

UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS
FACULTAD DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS.



TRABAJO PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRO (A) EN:
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS.

**“LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO APLICADA POR LAS
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL DEPARTAMENTO DE SAN
MIGUEL, POST PANDEMIA COVID-19 “**

PRESENTADO POR:

LIC. JULIO ALBERTO FLORES CALIX

ING. LETICIA LILIBETH DÍAZ ARIAS

ING. SIBELIS ABIGAIL ALVAREZ MEDRANO

ASESOR:

MS. CARLOS ERNESTO GONZÁLEZ MURILLO.

EL SALVADOR, SAN MIGUEL, 22 DE AGOSTO DE 2022.

AUTORIDADES

Msc. Licdo. José Salvador Alvarenga Rivera

RECTOR

Msc. Licda. Yaneth Rubidia Campos de Rivas

FISCAL

Msc. Licdo. Jorge Luis Zelaya Garay

VICERRECTOR ACADÉMICO

Msc. Licdo. Miguel Antonio Flores Castro

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

AGRADECIMIENTOS

AL DIOS DE ABRAHAM.

Dios mío, padre mío, tú que eres mi real Ser, mi Dios interno, gracias, señor por darme la salud y los recursos para poder haber finalizado con éxito la carrera de maestría en Dirección Estratégica de empresas y nuestro trabajo de investigación, sin tu ayuda señor no hubiera sido posible realizar este éxito académico.

A MIS HIJAS.

Cindy Valeria Flores Pavón y Andrea Valentina Flores Pavón, por su apoyo moral y el tiempo sacrificado de su parte, que dejamos de compartir en familia, tiempo de calidad que sacrificaron para distanciarnos un poco, tiempo que fue muy valioso e indispensable para poder concluir mis estudios y poder llegar a feliz término con mi carrera de maestría; su solidaridad y entusiasmo para conmigo fue muy valioso y determinante, para el logro del correspondiente título profesional.

A MI COMPAÑERA DE VIDA.

Ana Gladys machado, por su apoyo incondicional, por el tiempo que no pudimos compartir, tiempo de calidad que tuvo que concederme para poder realizar dichos estudios y logra el propósito deseado.

A LA EMPRESA DONDE TRABAJO COOPERATIVA ACACU DE R. L.

Por el permiso laboral concedido para poder dedicarme al proceso de estudio y de la investigación realizada, sin dicho permiso no hubiera sido posible realizar exitosamente la carrera antes mencionada.

Lic. Julio Alberto Flores Calix.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Agradezco a Dios, en primer lugar, porque me ha sostenido hasta el día de hoy, él ha sido mi fuerza, mi escudo, mi provisión y mi aliento en el día a día y me dio una familia y amigos que siempre están ahí para apoyarme.

A MI FAMILIA Y AMIGOS

A mis padres, Nehemías Díaz y María Elia de Diaz por darme su apoyo, sus consejos y todo cuanto ha estado a su alcance para ayudarme a salir adelante y lograr esta meta. A mis hermanos y mis amigos Krissia Diaz, Jared Díaz, Abraham Vásquez, Benjamín Ramírez, Roxana Blanco, Jairo Vanegas y Fátima López, por brindarme su amistad, por ser una segunda familia y por sacarme una sonrisa en mis momentos de mayor estrés

A mi mejor amigo, compañero y novio, Jasson Alexander Alemán, por darme su apoyo, su amor y sus consejos, por tenerme paciencia y reconfortarme en mis días de estrés, porque me ayudó a no darme por vencida y porque me acompaño en todo el proceso hasta su finalización

A MIS COMPAÑEROS Y DOCENTES

A mis compañeros de tesis, Sibelis Álvarez y Julio Flores, por ser un excelente equipo y porque juntos logramos esta meta. A nuestro asesor, MSC. Carlos Ernesto González Murillo, por guiarnos y acompañarnos en este proceso de tesis. A cada docente que nos impartió sus conocimientos y dejaron su huella en cada maestrante. Al Ing Trinidad por estar atento a nuestro proceso de formación y resolver nuestras inquietudes

Ing. Leticia Lilibeth Díaz Arias

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

A Dios sea la gloria y la honra sin su dirección no sería posible; gracias por la sabiduría, entendimiento, fortaleza y por ser mi guía en cada paso, sentí su presencia en cada etapa, estoy muy feliz de culminar este proceso. Dios ha sido bueno.

A MI FAMILIA

El apoyo recibido de todos ustedes ha sido crucial en todo el proceso, a pesar de todas las circunstancias siempre les sentí cerca apoyándome a continuar especialmente en los momentos que representaron un verdadero desafío a nivel personal y profesional, mis agradecimientos a Dios por concederme el regalo de tenerlos.

Con mucho amor lo dedico a ustedes mama y papa Abigail y Damián, hermanos/as, Juan, Adonay, Gabriel, Adonia, Odali y Wilfredo, a mis hermosas sobrinas, Michelle, Avril, María y mi querido Sebastián.

Gracias Juan S. Alvarez por acompañarme y dedicar el fruto de tu trabajo a compartirlo conmigo.

