativas para todos los empleados?**

**Tabla 18** Políticas salariales de Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En ocasiones	8	80,0	80,0	80,0
Casi siempre	2	20,0	20,0	100,0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 13** Políticas salariales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre



Fuente: Elaboración propia.

**Análisis e interpretación:**

En relación a la equidad y justicia el 80% de los encuestados señaló que ocasionalmente las políticas salariales se manejan bajo esos principios, el 20% mencionó casi siempre. Es fundamental que las directrices de remuneración, sean gestionadas de manera adecuada, de lo contrario se genera en los colaboradores inconformidad e incertidumbre, acorde a Ayavaca (2023) el salario es una de las variables más importantes de la motivación, de modo que las políticas establecidas deben ser equivalentes para todos los colaboradores independientemente del cargo que ocupen en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre.

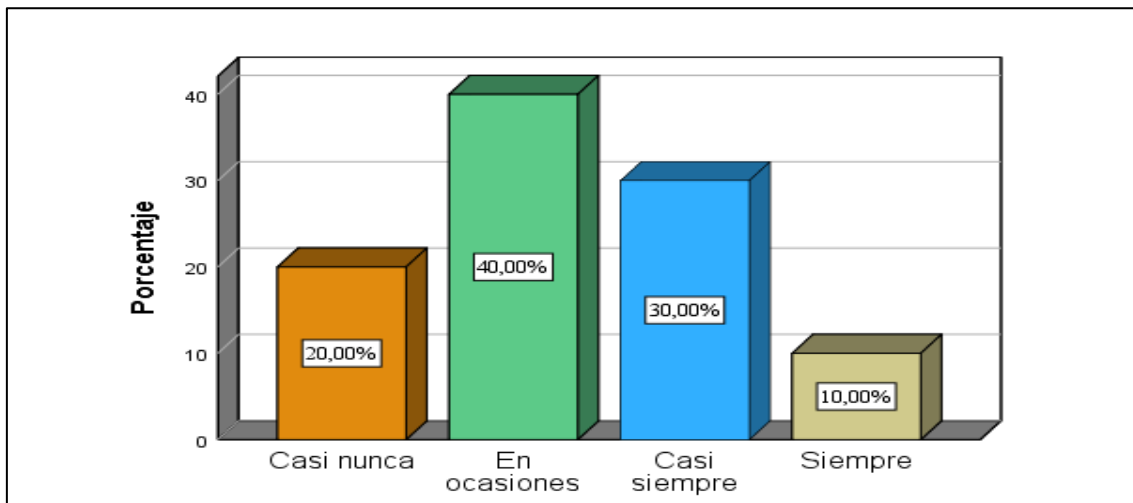
### 13. ¿Las políticas salariales de la empresa son transparentes y están basadas en criterios objetivos y justos?

**Tabla 19** *Transparencia en las políticas salariales*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	2	20,0	20,0	20,0
En ocasiones	4	40,0	40,0	60,0
Casi siempre	3	30,0	30,0	90,0
Siempre	1	10,0	10,0	100,0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 14** *Transparencia en las políticas salariales*



Fuente: Elaboración propia.

#### **Análisis e interpretación:**

En relación a la transparencia, criterios objetivos y justos que deben prevalecer en las políticas salariales: el 40% opinó que ocasionalmente, el 30% casi siempre, el 20% casi nunca y el 10% siempre. Es importante que en la Cooperativa se promuevan políticas salariales que estén basadas en tales principios porque de esta manera se asegura que las compensaciones sean equilibradas, considerando factores como: la experiencia, habilidades y responsabilidades. Según Cherez (2020) al gestionarla adecuadamente promueve un ambiente laboral equitativo, reduce la posibilidad de conflictos y fortalece la motivación de los empleados en este caso hacia la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre.

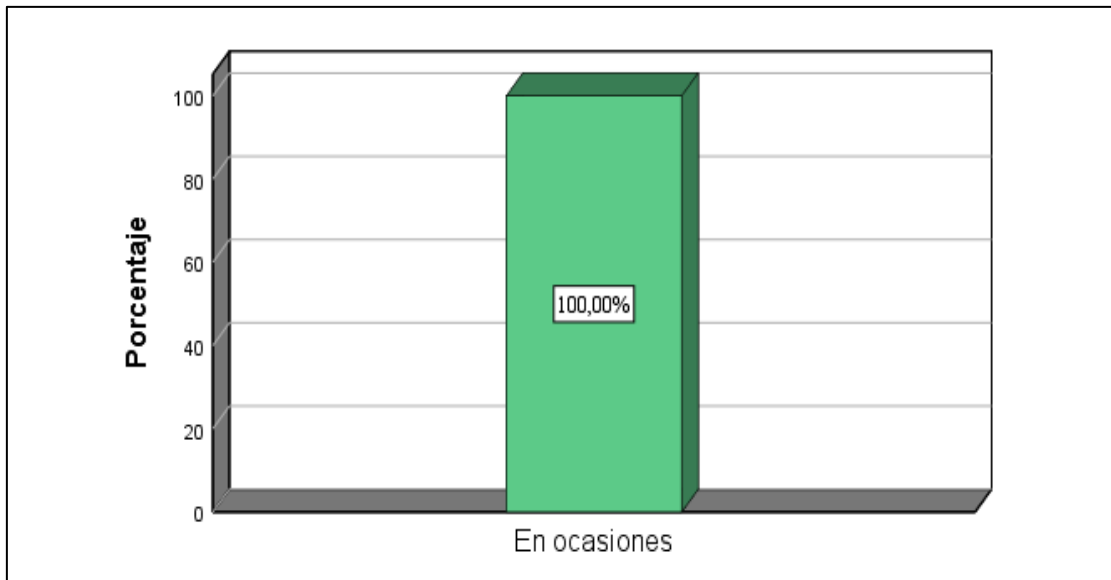
**14. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre reconoce y valora de manera adecuada los logros y contribuciones individuales de sus empleados?**

**Tabla 20** Reconocimiento de logros y contribuciones de los colaboradores

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
En ocasiones	10	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 15** Reconocimiento de logros y contribuciones de los colaboradores



Fuente: Elaboración propia.

**Análisis e interpretación:**

Los resultados reflejaron que el 100% de los colaboradores concuerda que ocasionalmente son reconocidos su logros y contribuciones a nivel laboral. En base al valor porcentual visualizado se resalta la necesidad de estructuración de un sistema de incentivos que responda en mayor grado a las expectativas del talento humano, que permita evidenciar que la Cooperativa de Ahorro Crédito 9 de Octubre en su conjunto valora el esfuerzo, este comportamiento Maslow lo explica a través del cuarto peldaño argumentando la búsqueda innata de reconocimiento que tienen las personas y que al conseguirlo aumentan su confianza y sensación de bienestar (Ayavaca, 2023).

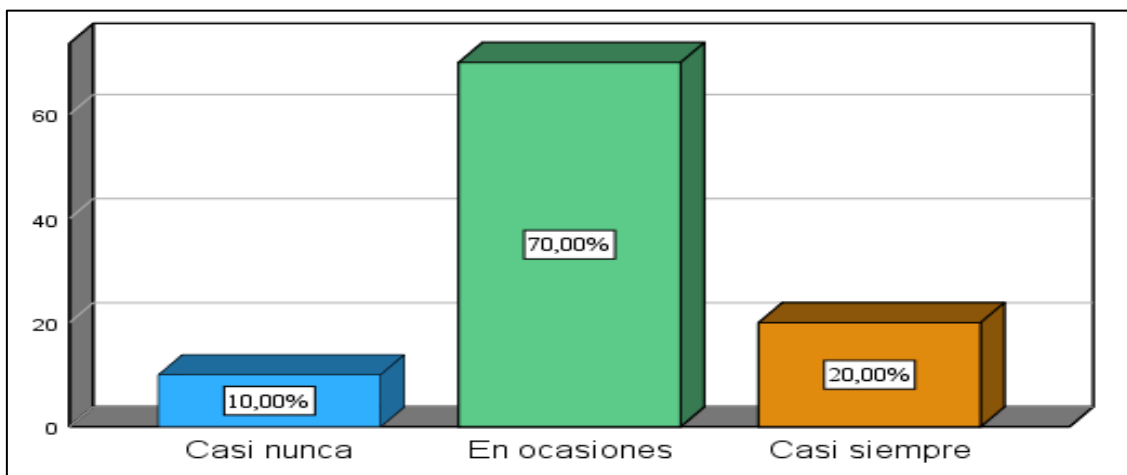
**15. ¿Consideras que el reconocimiento brindado por la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre es significativo y motivador para los empleados?**

**Tabla 21.** Motivación y significancia de los reconocimientos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	1	10,0	10,0	10,0
En ocasiones	7	70,0	70,0	80,0
Casi siempre	2	20,0	20,0	100,0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 16** Motivación y significancia de los reconocimientos



Fuente: Elaboración propia.

**Análisis e interpretación:**

Los resultados reflejaron que el 70% de los colaboradores respondió que en ocasiones los reconocimientos son significativos, el 20% opina que casi siempre lo son y el 10% casi nunca. Se evidenció que la mayor proporción de personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre percibe los reconocimientos como medianamente motivadores, de modo que estas iniciativas debería ser replanteadas, en vista que su impacto entre los colaboradores es ligeramente significativo; de acuerdo a Morales (2018) los tipos de reconocimientos de mayor uso son las placas conmemorativas, objetos deportivos, certificados, mejor empleados del mes, días especiales de vacaciones con goce de sueldo.

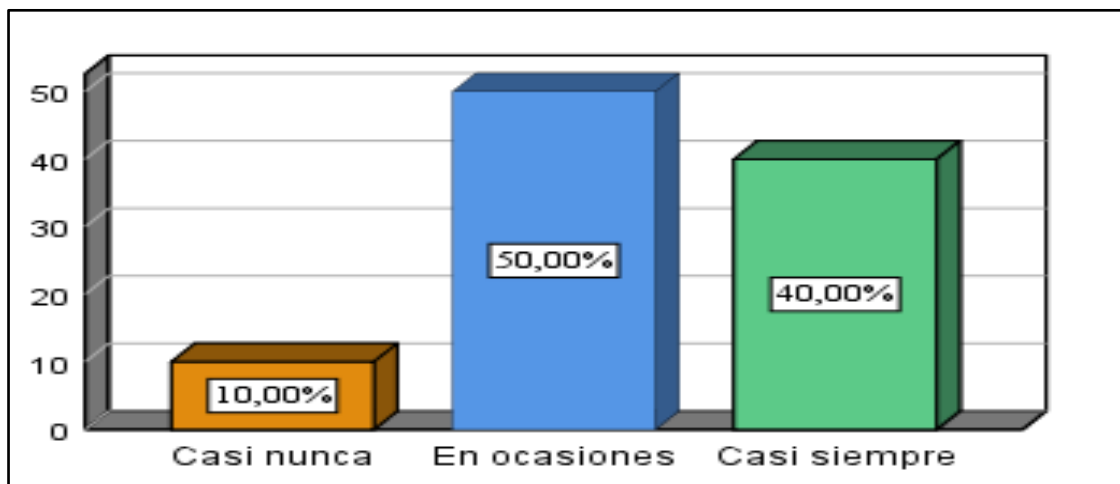
**16. ¿Los empleados perciben un alto nivel de responsabilidad en sus funciones y tareas laborales dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre?**

**Tabla 22.** Nivel de responsabilidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	1	10,0	10,0	10,0
En ocasiones	5	50,0	50,0	60,0
Casi siempre	4	40,0	40,0	100,0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 17** Nivel de responsabilidad



Fuente: Elaboración propia.

**Análisis e interpretación:**

En base a la información de la encuesta, se determinó que el 50% ocasionalmente perciben un nivel alto de responsabilidad en sus funciones y tareas laborales dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, el 40% casi siempre y el 10% casi nunca. Es notorio que los colaboradores desarrollan actividades que demandan un alto grado de responsabilidad, las labores que realizan conllevan complejidad, considerando que los cargos que concentran mayor jerarquía son aquellos que se ocupan de la toma de decisiones trascendentales (Morales, 2018).