A MIS AMIGOS

A mis queridos amigos/as, por creer en mi e inspirarme a ser mejor cada día, por esas palabras de motivación que siempre tuvieron para mí.

DOCENTES Y COMPAÑEROS

A mi Asesor Máster Carlos Gonzáles por guiarnos y acompañarnos en este proceso, a los docentes por compartir sus conocimientos y experiencias en cada clase, a mis compañeros Lilibeth Díaz y Julio Flores, con quienes hemos coincidido y formado un gran equipo, el fruto de este esfuerzo se ve reflejado en las siguientes páginas, su profesionalismo y calidez me han reconfortado en todo este proceso, mi eterna admiración para ustedes.

Ing. Sibelis Abigail Alvarez Medrano.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	I
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	4
1.2 DELIMITACIÓN	11
1.2.1 Delimitación Espacial	11
1.2.2 Delimitación Temporal	11
1.2.3 Delimitación Teórica	11
1.2.4 Alcances.	12
1.2.5 Limitaciones	13
1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	13
1.4 JUSTIFICACIÓN	13
1.5. OBJETIVOS.....	16
1.5.1 Objetivo General	16
1.5.2 Objetivos Específicos.....	16
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	16
2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS	16
2.1.1 Antecedentes Históricos de Estrategia.....	16
2.1.2 Antecedentes Históricos de la Gestión del Talento Humano	17
2.1.3. Antecedentes Históricos del Cooperativismo	20
2.1.3.1 Antecedentes Históricos del Cooperativismo a Nivel Mundial.....	20
2.1.3.2 Antecedentes Históricos del Cooperativismo a Nivel de Latinoamérica	23
2.1.3.3 Antecedentes Históricos del Cooperativismo a Nivel de Centro América	
.....	25
2.1.3.4 Antecedentes Históricos del Cooperativismo a Nivel de El Salvador.....	25
2.1.4. Antecedentes Históricos del COVID-19.....	27
2.1.4.1 Antecedentes Históricos del COVID-19 en el Mundo	27
2.1.4.2 Antecedentes Históricos del COVID-19 en Latinoamérica.....	28

2.1.4.3. Antecedentes Históricos del COVID-19 en El Salvador.....	29
2.2 ELEMENTO TEÓRICOS.....	31
2.2.1 Elementos Teóricos de Estrategia.....	31
2.2.2 Elementos Teóricos de la Gestión del Talento Humano	35
2.2.2.1 Definición de la Gestión del Talento Humano.....	35
2.2.2.2 La Dirección estratégica de Recursos Humanos (DERH).	36
2.2.2.3 Importancia de la Gestión del Talento Humano.....	37
2.2.2.4 Estructura del área de Talento Humano	38
2.2.2.5 Sistema de Gestión del Talento Humano	40
2.2.2.6 Gestión Total del Capital Humano	41
2.2.2.7 Procesos De Gestión Del Talento Humano	43
2.2.2.8 Desafíos de la Gestión del Talento Humano en tiempos de pandemia por COVID-19	51
2.2.2.9 Estrés Laboral	53
2.2.3 ELEMENTOS TEÓRICOS DEL COVID-19.....	54
2.2.3.1 ¿Qué es el covid-19?	54
2.2.4 ELEMENTOS TEÓRICOS DEL COOPERATIVISMO.....	55
2.2.4.1 ¿QUÉ ES COOPERATIVISMO?.....	55
2.2.4.2 ¿QUÉ ES UNA COOPERATIVA?	55
2.2.4.3 VALORES COOPERATIVOS	57
2.2.4.4 PRINCIPIOS COOPERATIVOS.....	58
2.3 DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.	59
2.4 CUADRO DE DIMENSIONES E INDICADORES PARA LA INVESTIGACIÓN.	62
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	64
3.1 TIPO DE ESTUDIO	64
3.2 MÉTODO	65
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	65

3.3.1 Población.....	65
3.3.2. Muestra.....	69
3.3.2.1 Tipo de muestreo	69
3.3.2.2 Cálculo del tamaño de la muestra	69
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	70
3.4.1 Técnicas	70
3.4.2 Instrumentos	70
3.5 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN	71
3.5.1 Definir el Tema de Investigación.....	71
3.5.2 Redactar el Problema de Investigación.....	71
3.5.3 Realizar el Marco Teórico.....	71
3.5.4 Definir la Metodología de la Investigación	72
3.5.5 Hallazgos de la Investigación	72
3.5.6 Conclusiones y Recomendaciones	72
3.6 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	72
3.7 PROCEDIMIENTO RESUMEN PARA RECABAR LA INFORMACIÓN	74
CAPÍTULO IV: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN	77
4.1. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	77
4.1.1 Resultados de la encuesta dirigida a los colaboradores de las cooperativas de ahorro y crédito del departamento de San Miguel.	77
4.1.2 Resumen por pregunta de las entrevistas dirigida a los responsables del talento humano de las cooperativas de ahorro y crédito de san miguel	110
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA.....	118
5.1 CONCLUSIONES.	118
5.2 RECOMENDACIONES.	123
5.3 PROPUESTA.....	126
GLOSARIO	151
ANEXOS.....	159

INTRODUCCIÓN

Históricamente el mundo empresarial ha sido afectado negativamente por crisis de diversos tipos, como económicas, sociales, políticas, geopolíticas, climatológicas, etc. En la actualidad a partir de diciembre 2019, las empresas han sido y continúan siendo afectadas en forma negativa por la crisis mundial en la salud pública; en esta ocasión por la pandemia causada por el COVID-19.