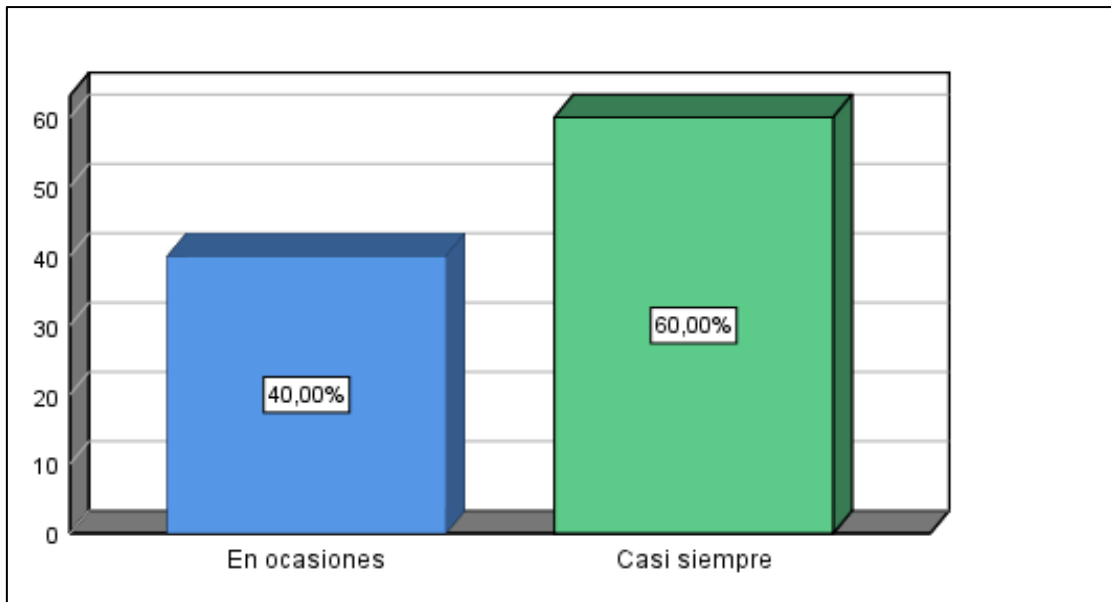
**17. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre promueve la responsabilidad individual y colectiva como parte de su cultura organizacional?**

**Tabla 23** Responsabilidad en la cultura organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En ocasiones	4	40,0	40,0	40,0
Casi siempre	6	60,0	60,0	100,0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 18** Responsabilidad en la cultura organizacional



Fuente: Elaboración propia.

**Análisis e interpretación:**

En base a los resultados obtenidos en las encuestas, se aprecia en la figura que el 60% considera que, si se promueve la responsabilidad, mientras que el 40% mencionó en ocasiones. Esta situación muestra que la mayoría de colaboradores coincide en que la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre existe interés por promover la responsabilidad individual y colectiva como parte de la cultura organizacional, siendo aquel un factor realmente importante para tener un buen ambiente de trabajo y para alcanzar los objetivos de la entidad financiera (Arabat y Romero, 2019).



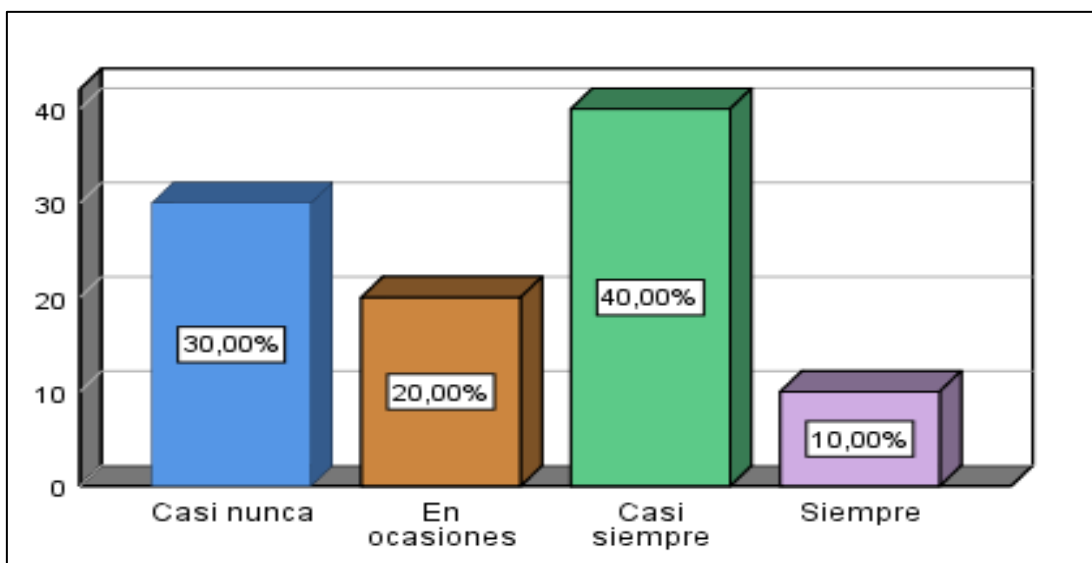
**18. ¿Considera que la empresa trata a todos los empleados con igualdad y justicia en cuanto a oportunidades y trato?**

**Tabla 24.** *Trato de igualdad y justicia*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	3	30,0	30,0	30,0
En ocasiones	2	20,0	20,0	50,0
Casi siempre	4	40,0	40,0	90,0
Siempre	1	10,0	10,0	100,0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 19.** *Trato de igualdad y justicia*



Fuente: Elaboración propia.

**Análisis e interpretación:**

Sobre la igualdad y justicia en el trato hacia el personal, los datos de la encuesta, evidenciaron que el 40% señaló casi siempre, el 30% casi nunca, el 20% en ocasiones y el 10% siempre. Es fundamental que se promueva un trato equitativo indistintamente de cualquier condición, acorde a Morales (2018) este factor se encuentra contemplado dentro del concepto y esencia del talento humano, y más allá de eso se trata de un derecho que toda persona posee.

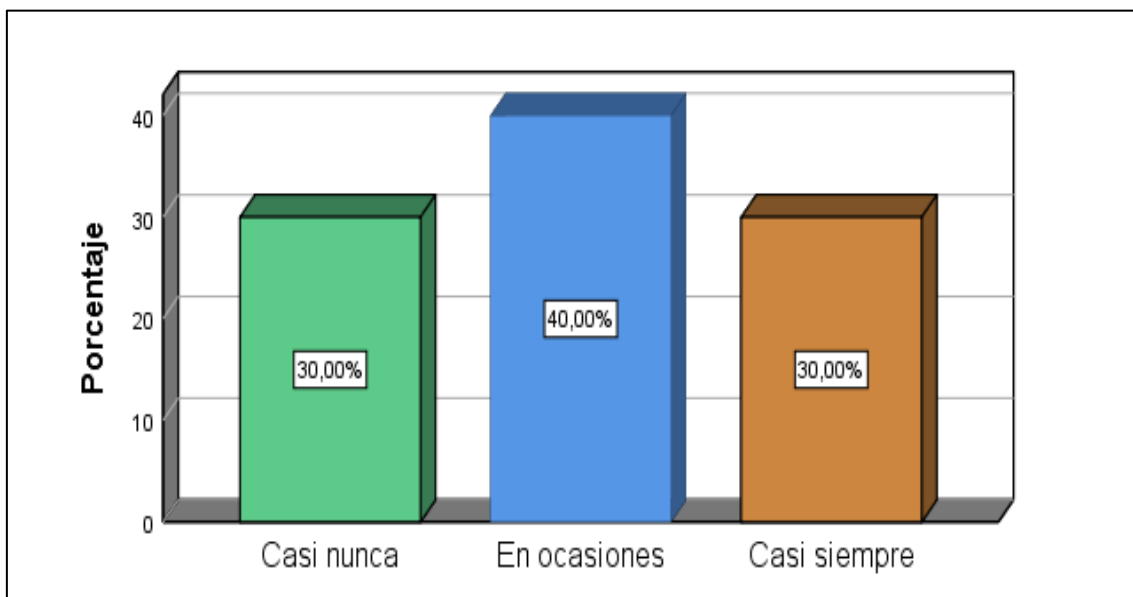
**19. ¿Existe un ambiente laboral que promueve la igualdad de oportunidades para todos los empleados independientemente de su género, raza u otros factores?**

**Tabla 25.** Ambiente laboral de igualdad de oportunidades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	3	30,0	30,0	30,0
En ocasiones	4	40,0	40,0	70,0
Casi siempre	3	30,0	30,0	100,0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 20.** Ambiente laboral de igualdad de oportunidades



Fuente: Elaboración propia.

**Análisis e interpretación:**

Sobre la existencia de un ambiente laboral que promueve la igualdad de oportunidades para todos los empleados, independientemente de su género, raza u otros factores: el 40% contestó ocasionalmente y el 30% casi siempre y el 20% nunca. Tales valores porcentuales visibilizaron que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre existe prevalencia de un entorno donde la igualdad se evidencia en los vínculos interpersonales existentes entre el talento humano de las diferentes áreas (Arana y Huairé, 2020).

## 11.2. Aspectos positivos y negativos de los resultados de las encuestas

Una vez presentados los resultados, se procedió a diferenciar entre los aspectos positivos y negativos inherentes a la variables plan de carrera:

**Tabla 26.** Aspectos positivos y negativos de la variable plan de carrera

<b>Variable:</b> Plan de carrera	<b>Positivo</b>	<b>Negativo</b>
<b>Componente:</b> Formación académica		
Limitadas oportunidades de mejora en la formación académica		X
Grado mínimo de interés por la adquisición de nuevas habilidades y conocimiento del personal.		X
<b>Componente:</b> Competencia		
Habilidades de comunicación para trabajar en equipo y resolución de problemas.		X
Deficiencias en el manejo de herramientas tecnológicas		X
Regular nivel de conocimiento de los colaboradores sobre el sistema financiero		X
<b>Componente:</b> Incentivos laborales		
Los incentivos medianamente cumplen con su función de reconocer el desempeño.		X
<b>Componente:</b> Ascenso laboral		
Regulares posibilidades de ascenso y crecimiento laboral		X
Políticas para ascenso profesional y crecimiento de la entidad no se encuentran claramente definidas.		X
<b>Componente:</b> Capacitación		
Nivel limitado de capacitaciones orientadas a mejorar las habilidades y conocimientos del talento humano.		X
Temas de capacitación presentan un escaso grado de utilidad.		X

**Elaborado por:** Los autores.

A continuación, se presentan los aspectos positivos y negativos inherentes a la variable motivación en los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre:

**Tabla 27 . Aspectos positivos y negativos de la variable motivación**

Variable: Motivación	Positivo	Negativo
<b>Componente: Políticas salariales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe cierta inconformidad entre el personal debido a las políticas salariales, puesto que no las conciben en su totalidad como justas y equitativas.</li> </ul>		X
<b>Componente: Reconocimiento</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ocasionalmente los colaboradores consideran que sus logros y contribuciones son reconocidas de forma adecuada.</li> </ul>		X
<ul style="list-style-type: none"> <li>El talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre medianamente percibe que los reconocimientos otorgados resultan significativos y los motivan a mejorar su desempeño.</li> </ul>		X
<b>Componente: Responsabilidad</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>El nivel de responsabilidad que se atribuye a los colaboradores en la realización de sus funciones y tareas es alto, es decir que su accionar es trascendental un desempeño correcto.</li> </ul>	X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>La Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre se preocupa por promover la responsabilidad individual y colectiva como parte de su cultura organizacional.</li> </ul>	X	
<b>Componente: Igualdad</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>En la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre el trato hacia todos los colaboradores se caracteriza por la igualdad y justicia, estableciendo relaciones interpersonales equilibradas.</li> </ul>	X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>El ambiente laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre se caracteriza por promover la igualdad de oportunidades independientemente del género, raza u otras condiciones de los colaboradores.</li> </ul>	X	

**Elaborado por:** Los autores.

### 11.3 Propuesta

#### 11.3.1. Título

Plan de carrera orientado a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre.

#### 11.3.2. Datos informativos

**Tabla 28.** *Datos informativos*

<b>Beneficiario</b>	Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre
<b>Provincia</b>	Cotopaxi
<b>Cantón</b>	La Maná
<b>Sector al que pertenece</b>	Financiero
<b>Tiempo de permanencia</b>	3 años
<b>Dirección</b>	Av. 19 de Mayo
<b>Cantidad de colaboradores</b>	10 colaboradores
<b>Tiempo de ejecución</b>	6 meses
<b>Responsables</b>	Estrada Puente Kevin Torres Ronquillo Daniel



Fuente: Elaboración propia

#### 11.3.3. Objetivos

##### 11.3.3.1. Objetivo general

Diseñar un plan de carrera orientado a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre.

##### 11.3.3.2. Objetivos específicos

- Desarrollar perfiles de cargo de los colaboradores en base a la estructura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre.

- Establecer la ruta de ascenso considerando los cargos existentes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre.
- Plantear un programa de capacitación en base a las necesidades de formación de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre.