Es así como, se presenta la tesis respecto a la situación problemática consistente en la afectación negativa del COVID-19 en las cooperativas de ahorro y crédito del departamento de San Miguel, con el tema de investigación titulado, “La Gestión Estratégica del Talento Humano aplicada por las cooperativas de ahorro y crédito del departamento de San Miguel, post pandemia del COVID-19 “

El contenido de dicha tesis está estructurado con cinco capítulos:

Primer capítulo, se refiere al Problema de Investigación, como primer subtítulo aparece la situación problemática, que se refiere al apareamiento de la pandemia causada por el COVID-19 en nuestro país El Salvador, en marzo de 2020, generando cambios en nuestra forma de vida, en las relaciones sociales, institucionales, de negocios, laborales, recreativas, familiares, entre otras. Se enfoca el problema en la afectación negativa causada por dicha pandemia en la actividad empresarial, específicamente en la operatividad de las cooperativas de ahorro y crédito, en la gestión estratégica del talento humano que aplican, para mantenerse funcionando con normalidad. Continúa el subtítulo la Delimitación, donde se plantea la Delimitación Espacial, que se consiste en determinar el área geográfica donde se aplicará la investigación, relacionada con el tipo de empresas donde se enfoca el estudio del tema objeto de estudio. Le sigue la Delimitación Temporal, indicando el tiempo en que se aplicará la exploración de la problemática planteada. Prosigue la Delimitación Teórica, que consiste en especificar la teoría básica a utilizar relacionada con las variables contenidas en el problema a investigar. A continuación, van los Alcances y Limitaciones, en la primera se detallan los logros en general que se esperan obtener, en la segunda las posibles barreras que pueden interferir en el desarrollo del proceso investigativo, para lograr el cometido planeado. Continúa el Enunciado del Problema, a través del cual se presenta una descripción general de la situación objeto de investigación. Es afirmar y estructurar más formalmente la idea de investigación. Seguido se presenta la Justificación del problema, que se refiere a destacar el porqué del tema a

investigar, su importancia, lo que se espera como valor agregado de realizar la investigación contenida en el enunciado del problema. Posteriormente se presentan los objetivos, general y específicos, que consiste en definir El propósito global y específicos de la investigación.

El segundo capítulo en su estructura se presenta primeramente los Antecedentes Históricos. Aparecen los Antecedentes Históricos de la Gestión del Talento Humano, donde se describe cómo surge la actividad de administrar el recurso humano, por qué y para qué. Los principales precursores de la teoría de la administración de personal. Continúan los Antecedentes Históricos del Cooperativismo, primero a nivel mundial, cómo surgió el cooperativismo, su origen, sus pioneros, el país donde surge por primera vez las primeras acciones de cooperación comunitaria, su evolución en el tiempo. Le siguen los antecedentes históricos en Latinoamérica, como se dio su llegada de Europa a Latinoamérica, el impulso que tuvo como movimiento socioeconómico. Prosigue con los antecedentes en Centro América, donde se puede identificar como el cooperativismo fue promovido por un organismo internacional. Continúan los antecedentes en El Salvador, se mencionan las etapas a través de las cuales inicia y se desarrolla paulatinamente, las primeras cooperativas que se forman, las primeras cooperativas de ahorro y crédito que se crean y el organismo que promovió su creación, la importancia que despierta en la Universidad Nacional de El Salvador el cooperativismo, la creación del ente regulador del Estado y la primera federación de cooperativas de ahorro y crédito. Se presentan los antecedentes del COVID-19, la ciudad y tiempo que surge como pandemia. Antecedentes a nivel mundial, de Latinoamérica y en El Salvador. En segundo lugar, se presentan los Elementos Teóricos académicos en los que se fundamentará la investigación científica, que comprenden la teoría referente a la Gestión del Talento Humano, el COVID-19 y el Cooperativismo. Como tercer punto se describe el Cuadro Operativo de Variables, donde se detallan las variables, independiente y dependiente, con la definición conceptual y operativa, las dimensiones respectivas e indicadores. Finalmente se plantea el Sistema de Hipótesis correspondiente al problema de investigación.

Tercer capítulo, en su contenido se detallan los elementos que componen la Metodología de la Investigación, entre los que están, el Tipo y Método de estudio, la Población y Muestra, Tipo de Muestreo, Cálculo del tamaño de la Muestra, Técnicas e Instrumentos de Investigación, Etapas de la Investigación y Procedimiento para Recabar la Información.

Cuarto capítulo, comprende los hallazgos de la investigación en dos partes, en la primera se presentan los resultados de la encuesta dirigida a los colaboradores de las cooperativas de ahorro y crédito de San Miguel, y en la segunda se detallan los resultados de cada una de las entrevistas dirigidas a los responsables del Talento Humano en las cooperativas, seguido del resumen correspondiente a cada una de las preguntas de dichas entrevistas.

Quinto capítulo, contiene dos elementos, primero las conclusiones y recomendaciones en base a los hallazgos de la de la investigación de campo realizada en las cooperativas de ahorro y crédito; segundo la propuesta académica en función de los resultados de la investigación, la cual consiste en una serie de estrategias para mejorar la gestión estratégica del Talento Humano, en las cooperativas de ahorro y crédito del departamento de San Miguel.

Finalmente se presenta la bibliografía, el glosario y los anexos respectivos.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La situación problemática de la investigación en curso se refiere a la gestión del Talento Humano en las Cooperativas de Ahorro y Crédito post pandemia del COVID-19.

El talento humano está compuesto por las personas que son contratadas para vender su fuerza laboral, convirtiéndose en sus colaboradores y son éstos los que forman las organizaciones, para el caso las cooperativas de ahorro y crédito son los colaboradores los que la forman y le dan vida como instituciones o empresas, y no sus equipos, maquinaria y otro activo inanimado. Sólo a través del recurso humano las cooperativas pueden alcanzar sus objetivos y metas estratégicas. Por consiguiente, es el área de talento humano que en las cooperativas debe funcionar con efectividad para poder enfrentar y resolver crisis, cualquier decisión desacertada ocasionaría efectos negativos en el personal.

El proceso de gestión de gestionar el talento humano comienza a partir del proceso de reclutamiento y selección del personal, guiarlos, dirigirlos, capacitarlos, motivarlos y encausarlos a través del tipo de liderazgo idóneo según sus características, cultura, idiosincrasia y otros elementos que poseen. También comprende su desarrollo, las relaciones laborales, la seguridad y salud en el trabajo, entre otros.

Los autores (Arciniegas Ortiz, Jaime Alfonso, 2018), en su libro, Gestión del Recurso Humano en las Organizaciones, define la gestión del recurso humano así: “Es el proceso donde se administra el capital humano con el fin de aprovechar las competencias del personal para alcanzar la competitividad empresarial”.

Se refiere a la administración del recurso humano que tienen a su cargo las organizaciones, para el caso en las cooperativas de ahorro y crédito; caracterizado por poseer cualidades como inventiva, emprender, resolver, innovar, dinamizar, y otros atributos. Dicha caracterización le permite interactuar en situaciones complejas y de vorágine convivencia por la rivalidad en el mercado que las empresas compiten. Es el talento humano el llamado para actuar como elemento empresarial animado y pensante, el cual es el único capaz de realizar esa proeza empresarial, dinámica y muy desafiante hoy en día.

El talento humano no sólo es el más complejo y difícil de gestionar, sino también, constituye el más importante, porque posee la capacidad de razonar y analizar, y es esa

capacidad que las organizaciones y para el caso las cooperativas, deben aprovechar para crecer y desarrollarse empresarialmente; y en tiempos de crisis reinventarse o aplicar la resiliencia. Dicho esto, se puede considerar que el talento humano representa para las empresas cooperativas un valor incalculable, que no puede ser sustituido por otro tipo de elementos, lo cual nos lleva a pensar que únicamente gestionándolo de manera correcta se puede llegar a la meta empresarial planificada o hasta superarla. El capital intelectual equivale a decir capacidad intelectual, la cual está constituida en los colaboradores (talento humano) por las competencias técnicas y comportamentales que el personal de una empresa debe poseer para desempeñarse con eficiencia y eficacia en sus puestos de trabajo. También se puede calificar como ese desarrollo mental alcanzado por el colaborador en las distintas etapas de su vida. La suma de las capacidades, competencias y desarrollo mental que posee el personal de una empresa, se puede considerar como una de las riquezas intangibles que tienen las cooperativas, entre las otras riquezas de tipo tangibles. Es así como en la actualidad las organizaciones le están dando importancia e invirtiendo recursos financieros según su capacidad al departamento o área de Investigación y Desarrollo. Porque consideran que dicho departamento es el responsable de mejorar los productos actuales, mejorando sus características y beneficios; de la misma forma creado nuevos modelos de los productos existentes para competir mejor en sus mercados de influencia. La gerencia de talento humano le dedica especial atención al área de Investigación y Desarrollo, porque es dicha área la que lleva a la vanguardia a las empresas en la innovación de sus productos.

Las organizaciones están expuestas a vivir en un mundo de constantes realidades llenas de incertidumbres y complejidades, que demandan de una toma de decisiones efectivas, para mantenerse dentro de la competitividad galopante y de transformaciones en su entorno, provocados por situaciones económicas, como una alza constante y progresiva del precio del petróleo, a causa de problemas geopolíticos, como la guerra de Rusia contra Ucrania. De la misma forma se presentan cambios tecnológicos, culturales, medioambientales, entre otros. Las cooperativas de ahorro y crédito como empresas u organizaciones que son no están exentas de desempeñarse dentro de realidades turbulentas y complejas.