#### **11.3.4. Descripción de la propuesta**

En un entorno financiero competitivo y en constante evolución, la excelencia en el servicio al cliente y el desarrollo del talento humano, se convierten en pilares fundamentales para el crecimiento y la sostenibilidad de una institución. La Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre reconoce la importancia de su equipo humano como motor principal para alcanzar los objetivos y mantener altos estándares de calidad en la atención a sus socios.

Esta propuesta de plan de carrera surge como una iniciativa enfocada en el desarrollo profesional de los colaboradores, estableciendo una estructura clara y atractiva que brinde oportunidades de crecimiento, capacitación y reconocimiento en cada etapa de la trayectoria laboral en la entidad crediticia. El propósito es impulsar la retención del talento, fomentar el aprendizaje continuo y fortalecer la cultura organizacional, permitiendo que cada miembro del equipo alcance su máximo potencial y contribuya al éxito y la excelencia de la institución.

Se considera el ascenso jerárquico, al mismo tiempo que se enfatiza en la adquisición de habilidades, conocimientos especializados a través de un programa de capacitación que fortalezca las habilidades y conocimiento de los colaboradores y a su vez al mejoramiento de la posición competitiva de la Cooperativa 9 de Octubre en el mercado financiero del cantón La Maná.

#### **11.3.5. Fundamentación teórica de la propuesta**

##### **11.3.5.1. Plan de carrera**

El plan de carrera es una guía estratégica que traza el rumbo profesional de un individuo dentro de una organización, detallando metas a corto, mediano y largo plazo. Este plan no solo se

centra en el ascenso jerárquico, sino también en el desarrollo de habilidades, conocimientos y experiencias que potencien el crecimiento personal y profesional. Se estructura considerando objetivos profesionales, intereses, habilidades y expectativas del individuo, y se alinea con las oportunidades y necesidades de la empresa (Medina, 2019).

#### **11.3.5.2. Importancia del plan de carrera**

La importancia del plan de carrera radica en su capacidad para empoderar a los empleados, permitiéndoles tener claridad sobre sus objetivos, fomentando la motivación, el compromiso y la retención del talento dentro de la organización, contribuye al alineamiento de los objetivos individuales con los estratégicos de la empresa (Pereyra, 2018).

#### **11.3.5.3. Perfil de cargo**

Es una descripción detallada que resume las responsabilidades, tareas, habilidades, competencias y requisitos necesarios para desempeñar un puesto específico en una organización. Este perfil incluye información sobre las funciones principales del cargo, las habilidades técnicas requeridas, las cualidades personales y profesionales deseables, así como la experiencia previa y la formación necesaria para cumplir con las expectativas y contribuir al éxito en la posición laboral (Elles et al., 2021).

#### **11.3.5.4. Programa de capacitación**

La capacitación es un proceso clave en el desarrollo profesional. Consiste en el conjunto de actividades planificadas que buscan mejorar las habilidades, competencias y conocimientos de los empleados, con el objetivo de alcanzar un desempeño óptimo en sus funciones. A través de programas de formación, talleres, cursos y otras prácticas, se potencia el crecimiento y se actualiza el conocimiento en áreas específicas, adaptándose a las demandas cambiantes del mercado laboral y tecnológico (Hidalgo et al., 2019).

### **11.3.6. Desarrollo**

#### **11.3.6.1. Diagnóstico**

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre se identifican varios aspectos relevantes para el desarrollo profesional y la motivación laboral de los colaboradores. Se destaca debilidades en de programas de desarrollo y formación académica, lo que limita las oportunidades para adquirir nuevas habilidades y conocimientos entre el personal. Además, se evidencian debilidades en las habilidades de comunicación, trabajo en equipo, resolución de problemas y uso de herramientas tecnológicas, aspectos fundamentales que podrían mejorar el desempeño laboral. El conocimiento del sistema financiero, se identifica una necesidad de fortalecimiento, que permita a los colaboradores desempeñarse con eficiencia.

Se aprecia un alto nivel de responsabilidad atribuido a los colaboradores, lo que evidencia su trascendencia en el correcto funcionamiento institucional. Es destacable que se promueve la responsabilidad individual y colectiva como parte de la cultura organizacional de la entidad financiera, manteniendo relaciones interpersonales equitativas y un ambiente laboral que fomenta la igualdad de oportunidades independientemente de género, raza u otras condiciones de los colaboradores. Estos aspectos positivos en el trato y la cultura organizacional contrastan con las oportunidades de desarrollo limitadas y debilidades en políticas y prácticas internas de ascenso y reconocimiento.

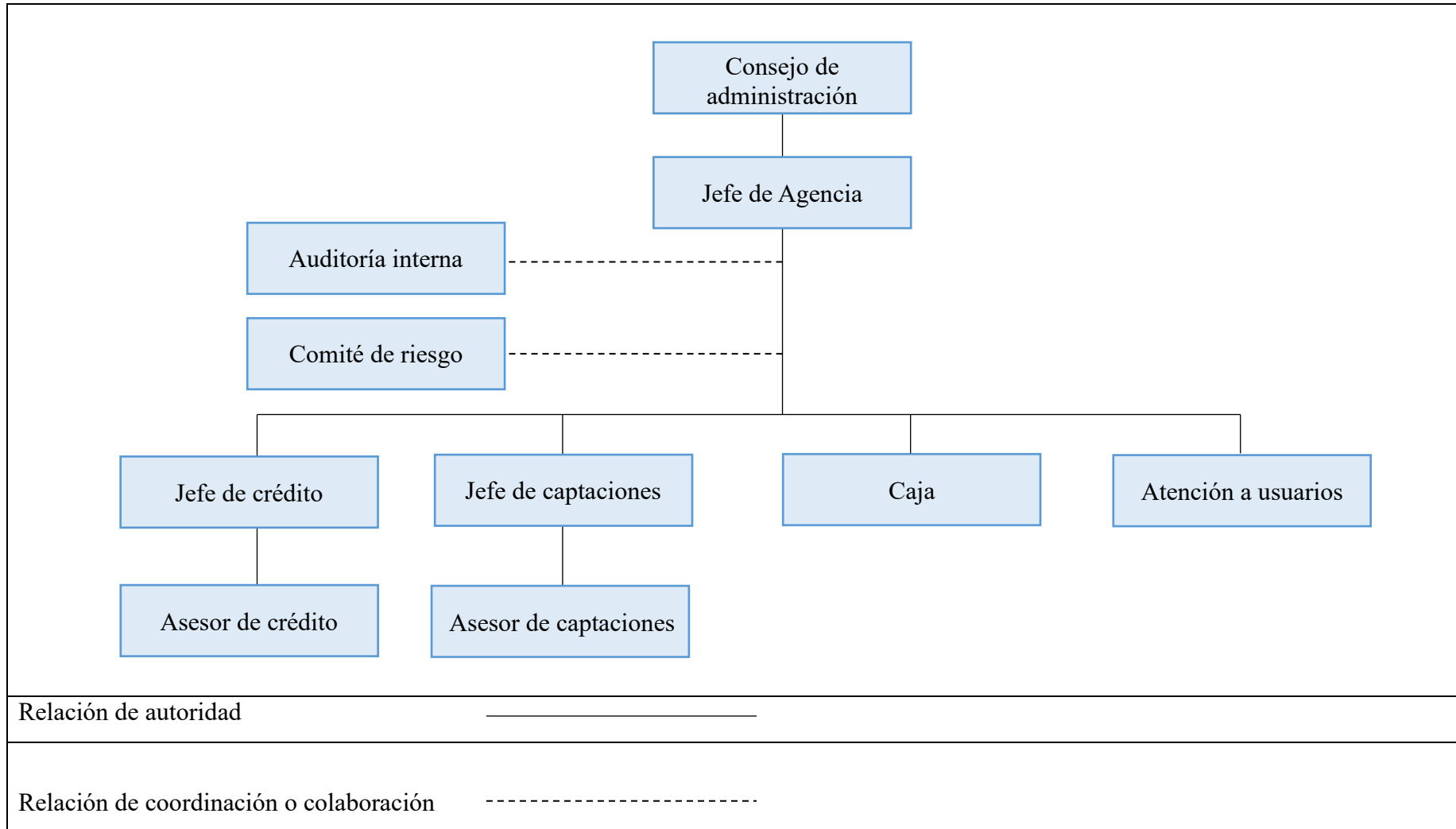
#### **11.3.6.2. Estructura organizacional y perfiles de cargo**

##### **11.3.6.2.1. Organigrama estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre**

El organigrama estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Agencia La Maná, se realizó en base a las directrices planteadas por el autor Franklin (2009). Los cargos que se representaron fueron: Consejo de Administración, Jefe de Agencia, como entes de asesoría se encuentran establecidos los Comités de auditoría y el Comité de riesgos. Por consiguiente, están los cargos de Jefe de Crédito, Captaciones, Asesores de crédito y captaciones, Caja y Atención a usuarios.



**Figura 21** Organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Agencia La Maná.

### 11.3.6.2.2. Perfiles de cargo

Tabla 29. Perfil de cargo: Jefe de Agencia

PERFIL DE CARGO COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 9 DE OCTUBRE				Código: C.A.C.N. O.C.A-1
<b>Cargo:</b>	<b>Jefe de Agencia</b>	<b>Relaciones internas y externas</b>		<b>Instrucción formal requerida</b>
<b>Nivel</b>	<b>Administrativo</b>	Relación con directivos, colaboradores y socios		<b>Título:</b> Tercer nivel o Cuarto nivel
<b>Inmediato superior</b>	Consejo administrativo	Personal a cargo	9 colaboradores	<b>Título requerido:</b> Ing. o Lic. en Administración de empresas
<b>Competencias y habilidades</b>			<b>Requerimientos adicionales</b>	
			<b>Experiencia para el puesto</b>	3 años en cargos afines
<b>1</b>	<i>Toma de decisiones</i>	Alto	<b>Disponibilidad para viajar</b>	Mínimo dos días fuera de la ciudad
<b>2</b>	<i>Capacidad analítica</i>	Alto	<b>Licencia de conducir</b>	Tipo B
<b>3</b>	<i>Liderazgo y trabajo en equipo</i>	Alto	<b>Horario de trabajo</b>	Jornada completa 8 horas
<b>4</b>	<i>Comunicación efectiva</i>	Alto	<b>Funciones específicas</b>	
<b>5</b>	<i>Manejo de personal</i>	Alto	<b>1</b>	Representación legal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre
<b>6</b>	<i>Orientación a resultados</i>	Alto	<b>2</b>	Planificar las actividades a realizar durante la semana en conjunto con los Jefes de área.
<b>7</b>	<i>Flexibilidad y crecimiento</i>	Alto	<b>3</b>	Mantener control sobre los ingresos y egresos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito

<b>8</b>	<i>Ética y confidencialidad</i>	Alto	<b>4</b>	Velar por el cumplimiento de las disposiciones del Consejo de Administración.
<b>9</b>	<i>Resolución de conflictos</i>	Alto	<b>5</b>	Elaborar el informe de estructura financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito
<b>10</b>	<i>Servicio y atención al cliente</i>	Medio	<b>6</b>	Analizar y proponer al Consejo de Administración las tasas de interés pasivas a aplicar.
<b>11</b>	<i>Habilidades de negociación</i>	Medio	<b>7</b>	Autorizar las liquidaciones de créditos
<b>12</b>	<i>Administración y manejo de información</i>	Alto	<b>8</b>	Implementar controles requeridos para la prevención de lavado de dinero y terrorismo.
<b>13</b>	<i>Conocimiento del sector financiero</i>	Alto	<b>9</b>	Proponer políticas para promover los servicios financieros
<b>14</b>	<i>Manejo de tecnología</i>	Alto	<b>10</b>	Velar por el cumplimiento de las obligaciones de la Cooperativa con terceros
<b>15</b>	<i>Tributación y legislación</i>	Alto	<b>11</b>	Analizar con frecuencia los potenciales riesgos que puedan afectar a la Cooperativa.
<b>16</b>	<i>Habilidades de redacción</i>	Medio	<b>12</b>	Revisión de la documentación que se genera como resultado de las operaciones.
<b>17</b>	<i>Habilidades técnicas</i>	Medio		
<b>18</b>	<i>Economía y finanzas</i>	Alto		
<b>19</b>	<i>Marketing y relaciones públicas</i>	Alto		

**Fuente:** Ficha de levantamiento de datos de perfil de cargos de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre.