Así como los factores socio-culturales, económicos, tecnológicos, etc.; pueden incidir positiva o negativamente en las cooperativas como empresas, el factor salud puede generar consecuencias de ese tipo, para el caso en El Salvador aparece la pandemia del

COVID-19 en marzo de 2020, afectando negativamente a las cooperativas para continuar con su giro empresarial normal, provocando aislamiento físico de su fuerza laboral en las cooperativas (cuarentenas obligatorias y voluntarias para prevenir el contagio masivo y progresivo de la pandemia antes mencionada).

En la pandemia del COVID-19 nos encontramos entre la disyuntiva de salvaguardar la salud de la gente o la economía, ya que ambas son muy importantes. Entre algunas consecuencias económicas se pueden mencionar: a) Pérdidas de empleos. b) Disminución de actividades. c) Disminución de ingresos e incremento de gastos en el sector estatal. d) Disminución del producto interno bruto.

Según la Organización del Internacional del Trabajo ((OIT), 2022), algunos efectos en ámbito laboral generados por la pandemia del COVID-19 son:

- ✓ *Disminución de jornadas de trabajo, contribuyendo al incremento del desempleo actual.*
- ✓ *Decremento y hasta pérdida de los ingresos laborales y empresariales.*
- ✓ *Cierres parciales y totales de empresas, focalizado en las MIPYMES (micro, pequeña y mediana empresa).*
- ✓ *Medidas nuevas en el campo de la Salud Ocupacional.*
- ✓ *Novedosos derechos importantes para los trabajadores (talento humano).*
- ✓ *Interrumpió las cadenas de suministro, lo cual tuvo consecuencias de gran alcance para los trabajadores interesados.*
- ✓ *Agudizó la pobreza, así como la desigualdad de género, económica y social.*

Debido a la cuarentena decretada por las autoridades de salud pública del país, las empresas pararon su productividad económica, lo que incidió en el trabajo, reduciendo horas de laborales y hasta despidos de su personal. De igual forma afectó negativamente las ventas, lo que repercutió en la merma de sus ingresos y en su margen de utilidades. Todo lo anterior llevó al cierre de las empresas y a reducir sus jornadas de trabajo. Generó de manera obligatoria la implementación de nuevas medidas de seguridad en el trabajo y la salud laboral, lo que conlleva a más costos que no estaban contemplados en el presupuesto operativo. Surgieron nuevos derechos laborales como: a) Proveer control de bioseguridad en el lugar de trabajo (toma de temperatura, distanciamiento físico en sus áreas de trabajo, proveer alcohol gel para desinfectarse las manos, incapacidad por el tiempo estipulado por las autoridades de salud al infectarse con el COVID-19, continuar

realizando sus actividades laborales desde su casa a través de la modalidad del teletrabajo, entre otras). Todas las consecuencias negativas del COVID-19 en el trabajo, incidieron en mayor pobreza e incrementaron las desigualdades existentes como el género y las clases sociales y económicas. Las cooperativas de ahorro y crédito no estuvieron exceptas de los efectos negativos mencionados.

Las cooperativas para poder funcionar necesitan de elementos como materiales o suministros, personas y sistemas de todo tipo, cada uno de dichos elementos requieren de técnicas efectivas para poder gestionarlos con efectividad y poder lograr las metas y objetivos empresariales, de la misma manera cada uno tiene su propia complejidad para gestionarlos. Es importante hacer notar que, el elemento o recurso más complejo y difícil de gestionar es el talento humano, esto es así porque dicho recurso se caracteriza por tener capacidad de pensamiento, tiene emociones, posee perjuicios, ansiedades y deseos, entre otros factores interpersonales que alteran su conducta y que por momentos se vuelve complicada su gestión como tal.

Las cooperativas de ahorro y crédito como empresas que son, para poder realizar su actividad empresarial necesitan aplicar algunas funciones básicas, entre las que se pueden mencionar: Compras, Ventas, Finanzas, Talento Humano, Producción, Tecnología, Investigación y Desarrollo, entre otras. Es importante destacar, que el Talento Humano se convierte en un común denominador de todas las funciones, esto se explica diciendo que todas tienen que ser desarrolladas por los colaboradores, es decir, sin la participación de ellos no se podrían gestionar las otras funciones mencionadas.

Según la estructura organizativa de las cooperativas, al igual que cualquier otro tipo de empresas u organizaciones, la función de administrar o gestionar el talento humano le corresponde a la Gerencia de Talento Humano.

Ninguna empresa estaba preparada para enfrentar con solvencia la crisis de la pandemia del COVID-19, la cual vino a cambiar la forma de trabajar, comunicarse, convivir y relacionarse. Todas las personas, unas más otras menos, sucumbieron ante el temor y el padecimiento, angustia o desesperación, así como la incertidumbre de afrontar los cambios sin precedentes. Las empresas cooperativas de ahorro y crédito se vieron afectadas en la gestión de su personal, para poder continuar con su giro empresarial habitual. Es así como surge la inquietud de investigar las nuevas estrategias, tácticas o formas de gestionar su talento humano post pandemia del COVID-19.

Ante el distanciamiento social provocado por la pandemia del COVID-19, la alta gerencia de las empresas cooperativas tiene como reto ingeniárselas para continuar con la gestión del talento humano, porque los colaboradores no pueden desempeñar sus actividades al interior de las instalaciones de las cooperativas, de la misma forma habitual que lo venían realizando.

Por consiguiente, es interesante para fines sociales, estudiar si las formas de gestionar el talento humano aplicadas por las cooperativas de ahorro y crédito post pandemia del COVID-19, dieron los resultados esperados, si mantuvieron los mismos rendimientos operativos, si mejoraron o empeoraron.

La gestión de recursos humanos hoy en día ha traído un cambio conceptual con respecto a la gestión de personal; antes el personal era considerado un costo que debería ser en la medida de lo posible reducido, hoy en día las personas son consideradas como el principal recurso competitivo de una institución. Por lo tanto, su gestión eficiente permite que aporten su potencial al desarrollo de la entidad donde laboran.

En la gestión del talento humano se deben de realizar cinco procesos que son necesarios, para que esa gestión se desarrolle de forma efectiva, dichos procesos de talento humano son: a) Provisión, b) Organización, c) Retención, d) Desarrollo y e) Evaluación. Es importante que las organizaciones tomen en cuenta estos cinco procesos y se incluyan dentro de su gestión y se creen planes de trabajo específicos que permitan una buena implementación y ejecución de estos.

Con la evolución del tiempo la gestión del talento humano ha venido en auge y adquiriendo mayor importancia de parte de los expertos en tal materia, por lo que requiere que las organizaciones cuenten con un departamento o área de gestión de talento humano bien establecido, ya que estos serán quienes tendrán la obligación de garantizar para que la organización cuente con colaboradores que posean los conocimientos necesarios e idóneos, según los puestos de trabajo en que se desempeñen, que siempre estén motivados y que se sientan parte de la organización, que estén en constante aprendizaje y se les remunere adecuadamente por la labor que desempeñan; así como también se le incentive a seguir realizando su trabajo.

Las cooperativas de ahorro y crédito del departamento de San Miguel están integradas por diferentes personas las cuales desempeñan una función dentro de la organización, por lo que se vuelve necesario que se tengan establecidos los cinco procesos

de la gestión del talento humano; es importante mencionar que durante la pandemia del COVID-19 estas cooperativas no estaban preparadas para realizar cambios en la gestión del talento humano, por lo que en el primer proceso de gestión la provisión de Recursos Humanos (RRHH¹), ya se tenían planificadas las actividades a realizar, tener bien definido el proceso de reclutamiento y selección de los colaboradores, así como la forma de definir la integración de los colaboradores con las actividades de cada puesto (sus funciones). Pero Durante la pandemia del COVID-19 las cooperativas no tenían previsto tal limitante, no se puede controlar el cómo gestionar que los colaboradores cumplan con sus funciones, ya que se tiene bien establecido como realizar la gestión de forma cotidiana, pero se vuelve necesario realizar cambios en la gestión, por lo que es necesario estudiar la forma que las cooperativas desarrollaron la provisión de RRHH y como esto influyó en los colaboradores.

La organización de RRHH en las cooperativas se volvió compleja, ya que durante la pandemia del COVID-19, muchos de sus colaboradores tuvieron que utilizar el teletrabajo desde casa, ya sea por la edad igual o mayor a 60 años, por padecimiento de alguna enfermedad crónica degenerativa, por lo que no se tenía el control de las funciones y el desarrollo de las actividades realizadas por los colaboradores, muchos de estos no contaban con los recursos tecnológicos e intelectuales para realizar el teletrabajo, es necesario estudiar las estrategias que se tomaron y cuáles fueron los beneficios para los colaboradores como para la organización, de manera que se logre una gestión del talento humano efectiva.

La Retención de RRHH, este un proceso muy importante dentro de la gestión del talento humano y es relevante para que la organización se desarrolle de forma efectiva. Durante la pandemia del COVID-19 este proceso fue importante y lo sigue siendo para las organizaciones, ya que es aquí donde se deben de establecer estrategias que les permitan mantener a sus colaboradores, que sientan parte de la organización y motivados por alcanzar los objetivos; muchas empresas no le dan suficiente énfasis a este proceso, y es aquí donde les permite establecer una mayor conexión e identificación de los colaboradores con la organización, pero muchas empresas desconocen la importancia de mantener motivados a sus colaboradores, por lo que vuelve necesario establecer estrategias, y evaluar de qué manera se está ejecutando actualmente este gestión, para definir estrategias que le permitan a las cooperativas estar en constante comunicación con los colaboradores e incentivándolos para que se sientan parte de la organización, ya que los

¹ Recursos Humanos.

colaboradores son la base principal para el correcto funcionamiento de la organización. La retención del talento humano es determinante para que las cooperativas mantengan una operatividad y atención eficiente y eficaz.