**Tabla 30.** Perfil de cargo de Jefe de captaciones

**PERFIL DE CARGO COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 9 DE  
OCTUBRE**



**CÓDIGO:**

**C.A.C.N.O.C.A-2**

<b>Cargo:</b> Jefe de <i>captaciones</i>		<b>Relaciones internas y externas</b>		<b>Instrucción formal requerida</b>	
<b>Nivel</b>	Administrativo	Relación con socios y colaboradores		<b>Título:</b> Tercer nivel	
<b>Inmediato superior</b>	Jefe de Agencia	Personal a cargo	1	<b>Título requerido:</b> Ingeniería o Licenciatura en Administración de empresas, Contabilidad y Auditoría.	
<b>Competencias y habilidades</b>				<b>Requerimientos adicionales</b>	
				<b>Experiencia para el puesto</b>	2 años en cargos afines
1	<i>Toma de decisiones</i>	Medio		<b>Disponibilidad para viajar</b>	Frecuencia mensual
2	<i>Capacidad analítica</i>	Alto		<b>Licencia de conducir</b>	Tipo B
3	<i>Liderazgo y trabajo en equipo</i>	Alto		<b>Horario de trabajo</b>	Jornada completa 8 horas
4	<i>Comunicación efectiva</i>	Alto		<b>Funciones específicas</b>	
5	<i>Manejo de personal</i>	Alto	1	Velar por el cumplimiento de la normativa emitida para el área de inversiones a la vista y a plazo fijo.	
6	<i>Orientación a resultados</i>	Alto	2	Garantizar que todo depósito cuente con la debida base documental que respalde la operación.	

7	<i>Flexibilidad y crecimiento</i>	Alto	3	Asegurarse que el socio cumpla con los requisitos estipulados para las operaciones de ahorro.
8	<i>Ética y confidencialidad</i>	Alto	4	Verificar que las pólizas de depósitos a plazo fijo sean legalizadas, emitidas o renovadas.
9	<i>Resolución de conflictos</i>	Medio	5	Propender a la búsqueda de socios potenciales para la dotación de los productos financieros del área de captación.
10	<i>Servicio y atención al cliente</i>	Medio	6	Mantener a buen recaudo los documentos generados en las actividades de captaciones
11	<i>Habilidades de negociación</i>	Medio	7	Proponer estrategias para impulsar productos financieros de captación que ofrece la Cooperativa.
12	<i>Administración y manejo de información</i>	Alto	8	Elaborar cada semana un informe de las operaciones realizadas en el área.
13	<i>Conocimiento del sector financiero</i>	Alto	9	Garantizar el sigilo financiero en relación a la información proporcionada por los socios.
14	<i>Manejo de tecnología</i>	Medio	10	Plantear mejoras en los procesos del área de captaciones a plazo fijo y a la vista.
15	<i>Tributación y legislación</i>	Medio		
16	<i>Habilidades de redacción</i>	Medio		
17	<i>Habilidades técnicas</i>	Medio		
18	<i>Economía y finanzas</i>	Alto		
19	<i>Marketing y relaciones públicas</i>	Medio		

Fuente: Ficha de levantamiento de datos de perfil de cargos de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre

- **Perfil de cargo:** Jefe de crédito

**Tabla 31.** Perfil de cargo de Jefe de crédito

<b>PERFIL DE CARGO COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 9 DE OCTUBRE</b>				<b>CÓDIGO:</b> C.A.C.N.O.C.A-2
<b>Cargo:</b>	Jefe de crédito	<b>Relaciones internas y externas</b>		<b>Instrucción formal requerida</b>
<b>Nivel</b>	Administrativo	Relación con socios y	<b>Título:</b> Tercer nivel	
<b>Inmediato</b>	Jefe de Agencia	colaboradores	<b>Título requerido:</b> Administración de empresas, Contabilidad y	
<b>superior</b>		Personal a cargo 5	Auditoría.	
<b>Competencias y habilidades</b>		<b>Requerimientos adicionales</b>		
			<b>Experiencia para el puesto</b>	2 años en cargos afines
1	<i>Toma de decisiones</i>	Medio	<b>Disponibilidad para viajar</b>	Frecuencia mensual
2	<i>Capacidad analítica</i>	Alto	<b>Licencia de conducir</b>	Tipo B
3	<i>Liderazgo y trabajo en equipo</i>	Alto	<b>Horario de trabajo</b>	Jornada completa 8 horas
4	<i>Comunicación efectiva</i>	Alto	<b>Funciones específicas</b>	
5	<i>Manejo de personal</i>	Alto	1	Velar por el cumplimiento de la normativa emitida para el área de créditos
6	<i>Orientación a resultados</i>	Alto	2	Garantizar que todo crédito otorgado cuente con la debida base documental que respalde la operación.
7	<i>Flexibilidad y crecimiento</i>	Alto	3	Planificar semanalmente las actividades a realizar en el área de créditos.
8	<i>Ética y confidencialidad</i>	Alto	4	Mantener a buen resguardo las carpetas de cada socio al que se otorga los créditos

<b>9</b>	<i>Resolución de conflictos</i>	Medio	<b>5</b>	Proponer estrategias de impulso de productos de crédito que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre.
<b>10</b>	<i>Servicio y atención al cliente</i>	Medio	<b>6</b>	Gestionar adecuadamente las actividades de cobranza para evitar impagos en las cuotas.
<b>11</b>	<i>Habilidades de negociación</i>	Medio	<b>7</b>	Difundir productos financieros para que puedan ser adquiridos por los socios.
<b>12</b>	<i>Administración y manejo de información</i>	Alto	<b>8</b>	Elaborar cada semana un informe de las operaciones realizadas en el área de créditos.
<b>13</b>	<i>Conocimiento del sector financiero</i>	Alto	<b>9</b>	Garantizar el sigilo financiero en relación a la información proporcionada por los socios.
<b>14</b>	<i>Manejo de tecnología</i>	Medio	<b>10</b>	Plantear mejoras en relación a los procesos del área de créditos
<b>15</b>	<i>Tributación y legislación</i>	Medio	<b>11</b>	Elaboración de un informe de los niveles de mora que permitan tomar decisiones oportunas.
<b>16</b>	<i>Habilidades de redacción</i>	Medio		
<b>17</b>	<i>Habilidades técnicas</i>	Medio		
<b>18</b>	<i>Economía y finanzas</i>	Alto		
<b>19</b>	<i>Marketing y relaciones públicas</i>	Medio		

**Fuente:** Ficha de levantamiento de datos de perfil de cargos de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre

**Perfil de cargo:** Asesor de crédito

**Tabla 32.** Perfil de cargo de asesor de crédito

<b>PERFIL DE CARGO COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 9 DE OCTUBRE</b>		<b>CÓDIGO: C.A.C.N.O.C.O-1</b>	
<b>Cargo:</b>	Asesor de crédito	<b>Relaciones internas y externas</b>	<b>Instrucción formal requerida</b>
<b>Nivel</b>	Operativo	Relación con socios y colaboradores	<b>Título:</b> Tecnología o Tercer nivel
<b>Inmediato superior</b>	Jefe de crédito	Personal a cargo ninguno	<b>Título requerido:</b> Administración de empresas, Contabilidad y Auditoría.
<b>Competencias y habilidades</b>		<b>Requerimientos adicionales</b>	
		<b>Experiencia para el puesto</b>	2 años en cargos afines
<b>1</b>	<i>Toma de decisiones</i>	Medio	<b>Disponibilidad para viajar</b> Frecuencia semanal dentro de la ciudad
<b>2</b>	<i>Capacidad analítica</i>	Medio	<b>Licencia de conducir</b> Tipo B
<b>3</b>	<i>Liderazgo y trabajo en equipo</i>	Alto	<b>Horario de trabajo</b> Jornada completa 8 horas
<b>4</b>	<i>Comunicación efectiva</i>	Alto	<b>Funciones específicas</b>
<b>5</b>	<i>Manejo de personal</i>	Bajo	<b>1</b> Velar por el cumplimiento de la normativa emitida para el área de créditos
<b>6</b>	<i>Orientación a resultados</i>	Alto	<b>2</b> Garantizar que todo crédito otorgado cuente con la debida base documental que respalde la operación.
<b>7</b>	<i>Flexibilidad y crecimiento</i>	Medio	<b>3</b> Planificar semanalmente las actividades a realizar en el área de créditos.
<b>8</b>	<i>Ética y confidencialidad</i>	Medio	<b>4</b> Mantener a buen resguardo las carpetas de cada socio al que se otorga los créditos




9	<i>Resolución de conflictos</i>	Medio	5	Proponer estrategias de impulso de productos de crédito que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre.
10	<i>Servicio y atención al cliente</i>	Alto	6	Gestionar adecuadamente las actividades de cobranza para evitar impagos en las cuotas.
11	<i>Habilidades de negociación</i>	Medio	7	Difundir los productos financieros y sus generalidades para que puedan ser adquiridos por los socios.
12	<i>Manejo de información</i>	Medio	8	Elaborar cada semana un informe condensado de las operaciones realizadas en el área de créditos.
13	<i>Conocimiento del sector financiero</i>	Alto	9	Garantizar el sigilo financiero en relación a la información proporcionada por los socios y usuarios.
14	<i>Manejo de tecnología</i>	Medio	10	Plantear mejoras en relación a los procesos del área de créditos
15	<i>Tributación y legislación</i>	Medio	11	Elaboración de un informe de los niveles de mora para tomar decisiones oportunas que permitan mejorar los resultados.
16	<i>Habilidades de redacción</i>	Medio		
17	<i>Habilidades técnicas</i>	Medio		
18	<i>Economía y finanzas</i>	Medio		
19	<i>Marketing y relaciones públicas</i>	Medio		

**Fuente:** Ficha de levantamiento de datos de perfil de cargos de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre

**Perfil de cargo:** Cajero/a

**Tabla 33.** Perfil de cargo de cajero/a


<b>PERFIL DE CARGO COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 9 DE OCTUBRE</b>					<b>CÓDIGO:</b> C.A.C.N.O.C.O-1	
<b>Cargo:</b>	Cajero/a	<b>Relaciones internas y externas</b>	<b>Instrucción formal requerida</b>			
<b>Nivel</b>	Operativo	Trato con socios y usuarios	<b>Título:</b> Bachillerato/Tecnología			
<b>Inmediato superior</b>	Jefe de crédito	Personal a cargo      ninguno	<b>Área de formación:</b> Contabilidad			
<b>Competencias y habilidades</b>		<b>Requerimientos adicionales</b>				
		<b>Experiencia para el puesto</b>		2 años en cargos afines		
<b>1</b>	<i>Toma de decisiones</i>	Bajo	<b>Disponibilidad para viajar</b>		Frecuencia semanal dentro de la ciudad	
<b>2</b>	<i>Capacidad analítica</i>	Bajo	<b>Licencia de conducir</b>		Tipo B	
<b>3</b>	<i>Liderazgo y trabajo en equipo</i>	Medio	<b>Horario de trabajo</b>		Jornada completa 8 horas	
<b>4</b>	<i>Comunicación efectiva</i>	Medio	<b>Funciones específicas</b>			
<b>5</b>	<i>Manejo de personal</i>	Bajo	<b>1</b>	Realizar las aperturas y cierres de caja a diario.		
<b>6</b>	<i>Orientación a resultados</i>	Medio	<b>2</b>	Desarrollar los depósitos y retiros de dinero de los socios.		
<b>7</b>	<i>Flexibilidad y crecimiento</i>	Medio	<b>3</b>	Realizar el procedimiento de aperturas de cuentas		
<b>8</b>	<i>Ética y confidencialidad</i>	Medio	<b>4</b>	Efectuar actualizaciones en los estados de cuenta de los socios.		
<b>9</b>	<i>Resolución de conflictos</i>	Medio	<b>5</b>	Elaborar arquezos de caja según las planificaciones realizadas en la Cooperativa.		

<b>10</b>	<i>Servicio y atención al cliente</i>	Alto	<b>6</b>	Mantener en orden los comprobantes generados en las operaciones de depósitos y retiros.
<b>11</b>	<i>Habilidades de negociación</i>	Medio	<b>7</b>	Cuidar los equipos y herramientas que se encuentren a su cargo.
<b>12</b>	<i>Administración y manejo de información</i>	Bajo	<b>8</b>	Informar al Jefe de Agencia cualquier anomalía presentada.
<b>13</b>	<i>Conocimiento del sector financiero</i>	Medio	<b>9</b>	Plantear mejoras en relación a los procesos del área de créditos
<b>14</b>	<i>Manejo de tecnología</i>	Medio	<b>10</b>	Mantenerse al tanto de las actualizaciones en los requisitos necesarios de los productos financieros.
<b>15</b>	<i>Tributación y legislación</i>	Medio		
<b>16</b>	<i>Habilidades de redacción</i>	Medio		
<b>17</b>	<i>Habilidades técnicas</i>	Medio		
<b>18</b>	<i>Economía y finanzas</i>	Bajo		
<b>19</b>	<i>Marketing y relaciones públicas</i>	Bajo		

**Fuente:** Ficha de levantamiento de datos de perfil de cargos de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre

**Perfil de cargo:** Atención al cliente

**Tabla 34.** Perfil de cargo de cajero/a

<b>PERFIL DE CARGO COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 9 DE OCTUBRE</b>							<b>CÓDIGO:</b> <b>C.A.C.N.O.C.O-1</b>	
<b>Cargo:</b>	Atención al cliente	<b>Relaciones internas y externas</b>			<b>Instrucción formal requerida</b>			
<b>Nivel</b>	Operativo	Trato con socios y usuarios		<b>Título:</b> Bachillerato/Tecnología				
<b>Inmediato superior</b>	Jefe de Agencia	Personal a cargo	ninguno	<b>Área de formación:</b> Contabilidad				
<b>Competencias y habilidades</b>				<b>Requerimientos adicionales</b>				
				<b>Experiencia para el puesto</b>		6 meses en cargos afines		
<b>1</b>	<i>Toma de decisiones</i>	Bajo		<b>Disponibilidad para viajar</b>		Frecuencia semanal dentro de la ciudad		
<b>2</b>	<i>Capacidad analítica</i>	Bajo		<b>Horario de trabajo</b>		Jornada completa 8 horas		
<b>3</b>	<i>Liderazgo y trabajo en equipo</i>	Medio						
<b>4</b>	<i>Comunicación efectiva</i>	Medio		<b>Funciones específicas</b>				
<b>5</b>	<i>Manejo de personal</i>	Bajo	<b>1</b>	Proporcionar información a los socios o usuarios sobre los productos financieros.				
<b>6</b>	<i>Orientación a resultados</i>	Medio	<b>2</b>	Efectuar transferencias interbancarias según lo solicitado por los socios				
<b>7</b>	<i>Flexibilidad y crecimiento</i>	Medio	<b>3</b>	Realizar llamadas a socios informando sobre los productos financieros				
<b>8</b>	<i>Ética y confidencialidad</i>	Medio	<b>4</b>	Revisar el correo institucional para dar contestación a los socios				
<b>9</b>	<i>Resolución de conflictos</i>	Medio	<b>5</b>	Monitorear los comentarios de los socios y público en general su opinión sobre la Cooperativa de Ahorro y Crédito.				
<b>10</b>	<i>Servicio y atención al cliente</i>	Alto	<b>6</b>					

<b>11</b>	<i>Habilidades de negociación</i>	Medio		
<b>12</b>	<i>Administración y manejo de información</i>	Bajo		
<b>13</b>	<i>Conocimiento del sector financiero</i>	Medio		
<b>14</b>	<i>Manejo de tecnología</i>	Medio		
<b>15</b>	<i>Tributación y legislación</i>	Medio		
<b>16</b>	<i>Habilidades de redacción</i>	Medio		
<b>17</b>	<i>Habilidades técnicas</i>	Medio		
<b>18</b>	<i>Economía y finanzas</i>	Bajo		
<b>19</b>	<i>Marketing y relaciones públicas</i>	Bajo		


**Fuente:** Ficha de levantamiento de datos de perfil de cargos de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre

### 11.3.6.3. Desarrollo de la ruta de ascenso

- **Identificación de los niveles jerárquicos**

A continuación, se detallaron los niveles jerárquicos que se consideraron para el plan de carrera:

**Tabla 35.** *Niveles jerárquicos*

			Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre
Naturaleza del cargo	Nivel	Cargo	Finalidad del cargo
Operativo	1: Inicio	Cajera/o	Ofrecer un servicio al cliente en transacciones financieras con precisión y exactitud. Esto incluye la recepción y entrega de efectivo, depósitos, retiros, pagos de préstamos, procesamiento de cheques y cualquier otra operación financiera que requiera atención.
Operativo	2: Proceso	Asesor de Crédito	Responsable de evaluar las solicitudes de crédito, asesorar a los clientes y garantizar el cumplimiento de las políticas crediticias.
Administrativo	3: En tránsito	Jefe de Crédito	Responsable de supervisar a los Asesores de Crédito, garantizar la calidad de las carteras crediticias y tomar decisiones estratégicas en la concesión de créditos.
Administrativo	4: Meta	Jefe de Agencia	Gestión y representación legal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre, Agencia La Maná.

Elaborado por: Los autores

- **Determinación de políticas de ascenso**

En el presente apartado se desglosaron las políticas que regirán el ascenso laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre, Agencia La Maná:

Tabla 36. Políticas

<p><b>Formación académica</b></p>	<p><b>Política de reembolso de matrícula:</b> Establecer un programa de reembolso de matrícula para cursos o programas educativos relacionados con el ámbito financiero y bancario.</p> <p><b>Acuerdos de flexibilidad horaria para estudios:</b> Implementar un programa que permita a los empleados tomar tiempo libre remunerado para asistir a clases o estudiar para exámenes, asegurando que la formación académica no interfiera negativamente con sus responsabilidades laborales.</p> <p><b>Alianzas con instituciones educativas:</b> Establecer alianzas con universidades o centros educativos locales para ofrecer descuentos, becas o programas educativos específicos a los empleados de la cooperativa, incentivándolos a continuar su formación académica.</p>
<p><b>Competencia</b></p>	<p><b>Evaluaciones de competencias objetivas:</b> Implementar evaluaciones regulares de competencias que midan habilidades específicas requeridas, así será posible identificar áreas de mejora y ofrecer oportunidades de desarrollo personalizado.</p> <p><b>Feedback constructivo y desarrollo personal:</b> Fomentar una cultura de retroalimentación continua que ayude a los empleados a identificar áreas de mejora y a trabajar en su desarrollo profesional.</p>
<p><b>Incentivo laboral</b></p>	<p><b>Programa de reconocimiento y recompensas:</b> Implementar un programa de reconocimiento que premie el rendimiento excepcional y la mejora continua.</p> <p><b>Oportunidades de avance claramente definidas:</b> Comunicar de manera transparente las oportunidades de ascenso y los criterios necesarios para alcanzarlas. Se reconocerá y recompensará el desempeño excepcional con oportunidades claras de progresión.</p> <p><b>Flexibilidad en la compensación:</b></p>

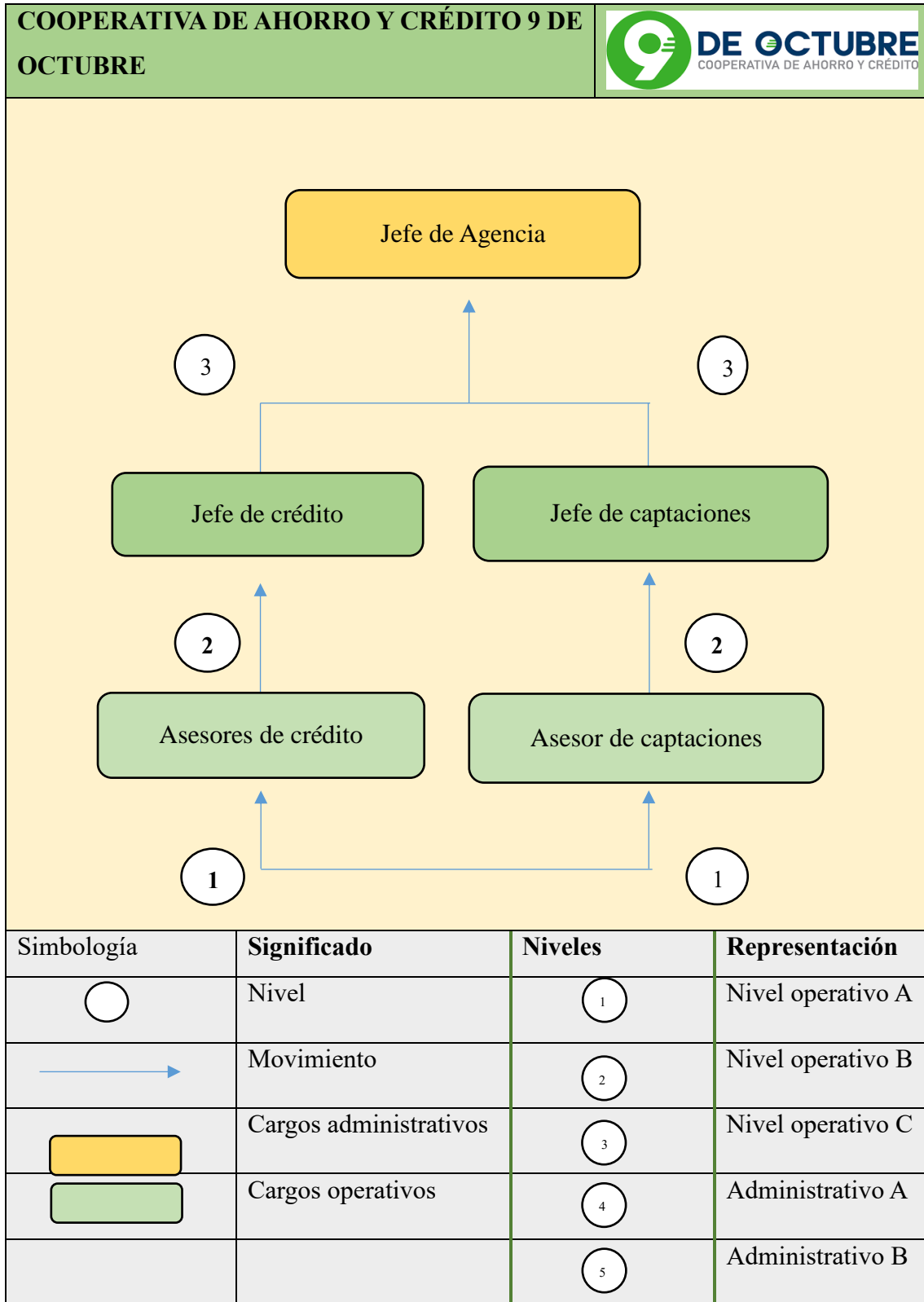
	Ofrecer paquetes de compensación flexibles que puedan adaptarse a las necesidades individuales de los empleados que buscan ascender, incluyendo opciones de bonos, comisiones o programas de participación en beneficios.
<p><b>Transparencia en los criterios:</b></p>	<p><b>Política de comunicación clara y accesible:</b></p> <p>Establecer una política clara y accesible que detalle los criterios y requisitos para el ascenso en la cooperativa. Esta política se comunicará de manera efectiva a todos los empleados para asegurar que conozcan los estándares necesarios para avanzar en sus carreras.</p> <p><b>Procesos estandarizados de evaluación:</b></p> <p>Implementar procesos de evaluación objetivos y estandarizados que se apliquen de manera uniforme a todos los empleados que buscan ascender. Estos procesos deben ser transparentes, medibles y justos, basados en méritos y competencias demostradas.</p> <p><b>Comités de revisión de ascensos:</b></p> <p>Crear comités de revisión de ascensos conformados por representantes de diferentes áreas de la cooperativa. Estos comités se encargarán de revisar y evaluar las solicitudes de ascenso, asegurando que se apliquen criterios transparentes y objetivos.</p>
<p><b>Desarrollo y capacitación profesional:</b></p>	<p><b>Programas de capacitación continua:</b></p> <p>Ofrecer programas de capacitación continua, talleres y cursos relevantes para el crecimiento profesional. Los empleados tendrán acceso a oportunidades de aprendizaje que fortalezcan sus habilidades y competencias necesarias para el ascenso.</p>