El proceso de Desarrollo de Recursos Humanos durante la pandemia del COVID-9 e incluso en la actualidad hay dudas si se le está dando la correcta gestión e importancia, para lo que la organizaciones deben de disponer de un programa integral de capacitación, gestionando el desarrollo de sus colaboradores que es muy importante para mantenerlos actualizados sobre temas en específicos, actualizados y novedosos, que les permita un mejor desempeño laboral, el logro de los objetivos, controlar el desempeño de las tareas e incentivar la participación dentro de la organización. Las cooperativas de ahorro y crédito, durante la pandemia del COVID-19 les ha sido difícil continuar con el desarrollo de los colaboradores, por lo que es necesario estudiar la forma de cómo se está ejecutando este proceso y evaluar los resultados, para establecer acciones que vayan encaminadas a un mejor desempeño en sus labores y lograr los objetivos de la organización.

La evaluación de talento humano permite conocer en qué medida el talento humano está cumpliendo con sus funciones, donde las organizaciones deben de promover el estímulo a una mayor productividad y lograr una estimación del potencial de desarrollo de los colaboradores. Muchas organizaciones no implementan este proceso, porque desconocen la forma adecuada de aplicarlo, por lo que es necesario que las cooperativas cuenten con un método de evaluación que les permita conocer el desempeño de cada colaborador y generar estrategias que les permitan premiar e incentivar a los que más se están esforzando. La evaluación del desempeño del talento humano, además de constituir una herramienta para medir el rendimiento laboral, puede servir de parámetro para hacer incremento y nivelaciones salariales, promociones y ascensos de puestos; así como también, para identificar los aspectos en los que requieren capacitación, entrenamiento e instrucción, de manera que tenga la oportunidad de mejorar su desempeño laboral y actitudes si fuese el caso.

Durante la pandemia de COVID-19 estos procesos de gestión del talento humano, no se desarrollaron como se debería, ya que hubo mucho recorte de personal, ya que las organizaciones no contaban con suficiente presupuesto para seguir funcionando y no se contaba con un plan de contingencia para lograr superar los desafíos que la pandemia trajo consigo, por lo que es fundamental, que las empresas analicen y evalúen como se gestionaron los procesos y buscar alternativas para mejorarlos y tener siempre como

objetivo y parte principal, los colaboradores, ya que sin estos las organizaciones no puede funcionar, se debe de dar una correcta importancia y valor que tiene dentro de las organizaciones el talento humano.

De acuerdo con los autores (Bounzas Ortiz, 2019), los procesos de la gestión del talento humano a evaluar son: a) Reclutamiento, b) Selección, c) Contratación, d) Incorporación, e) Evaluación.

Por todo lo anterior, se vuelve necesario indagar respecto al cuestionamiento siguiente: ¿Cómo realizan la gestión estratégica del talento humano las cooperativas de ahorro y crédito del departamento de San Miguel, post pandemia del COVID-19?

1.2 DELIMITACIÓN

1.2.1 Delimitación Espacial

La investigación se llevará a cabo en las cooperativas de ahorro y crédito del departamento de San Miguel.

1.2.2 Delimitación Temporal

La investigación sobre el estudio de la gestión estratégica del talento humano aplicada por las cooperativas de ahorro y crédito del departamento de San Miguel, post pandemia del COVID-19 se desarrollará de marzo - agosto de 2022.

1.2.3 Delimitación Teórica

En la investigación se definirá que es la gestión del talento humano, cuáles son las diferentes estrategias que las empresas utilizan para tener un mayor control de sus colaboradores, así como también aspectos relevantes que otras empresas en el mundo han adoptado a raíz de la pandemia del COVID-19, para garantizar la motivación de sus colaboradores, generar en ellos la necesidad de superación, por lo que es necesario conocer temas como lo son:

- ✓ Antecedentes de la investigación (internacionales y nacionales).
- ✓ Base legal nacional e internacional.

- ✓ Administración de Recursos Humanos.
- ✓ Importancia de los Recursos Humanos.
- ✓ Beneficios de una correcta gestión del recurso humano.
- ✓ Cambios en la gestión del talento humano a raíz de la pandemia del COVID-19.
- ✓ Formas de motivación a los colaboradores durante la pandemia COVID-19.
- ✓ Gestión de Talento Humano.
- ✓ Proceso de selección del recurso humano.
- ✓ Aspectos sobre el COVID-19
- ✓ Fundamentos teóricos respecto al Cooperativismo.

1.2.4 Alcances.

Mediante el estudio de la gestión estratégica del talento humano en las cooperativas de ahorro y crédito del departamento de San Miguel, se espera conocer como dichas cooperativas están gestionando todo lo relacionado con los colaboradores y las estrategias que se pueden implementar para reforzar la gestión e implementar controles, por lo que se han considerado los siguientes alcances de la investigación:

- ✓ La presente investigación nos permitirá entender como realizan la gestión estratégica del talento humano las cooperativas de ahorro y crédito, la cual se enfoca únicamente en las cooperativas del departamento de San Miguel.
- ✓ Se creará un instrumento de recolección de datos que nos permita identificar y conocer la forma de gestión que llevan las cooperativas con relación a sus colaboradores post pandemia del COVID-19.
- ✓ Elaboración de una propuesta de estrategias que les facilite una gestión efectiva del talento humano.
- ✓ Se evaluará el nivel de gestión estratégica del talento humano aplicada por las cooperativas de ahorro y crédito de San Miguel.