**Elaborado por:** Los autores.



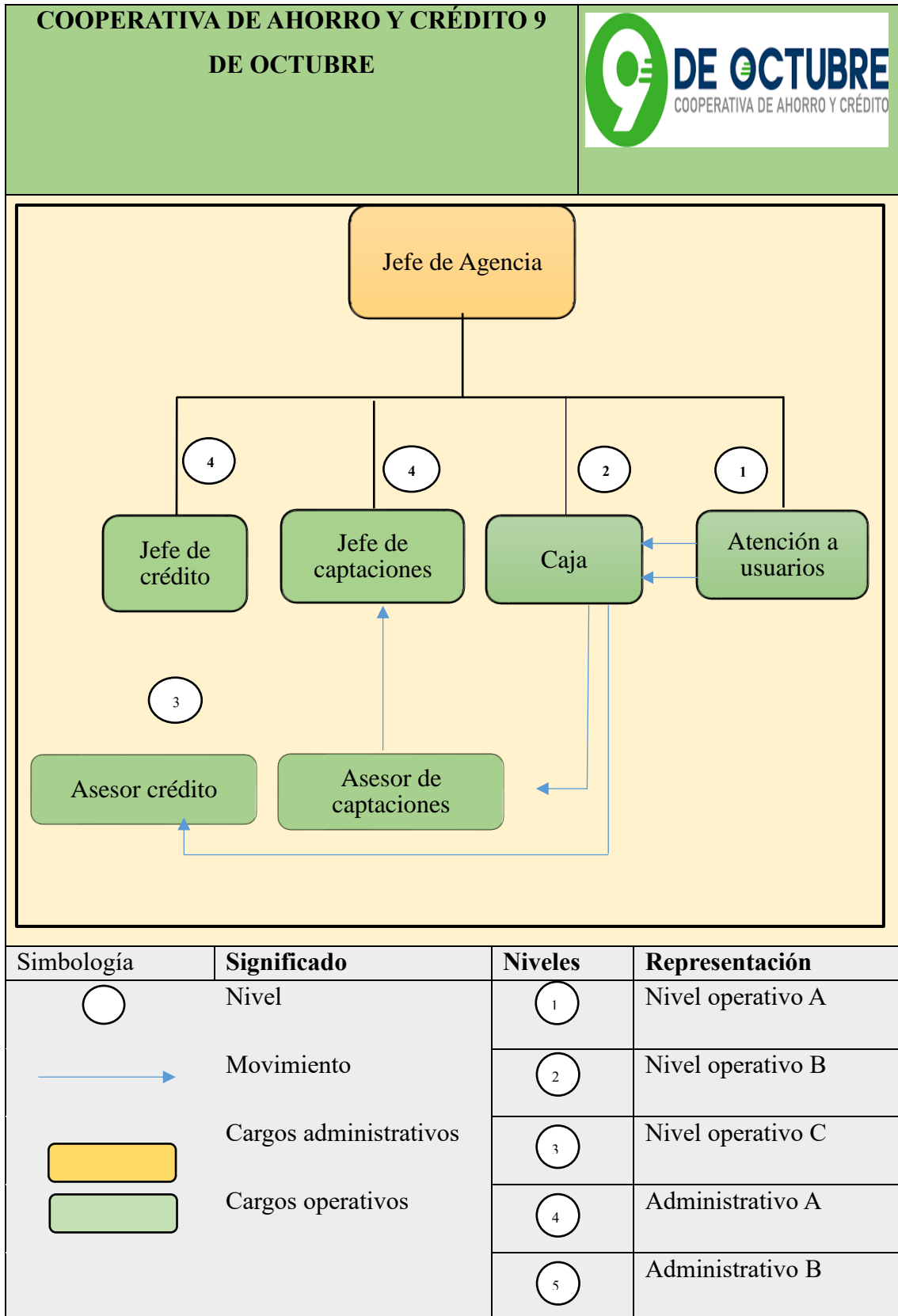
- **Representación del mapa visual de la ruta de ascenso**

**Figura 22.** Ruta de carrera - ascenso asesor de crédito o inversiones – Jefe de Agencia



Fuente: Elaboración propia

Figura 23. Ruta de carrera - ascenso asesor de crédito o captaciones – Jefe de Agencia



Fuente: Elaboración propia.

#### 11.3.6.4. Desarrollar un programa de capacitación

**Objetivo:** Establecer un programa de capacitación que permita fortalecer las competencias y habilidades de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre.

**Tabla 37.** Programa de capacitación para colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito

Temas	Objetivo	Metodología	Estructura	Recursos	Evaluación
Habilidades de comunicación (pregunta 3: tabla 6)	Capacitar a los colaboradores para potenciar sus habilidades de comunicación.	Talleres de capacitación - teórico - prácticos	<p><b>Comunicación Efectiva:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque en técnicas de comunicación verbal y no verbal para establecer relaciones positivas con los clientes.</li> <li>• Manejo de situaciones difíciles, escucha activa y empatía en la interacción con los usuarios de la cooperativa.</li> <li>• Uso adecuado del lenguaje y tono en conversaciones presenciales, telefónicas y escritas para transmitir información clara y amigable.</li> </ul> <p><b>Comunicación interdepartamental y colaborativa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de habilidades de trabajo en equipo, cooperación y comunicación efectiva entre diferentes áreas de la cooperativa.</li> <li>• Estrategias para facilitar la comunicación entre departamentos, promoviendo la sinergia y la colaboración para mejorar procesos internos.</li> </ul>	Profesional externo Refrigerios	Encuesta de satisfacción

			<p><b>Habilidades de presentación y oratoria:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas para realizar presentaciones efectivas, manejo del tiempo, estructuración de contenido y manejo de audiencias.</li> <li>• Desarrollo de habilidades para expresarse con confianza y claridad al presentar propuestas, informes o proyectos ante colegas y superiores.</li> </ul>		
Manejo de herramientas tecnológicas (pregunta 4 tabla 7)	Capacitar a los colaboradores en el manejo eficiente de herramientas tecnológicas en el ámbito financiero, fomentando una cultura de actualización tecnológica constante en la institución.	Talleres de capacitación teórico - prácticos	<p><b>Uso eficiente de software financiero:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrenamiento en el uso de sistemas y software específicos utilizados en instituciones financieras para la gestión de cuentas, transacciones, préstamos y servicios a clientes.</li> <li>• Navegación y operatividad dentro de plataformas de banca en línea, aplicaciones móviles y herramientas de gestión interna para optimizar la eficiencia en el trabajo diario.</li> </ul> <p><b>Seguridad y protección de datos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prácticas seguras en el manejo de información confidencial, prevención de fraudes y protección de datos de los clientes.</li> <li>• Capacitación en protocolos de seguridad cibernética, identificación de posibles amenazas.</li> <li>• <b>Actualización tecnológica y adaptación al cambio:</b> Entrenamiento para adaptarse a nuevas actualizaciones de software, herramientas y tendencias tecnológicas relevantes en el sector financiero.</li> </ul>	Profesional externo Refrigerios	Encuesta de satisfacción

<p>Conocimientos del sector cooperativo y financiera (pregunta 5 tabla)</p>	<p>Desarrollar en los colaboradores un conocimiento integral sobre el sector cooperativo y financiero, incidiendo en el entendimiento del modelo de negocio, los productos y servicios financieros ofrecidos, así como en la comprensión de las regulaciones que rigen a las Cooperativas de Ahorro y Crédito</p>	<p>Talleres de capacitación - teórico - prácticos</p>	<p><b>Modelo de negocio cooperativo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de negocio cooperativo, destacando su estructura, funcionamiento, diferencias con otras entidades financieras y cómo se alinea con los valores y principios cooperativos.</li> <li>• Comprender la importancia del modelo cooperativo en la toma de decisiones, la participación democrática de los socios, la distribución equitativa de beneficios y el enfoque en el bienestar común.</li> </ul> <p><b>Productos y servicios financieros cooperativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción de los productos financieros y servicios ofrecidos por las cooperativas de ahorro y crédito.</li> <li>• Análisis de la importancia de la accesibilidad y la inclusión financiera en la prestación de servicios para los socios y la comunidad en general.</li> </ul> <p><b>Regulaciones y Marco Legal del Sector Cooperativo Financiero:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque en las regulaciones específicas que rigen a las cooperativas de ahorro y crédito, incluyendo leyes financieras, normativas de protección al consumidor y requerimientos de cumplimiento normativo.</li> <li>• Conocimiento de las responsabilidades legales y éticas inherentes al sector cooperativo financiero.</li> </ul>	<p>Profesional externo Refrigerios</p>	<p>Encuesta de satisfacción</p>
---	---	---	--	--	---------------------------------

Fuente: Elaboración propia

### 11.3.6.4.1. Presupuesto del programa de capacitación

A continuación, se detalló los recursos y costos relacionados con el programa de capacitación:

**Tabla 38.** Recursos y costos del programa de capacitación

Temas	Secuencia	Recursos	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Habilidades de comunicación (pregunta 3: tabla 6)	Taller 1-2-3-4-5-6-7	Capacitador externo	7	\$30	\$210
		Materiales	7	\$10	\$70
Manejo de herramientas tecnológicas (pregunta 4 tabla 7)	Taller 1-2-3-4-5	Capacitador externo	5	\$30	\$150
		Material	5	\$10	\$50
Conocimientos del sector cooperativo (pregunta 5 tabla 8)	Taller 1-2-3-4-5-6	Capacitador externo	6	\$30	\$180
		Material	6	\$10	\$60
<b>Totales</b>					<b>\$720</b>

Fuente: Elaboración propia

### 11.3.6.4.2. Cronograma

**Tabla 39.** Cronograma del programa de capacitación

Temas	Secuencia	Febrero 2024				Marzo 2024				Abril 2024			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Habilidades de comunicación	Taller 1-2-3-4-5-6-7												
Manejo de herramientas tecnológicas	Taller 1-2-3-4-5												
Conocimientos del sector cooperativo	Taller 1-2-3-4-5-6												

Fuente: Elaboración propia.

#### **11.4. Conclusiones de la propuesta**

- Los perfiles de cargo permitieron establecer la información correspondiente a los objetivos, niveles, relaciones, requerimientos y funciones específicas de cada uno de los cargos de la estructura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre, cuya elaboración se realizó en base a la información proporcionada por los colaboradores.
- Las rutas de ascenso que se estableció consideraron los movimientos jerárquicos entre los colaboradores de las áreas administrativa y operativa, misma que se complementa con las políticas enfocadas en el desarrollo de conocimientos y habilidades que son fundamentales para un buen desempeño en sus
- El programa de capacitación es una parte vital del plan de carrera, se planteó acorde a las necesidades de formación detectadas en los colaboradores mediante las encuestas, de este modo se enfocaron hacia el fortalecimiento de las habilidades de comunicación, manejo de herramientas tecnológicas y conocimiento del sector cooperativo.

#### **11.5. Recomendaciones de la propuesta**

- Es fundamental establecer un proceso continuo de revisión y actualización de los perfiles de cargo para garantizar que reflejen con precisión los objetivos, funciones y requerimientos de cada posición en la Cooperativa.
- Considerando que las rutas de ascenso y el programa de capacitación están centrados en el desarrollo profesional de los colaboradores, se recomienda diseñar e implementar un plan integral de desarrollo de habilidades y competencias. Este plan debe estar alineado con las necesidades detectadas en las encuestas y enfocado en fortalecer las habilidades clave requeridas para un desempeño óptimo en el sector cooperativo.
- Para maximizar el beneficio del programa de capacitación y desarrollo, es importante fomentar una cultura organizacional que valore y promueva el aprendizaje continuo. Esto puede lograrse a través de iniciativas como el reconocimiento y la recompensa del aprendizaje, conocimientos y experiencias.

## **12. IMPACTOS**

Los impactos del estudio acerca de plan de carrera y la motivación en los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre, Agencia La Maná, son los siguientes:

### **12.1. Impactos técnicos**

La investigación se desarrolló en base a conocimientos técnicos debidamente fundamentos a través de revisión teórica referida a las variables plan de carrera con sus factores (formación académica, competencia, incentivos laborales, ascenso y capacitación) y motivación (políticas salariales, reconocimiento, responsabilidad e igualdad; la recolección de información se realizó con instrumentos validados mediante criterio de expertos y el Índice de Alfa de Cronbach determinando así su nivel de confiabilidad, sus resultados permitieron diagnosticar la situación de ambas variables en el contexto de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre, Agencia La Maná.

### **12.2. Impactos sociales**

El impacto social del presente estudio se visibilizó en su orientación hacia el mejoramiento de la motivación de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre, Agencia La Maná, considerando que el plan de carrera puede influir positivamente sobre su funcionamiento y por ende en la atención que se brinda a la ciudadanía mediante la prestación de los servicios financieros.

### **12.3. Impactos económicos**

La propuesta desarrollada se direccionó a una entidad crediticia del cantón La Maná, cuyos servicios financieros son fundamentales en la economía, de modo que las iniciativas de mejora que se prevé proporcionar a través del plan de carrera tienen la capacidad de mejorar el desempeño de los colaboradores con el incentivo de crecimiento y desarrollo en el talento humano, tales aspectos pueden contribuir a resultados económicos favorables para la Cooperativa de Ahorro y Crédito, en vista que un personal motivado y más capacitado realizará sus labores con mayor eficiencia.



### 13. PRESUPUESTO

Tabla 40. Presupuesto

Actividades	Cantidad	Valor unitario	Abril Agosto	Octubre Febrero
<b>Recursos humanos</b>				
Investigadores	2	100	200	200
<b>Subtotal</b>			<b>200</b>	<b>200</b>
<b>Recursos materiales</b>				
Cuaderno	3	2	6	6
Grapadora	2	3	6	0
Perforadora	1	3	3	0
Diseño de encuesta	50	0,15	7,5	0
Aplicación de encuesta	80	0,2	0	16
Tabulación y análisis de datos	200	0,2	0	40
<b>Subtotal</b>			<b>22,5</b>	<b>62</b>
Impresiones	500	0,15	75	75
Anillados	4	3	12	12
<b>Subtotal</b>			<b>87</b>	<b>87</b>
<b>Recursos varios</b>				
Gastos de transporte	80	1	80	80
Alimentación	50	1,5	75	75
<b>Subtotal</b>			<b>155</b>	<b>155</b>
<b>Recursos tecnológicos</b>				
Internet(horas)	100	0,75	75	75
Pendrive	2	12	24	0
<b>Subtotal</b>			<b>99</b>	<b>75</b>
<b>Costo del proyecto de investigación</b>			<b>563,5</b>	<b>579</b>
<b>Subtotal</b>				<b>1142,50</b>
<b>Imprevistos 1%</b>				<b>11,43</b>
<b>Total</b>				<b>1.153,93</b>

Elaborador por: Los investigadores

## 14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 14.1. Conclusiones

Se determinó la existencia de un nivel regular de interés por fortalecer la instrucción académica y profesional (tabla 4), según el 60% a veces se fomenta la adquisición de nuevas habilidades mediante programas de desarrollo (tabla 5), se detectó debilidades en las habilidades de comunicación, el manejo de herramientas tecnológicas y los conocimientos del talento humano, los cuales en ocasiones les permiten un buen desempeño de sus funciones (tabla 6, 7 y 8). Estos resultados proporcionaron una visión clara de las áreas en que puede concentrar sus esfuerzos para fortalecer el desarrollo profesional y mejorar el desempeño de su personal. Al abordar estas necesidades, la cooperativa de ahorro y crédito puede aumentar la satisfacción y el compromiso de sus colaboradores, lo que a su vez puede conducir a una mayor eficiencia y al logro de sus objetivos organizacionales.

Los factores que intervienen en la motivación son: las políticas salariales, reconocimiento, responsabilidad e igualdad; el 80% de los colaboradores tienen una percepción regular sobre la justicia, equidad y transparencia de las políticas salariales (tabla 15), el 100% consideró que sus logros y contribuciones en ocasiones es reconocido y valorado (tabla 17), los reconocimientos brindados poseen escasa significancia y motivación (tabla 18), en relación a la justicia e igualdad de trato y oportunidades el 40% aseguró que si se promueven dichos valores en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre.

La propuesta de plan de carrera, se planteó en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre, se estructuró con: la elaboración de perfiles de cargos existentes en la entidad crediticia, se definieron las rutas de ascenso y un plan de capacitación para fomentar: habilidades de comunicación, manejo de herramientas tecnológicas y conocimientos del sector cooperativo, finalmente fueron detallados los recursos necesarios y tiempos requeridos. No solamente se abordó de manera integral las necesidades de desarrollo de los colaboradores, sino que también representa un paso significativo hacia el fortalecimiento de la estructura organizacional y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre

## 14.2. Recomendaciones

Se debería promover la participación activa de los colaboradores en la identificación de las áreas de mejora y en la selección de los cursos que mejor se adapten a sus necesidades individuales, es crucial proporcionar la debida importancia al desarrollo profesional de los colaboradores, abordando áreas identificadas como necesidades clave: habilidades de comunicación, competencias tecnológicas y conocimientos específicos del sector cooperativo y financiero, asimismo motivar a los colaboradores a proseguir con su formación académica.

Es esencial revisar y redefinir las políticas de reconocimiento y recompensa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre, aquello incluiría evaluar la equidad y transparencia de las políticas salariales, redefinir los criterios para el reconocimiento de logros y contribuciones excepcionales, así como incrementar la significancia y visibilidad de los reconocimientos brindados. Esto podría fomentar una mayor motivación y compromiso por parte del personal.

Se sugiere la implementación del plan de carrera propuesto, para tal efecto sería necesario llevar a cabo una socialización del mismo, de manera clara y transparente a todos los empleados, destacando las oportunidades de crecimiento interno, los requisitos para avanzar en la carrera y las posibilidades de capacitación y desarrollo relacionadas con cada nivel, esto ayudaría a fortalecer la motivación y el compromiso del personal, al tiempo que fomentaría la retención de talento y el crecimiento interno.

## 15. REFERENCIAS

- Aguilar, A. (2021). *Plan de incentivos laborales en la cooperativa de ahorro y crédito Virgen del Cisne*. Repositorio Institucional. UTC.  
<https://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/10043/1/PI-002375.pdf>
- Amo, A. (2019). *Reclutamiento y Selección de Personal*. Editorial Elearning.  
[https://books.google.com.ec/books?id=63fIDwAAQBAJynewbks=1ynewbks\\_redir=0yysource=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=63fIDwAAQBAJynewbks=1ynewbks_redir=0yysource=gbs_navlinks_s)
- Andrade, S. (2018). El salario emocional como organizador de representaciones sociales vinculadas con la satisfacción. Una visión desde la crisis venezolana. *La Revista Internacional de Políticas de Bienestar y Trabajo Social*, 11-31.
- Arabat, B., y Romero, S. (2019). *Plan de carrera como estrategia organizacional para la retención del capital humano en entidades financieras de Santiago de Cali*. Repositorio Institucional. Universidad Cooperativa de Colombia.  
<http://hdl.handle.net/20.500.12494/7628>
- Arana, W., y Huairé, E. (2020). Prevalencia de factores motivacionales en trabajadores de empresas de Lima. *Revista de gestión I+D*, 5(2), 1-16. doi:2542-3142
- Aveiga, V., Rodríguez, L., y Segovia. (2018). Superación profesional y formación académica conceptos iguales o diferentes. *Didasc@lia: Didáctica y Educación.*, 9(3). doi:2224-2643
- Ayavaca, M. (2023). *Diseño de un plan de carrera para el personal administrativo de una industria*. Escuela Superior Politécnica del Litoral.  
<https://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/59064/T-113867%20Ayavaca%20M..pdf?sequence=-1yisAllowed=y>
- Ayón, G., Merchán, J., y Zambrano, M. (2021). Motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: Caso Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paján. *Revista Polo del Conocimiento*, 6(9), 1663-1678.  
 doi:10.23857/pc.v6i9.3132
- Barrera, P., y Vidal, J. (2023). *Levantamiento de perfiles de cargo y propuesta de evaluación de desempeño para cargos de una empresa comercializadora de la ciudad de Cuenca*. Universidad del Azuay.  
<https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/13112/1/18637.pdf>

- Bouza, J., y Reyes, G. (2019). *Gestión del talento humano*. IURE Editores. <https://elibro.net/es/ereader/utcotopaxi/130372>
- Bravo Paniagua, T., y Valenzuela González, S. (2019). Desarrollo de instrumentos de evaluación: cuestionarios. *MIDE*.
- Bravo, W., y Delgado, B. (2022). Selección de personal: Relevancia de las entrevistas vs las pruebas psicológicas. *Revista Publicando*. file:///C:/Users/Hp/Downloads/Dialnet-SeleccionDePersonal-8418530.pdf
- Briceño Y., y Luque, R. Y. (2019). El Uso De La Tecnología De La Información En Los Procesos De Capacitación Laboral En Los Medios De Comunicación Impresos Del Estado Trujillo. *Sapienza Organizacional*, 57-75.
- Cárdenas, J., Treviño, E., Cuadrado, G., y Ordoñez, J. (2021). Análisis comparativo entre cooperativas de ahorro y crédito y bancos en el Ecuador. *Revista Científica de Ciencias Sociales Socialium*, 5(2), 159-184. doi:<https://doi.org/10.26490/uncp.sl.2021.5.2.1000>
- Castro, C., Luna, K., y Erazo, J. (2020). Gestión de talento humano para la mejora laboral en el banco solidario. *Revista Telos*, 22(1), 77-89. <https://www.redalyc.org/journal/993/99362098020/99362098020.pdf>
- Cherrez, G. (2020). *Diseño de un plan de incentivos laborales con énfasis en la motivación de los colaboradores*. PUCE. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/3060/1/77232.pdf>
- Chirinos, M. (2021). Gestión del conocimiento y rentabilidad de capital intelectual –social de los proyectos de construcción. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 552-568. doi:<https://doi.org/10.35381/cm.v7i1.584>
- Cornejo, Y. (2020). *Motivación laboral, evolución histórica en su concepción realista y empírica*. Universidad Nacional del Altiplano. [https://tesis.unap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14082/15717/Cornejo\\_Romero\\_Edit\\_h\\_Yesenia.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://tesis.unap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14082/15717/Cornejo_Romero_Edit_h_Yesenia.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Cuesta, A., Fleitas, S., y García, V. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería Industrial*, 24-35.
- Dávila Moran, R. C., Agüero Corzo, E., Palomino Quispe, J. F., y Zapana Diaz, D. (2022). Incentivos laborales y desempeño organizacional en trabajadores de una empresa peruana. *Universidad y Sociedad*, 576-583.

- Delgado Salazar, L. E., Rodríguez Pinzón, J. A., y Fernández Zapata, S. (2018). <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/2d1a295c-87a7-4b53-9db5-b7eb0bc1d40c/content>
- Díaz Schery, C. A. (2018). Competencias laborales: consideraciones para los ingenieros industriales. *Edu Sol*, 116-121.
- Díaz, E., y León, M. (2019). *Recursos humanos y dirección de equipos en restauración*. Ediciones Paraninfo. doi:8428340994
- Elles, C., González, E., y Quintana, K. (2021). *Perfiles de cargo y su influencia para la elaboración de manuales de competencias: herramienta para mejorar el desarrollo de las funciones de una empresa de reconocimiento a conductores en la ciudad de Cartagena*. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/21871/proyecto%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Espinoza Pajuelo, L., y Ochoa Pachas, J. (2021). El nivel de investigación relacional en las ciencias sociales. *Acta Jurídica Peruana*, 93-111.
- Farfán, N., Rivera, G., y Ángeles, L. (2019). Diagnóstico del modelo de competencias en la administración del personal: Caso de una organización mexicana. *Actualidad Contable Faces*, 30-62.
- Fraijo, S., Barrera, L., Tapia, C., y Ortiz, A. (2018). Exploración del concepto naturaleza a partir de redes semánticas naturales en estudiantes de educación básica. *Revista Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 14(2). doi:<https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2018.0002.03>
- Franklin, E. (2009). *Organización de empresas*. Editorial Mc Graw Hill. [https://web.instipp.edu.ec/Libreria/libro/Organizaci%C3%B3n%20de%20empresas%20-%20Benjamin%20\\_%20Fincowsky%20-%203ed.pdf](https://web.instipp.edu.ec/Libreria/libro/Organizaci%C3%B3n%20de%20empresas%20-%20Benjamin%20_%20Fincowsky%20-%203ed.pdf)
- Frías, E. (2021). *Gestión del talento humano y calidad de vida laboral en el sector calzado*. UTA. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/32058/1/111%20GTH.pdf>
- Galarza Cachiguango, I. S., Aguinaga, C., Lopèz, P., Molina, R., y Rosero Ortega, G. (2020). Competencias laborales en el sector de la restauración: un marco de competencias clave para su gestión. *Turismo y Sociedad*, 161-181.
- García, R., y Vega, V. (2019). *Gestión del talento humano*. UTC. <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/4810/1/UTC-PIM-000175.pdf>

- Gil, E., y Gutierrez, S. (2021). *Factores asociados a la Motivación laboral en organizaciones de Latinoamérica una revisión sistemática*. Universidad César Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/75725/Gil\\_GEA\\_Gutierrez\\_PSL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/75725/Gil_GEA_Gutierrez_PSL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gómez Luna, E., Fernando Navas, D., Aponte Mayor, G., y Betancourt Buitrago, L. (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. *Dina*, 158-163.
- González, G. (2022). *Factores que Favorecen la Construcción del Plan Carrera y Potencializan las Competencias Blandas y Técnicas de los Trabajadores del Área Administrativa de una empresa de transporte*. Universidad Piloto de Colombia. <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/11536/Trabajo%20de%20Grado.pdf?sequence=1>
- Gualavisi, F. (2021). *Implementación de buenas prácticas de promoción de personal y su relación con la cultura y el compromiso con la organización*. Universidad Andina Simón Bolívar. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8110/1/T3534-MDTH-Gualavisi-Dise%C3%B1o.pdf>
- Guerrero, C., Cobo, C., Oña, B., López, H., Lalaleo, A., y Masaquiza, C. (2018). Modelo de reclutamiento del personal de las empresas carroceras y su impacto en el mejoramiento de producción de la provincia de Tungurahua. *Revista Ciencia y Tecnología*. <https://cienciaytecnologia.uteg.edu.ec/revista/index.php/cienciaytecnologia/article/v>
- Guevara Alban, G. P., Verdesoto Arguello, A. E., y Castro Molina, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 163-173.
- Hidalgo, M., Romero, M., y Pazmiño, V. (2019). Capacitación y gestión del talento humano en administración de empresas. *CIENCIAMATRIA Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 6(10). <http://portal.amelica.org/ameli/journal/362/3621539011/html/#:~:text=La%20capacitaci%C3%B3n%20del%20talento%20humano,medio%20un%20crecimiento%20que%20sea>
- Izurieta, V. (2020). *Retención del talento humano: diseño de rutas de carrera para las áreas de operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A Andipetróleos SEOG OILyGAS S.A*. Universidad de la Península de Santa Elena. <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/5729/1/UPSE-PTH-2021-0002.pdf>

- Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., y Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 740-760. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/>
- Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., y Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. 23(83). <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/29058775014.pdf>
- Landa, G. (2022). *Competencias laborales que influyen en la eficiencia en las pymes del cantón Ambato post Covid*. UTA.
- López Montero, T. A., y Castillo Castillo, D. C. (2023). Habilidades gerenciales y desempeño laboral de los funcionarios públicos, Cañar, Ecuador. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 649-665. <https://doi.org/10.35381/cm.v9i1.1091>
- Luque, A., y Peñaherrera, J. (2021). Cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador: el desafío de ser cooperativas. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 1(1). doi:<https://doi.org/10.5209/reve.73870>
- Macías García, E. K., y Vanga Arvelo, M. G. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 548-567.
- Madero, M. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta universitaria*, 21-53.
- Manjarres, A. (2020). Gerencia del conocimiento: Herramienta para el desarrollo de la productividad laboral en docentes universitarios. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 164-186. doi:<https://doi.org/10.35381/cm.v6i1.301>
- Martínez, A., y Menendez, E. (2018). *La formación, el desarrollo del capital humano en las cooperativas de producción*. Universidad de Guayaquil. Obtenido de <https://repositorio.ug.edu.ec/server/api/core/bitstreams/db14f0d4-94a9-45ed-8ed3-e8a2bf281cdc/content>
- Medina, Y. (2019). *Plan de carrera y detección de necesidades de capacitación para ascender en Operador Logístico*. Universidad de La Rioja. <https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/9501/Medina%20Velazco%20C%20Jessika%20Yamile.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



- Mego, D. (2021). *Desarrollo personal y desempeño laboral en una gerencia de gestión de proyectos de sistemas de una institución pública, Lima 2020*. Universidad Privada del Norte.
- Mera, M. (2021). *Plan de carrera*. Fundación Universidad de América. <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8726/1/56518-2021-2-GTH.pdf>
- Merchán, A., y Vera, A. (2022). Teorías de la motivación y su relación en el ámbito laboral. *Revista de Investigación, Formación y Desarrollo*, 10(2), 81-86 p. doi:DOI: <https://doi.org/10.34070>
- Mojica, L. (2020). *Los retos del talento humano en el posconflicto*. Ediciones Fundación Universitaria San Mateo. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/utcotopaxi/128022>
- Monroy Mejias, M., y Sanches LLanes, N. N. (2018). *Metodología de la investigación*. Ciudad de Mexico: Grupo Editorial Exodo.
- Montes de Oca, H. C. (2022). Gestión de proyectos como estrategia para la evaluación de desempeño del talento humano en las empresas. *Ciencias Administrativas*, 1-12.
- Mora, A. (2021). *Plan de carrera como elemento que genera expectativas y motivación en los colaboradores*. Universidad Militar de Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/38798/IngridAstridMoraRodr%C3%ADguez2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Morales, C. (2018). *Modelo de gestión del talento humano aplicado al sector de servicios de transporte de la provincia de Tungurahua*. UTA. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27621/1/465%20O.E..pdf>
- Moreno, A., Brayan, y Romero, S. (2019). Plan de carrera como estrategia organizacional para la retención del talento humano en entidades financieras de Santiago de Cali. *Universidad Cooperativa de Colombia*, 32 p. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/0f02d712-391d-4df3-9469-2fddda4816e6/content>
- Moreta, R. (2022). Análisis de la satisfacción laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda. *Universidad Regional Autónoma de los Andes*, 25 p. Obtenido de <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/15173/1/UA-MAE-EAC-035-2022.pdf>
- Moya, P. (2022). *Diseño de un plan de carrera para los cargos core de las áreas de negocios y operaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda*. Pontificia

- Universidad Católica del Ecuador.  
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/21513/moya%20castro%20pamela%20alejandra.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mujica, R., y Guzmán, M. (2021). *El sistema de incentivos y su relación con el desempeño laboral del personal de la empresa Real Plaza Cusco - 2019*. Universidad Continental.  
[https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/9094/4/IV\\_FCE\\_308\\_TI\\_Mujica\\_Guzman\\_2021.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/9094/4/IV_FCE_308_TI_Mujica_Guzman_2021.pdf)
- Nieves Zubillaga, I. (2010). Planes de carrera: ¿mito o realidad? *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 75-92.
- Nolasco, D. (2020). *La evaluación del desempeño y su relación con la satisfacción laboral, área Subdirección Administrativa de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo – EMASEO EP*. Universidad Andina Simón Bolívar.  
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7316/1/T3190-MDTH-Nolasco-La%20evaluacion.pdf>
- Palacios, L. (2020). *Diseño estratégico de un plan de carrera en una empresa de producción industrial*. Instituto Tecnológico de Celaya. Obtenido de  
<https://rinacional.tecnm.mx/bitstream/TecNM/451/1/Tesis%20Lucero%20Palacios%20Morgado.%20Tesis.pdf>
- Peña Rivas, H. C., y Villón Perero, S. G. (2018). <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-MotivacionLaboralElementoFundamentalEnElExitoOrgan-7011913.pdf>
- Pereyra, M. (2018). *Propuesta de un plan de carrera en el área de Finanzas de una Empresa [Tesis en Licenciatura en Recursos Humanos, Universidad de la Defensa Nacional Centro Regional Universitario Córdoba - IUA]*. Repositorio Institucional. Universidad de la Defensa Nacional.  
<https://rdu.iua.edu.ar/bitstream/123456789/2222/1/Proyecto%20de%20Grado%202018%20Maria%20Fernanda%20Pereyra.pdf>
- Pilligua Lucas, C. F., y Arteaga Ureta, F. M. (2019). *El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda*.  
<https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/html/>
- Pintado, K. (2021). *Plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral del personal de la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCASSI*. Universidad del Señor de Sipán.  
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8493/Pintado%20Gonzaga%20Kevin%20Jeferson.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Ponce, L., Ponce, S., y Sumba, R. (2023). Aporte de la motivación laboral en el clima organizacional de las pymes en Ecuador. *Revista Polo del Conocimiento*, 8(5), 211-232. doi:10.23857/pc.v8i5
- Ramirez, E., y Ormaza, J. (2019). *Propuesta de Actualización del Plan Carrera en Empresa del Sector Farmacéutico de la Ciudad de Pereira*. Universidad Católica de Pereira. Obtenido de <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/5409/1/DDMEGHO15.pdf>
- Rodríguez, A., Chávez, J., Avalos, V., y Sánchez, R. (2019). Sector Financiero Popular y Solidario: cooperativas de ahorro y crédito del segmento 5 en Ecuador. *Revista Ciencia Digital*, 3(3), 217-227. doi:2602-8085
- Rodríguez, J., y Reguant, M. (2020). Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS: el coeficiente alfa de Cronbach. *Revista REIRE*, 13(2), 1-13p. Obtenido de <https://revistes.ub.edu/index.php/REIRE/article/view/reire2020.13.230048/31484>
- Rufasto, Y. (2021). *Gestión del desarrollo personal para mejorar la retención del talento humano en la CMAC Trujillo S.A Chiclayo, 2020*. Universidad del Señor de Sipán. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8467/Rufasto%20Alvarado%20Yuriko%20Concepci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Saeteros Zamora, J. V., y Orbe Guaraca, M. P. (2021). Motivación organizacional como estrategia clave de la satisfacción laboral. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 572-592.
- Sandoval, J., Armijos, D., y González, G. (2018). La comunicación del talento humano en la productividad empresarial. *INNOVA Research Journal*, 3(81), 167.175 p. Obtenido de <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/760/750>
- Sangache, E. (2019). *Modelo de gestión de responsabilidad social para la gobernabilidad de la cooperativa de ahorro y crédito "San José" Ltda*. Universidad Tecnológica Indoamérica. Obtenido de <https://repositorio.uti.edu.ec/bitstream/123456789/1099/1/Elena%20Beatriz%20Sangache%20Mullo.pdf>
- SEPS. (05 de Junio de 2023). Listado de entidades del SFPS. Obtenido de Listado de entidades del s : [https://www.seps.gob.ec/portfolio\\_page/el-sector-financiero-popular-y-solidario-ha-crecido-y-se-ha-fortalecido/#:~:text=Con%20datos%20a%20octubre%20de,Ahorro%20y%20Cr%C3%A9dito%20y%20Mutualistas](https://www.seps.gob.ec/portfolio_page/el-sector-financiero-popular-y-solidario-ha-crecido-y-se-ha-fortalecido/#:~:text=Con%20datos%20a%20octubre%20de,Ahorro%20y%20Cr%C3%A9dito%20y%20Mutualistas).

- Tacuri Palaguachi, M. J., y Orbe Guaraca, M. P. (2021). Motivación y desempeño laboral en la Universidad Católica de Cuenca.Caso: Extensión Cañar. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 593-614.
- Torres Flórez, D., y Gutiérrez Rincón, S. L. (2023). Las Compensaciones Y El Salario Emocional En El Sector Comercio De Villavicencio - Colombia. *Tendencias*, 110-129.
- Torres Miranda, T. (2020). En defensa del método histórico-lógico desde la Lógica como ciencia. *Revista Cubana de Educación Superior*.
- Valenzuela, K., Saltos, A., y Sille, A. (2020). *Diseño de plan de carrera para posiciones claves en una empresa corredora de seguros*. Universidad Acción Pro Educación y Cultura UNAPEC.  
[https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/CM\\_CI\\_ADM\\_09\\_2020\\_ET210095.pdf](https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/CM_CI_ADM_09_2020_ET210095.pdf)
- Vanga, M., y Macías, E. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 548-567. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29069612005/html/>
- Varona, F. (2021). La formación universitaria integradora y activa: características básicas. *Revista Cubana de Educación Superior*, 1(1). Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v40n2/0257-4314-rces-40-02-e3.pdf>
- Vásquez, E., Tovar, E., Álvarez, A., y Tobar, S. (2022). Calidad de vida de los trabajadores mediante coaching y plan de carrera. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 1899-1923. <https://doi.org/10.35381/cm.v8i3.922>
- Vega Roncal, C. B. (2022). *La incorporación de una Ley de Promoción Laboral en la contratación de personas mayores de 60 años afectaría en la tutela del Derecho al Trabajo del Adulto Mayor en el Perú, 2022*. [https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/11265/1/rep\\_carla.vega\\_promocion.laboral.pdf](https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/11265/1/rep_carla.vega_promocion.laboral.pdf)
- Veintimilla, M. (2021). *La satisfacción laboral y su incidencia en el clima laboral de los colaboradores a: "La satisfacción laboral y su incidencia en el clima laboral de los colaboradores*. UTA.  
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/32016/1/107%20GTH.pdf>
- Villasana, L., y Sánchez, A. (2022). Factores que inciden en la motivación y retención de trabajadores del conocimiento. *Revista San Gregorio*, 1(49), 16-34. <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/rsan/v1n49/2528-7907-rsan-1-49-00016.pdf>

IAEN. (2022). *Plan Nacional de Formación y Capacitación del sector público 2022-2025*. Plan Nacional de Capacitación. <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2022/09/Plan-Nacional-de-Formacion-y-Capacitacion.pdf>

Zapata Rotundo, G., y Canet Giner, M. T. (2018). Características del Trabajo y los Incentivos en Medianas Empresas del Estado Lara, Venezuela. *Revista Venezolana de Gerencia*, 336-357.

IAEN. (2022). *Plan Nacional de Formación y Capacitación del sector público 2022-2025*. Plan Nacional de Capacitación. <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2022/09/Plan-Nacional-de-Formacion-y-Capacitacion.pdf>

Zapata Rotundo, G., y Canet Giner, M. T. (2018). Características del Trabajo y los Incentivos en Medianas Empresas del Estado Lara, Venezuela. *Revista Venezolana de Gerencia*, 336-357.