- ✓ Se determinará el grado de importancia que las cooperativas le dieron a la gestión del talento humano post pandemia del COVID-19.
- ✓ Se establecerá el nivel de complejidad que han tenido las cooperativas para gestionar el talento humano post pandemia del COVID-19.

1.2.5 Limitaciones

Para el desarrollo de la presente investigación, se consideran las siguientes limitaciones:

- ✓ Posible lentitud en que la muestra conteste los instrumentos de investigación.
- ✓ Restricciones de acceso a información documental en las cooperativas para desarrollar la investigación.
- ✓ Los resultados de la investigación quedarán a disposición de las cooperativas y serán éstas quienes decidirán si los consideran o no en su gestión.

1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿Cómo realizan la gestión estratégica del talento humano las cooperativas de ahorro y crédito del departamento de San Miguel, post pandemia del COVID-19?

1.4 JUSTIFICACIÓN

La gestión del talento humano se entiende como el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando un mejoramiento continuo.

La gestión del talento humano se ha realizado desde tiempos inmemoriales y se ha venido adaptando a las condiciones sociales, a la evolución de las organizaciones e incluso a las circunstancias ambientales y de salud del recurso humano; tal es el caso que se pudo observar al inicio de la pandemia COVID-19, la cual en su momento obligó a la mayoría de trabajadores a aislarse en casa con el fin de evitar la propagación del virus, sin embargo, la

economía no podía detenerse y las empresas se vieron obligadas a adoptar esquemas de trabajo diferentes a los que se habían utilizado anteriormente.

Al modificarse los esquemas de trabajo, sin duda las gerencias de talento humano de las diferentes organizaciones enfrentaron diversos obstáculos en la implementación de la nueva modalidad de trabajo, sobre todo en aquellas organizaciones que siguieron funcionando incluso durante el aislamiento y la cuarentena en nuestro país; sectores económicos como los bancos y las cooperativas de ahorro y crédito tuvieron que improvisar sobre la marcha para adaptarse y adaptar su recurso humano a una nueva modalidad de trabajo desde casa, proveyendo insumos que hasta ese momento no se habían necesitado y capacitando a sus colaboradores en temas que, para muchos, eran totalmente nuevos.

El fin de la presente investigación es el estudio de la gestión estratégica del talento humano aplicada por las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de San Miguel post pandemia del COVID-19.

Se pretende indagar de qué manera estas entidades financieras abordaron situaciones cotidianas de la gestión estratégica del talento humano como el reclutamiento de personal, organización, desarrollo y evaluación de recursos humanos en un contexto de aislamiento obligatorio y de distanciamiento social, así como la(s) metodología(s) que utilizaron para poder trabajar desde casa, cuáles fueron las nuevas competencias o herramientas que se implementaron para gestionar el talento humano en todas sus etapas post pandemia del COVID-19 dentro de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de San Miguel.

La relevancia de estudiar el tema en mención consiste en la importancia que tiene el indagar las limitaciones, complejidades y otros hallazgos que las cooperativas de ahorro y crédito de San Miguel enfrentaron para aplicar la gestión del talento humano post pandemia del COVID-19, respecto a cada una de sus etapas. Cómo realizaban el reclutamiento de personal, si fue de manera tradicional o implementaron cambios para hacerlo con efectividad; la selección se hizo con normalidad o tuvieron dificultades; la capacitación, entrenamiento e instrucción se pudo realizar de manera sistemática o no, la inducción fue suficiente para integrar a los colaboradores a la organización. Cómo aplicaron la retención del personal, fue difícil o no. Realizaron la evaluación del desempeño laboral o la pospusieron, etc. Esto nos llevaría a indagar sobre todo este desenlace administrativo, para formularnos las posibles estrategias correspondientes a cada una de las etapas del

proceso de la gestión estratégica del talento humano en las cooperativas. Esta experiencia es de mucha valía para enfrentar en el futuro alguna complicación de la pandemia del COVID-19, con estrategias y competencias ad hoc; de la misma forma para enfrentar otro tipo de pandemias o incluso epidemias que requieren aislamiento físico, para prevenir contagios masivos del personal, sea al interior de las oficinas o en su entorno. Investigar cómo se desarrolló todo este proceso es de suma importancia.

En el departamento de San Miguel existen alrededor de 14 cooperativas de ahorro y crédito conocidas y debidamente registradas en el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), cada una de ellas ha tenido una manera de enfrentar las nuevas necesidades de gestión del talento humano post pandemia del COVID-19 y cada una de ellas podrá beneficiarse con el presente estudio, en el sentido de que será una fuente referencial en materia de gestión del talento humano aplicada a las cooperativas de ahorro y crédito y en el sentido de la posibilidad de aplicar las recomendaciones que se generen a partir de la presente investigación.

También, este estudio podrá servir de referencia para estudiantes de administración de empresas y/o Maestría en Dirección Estratégica de Empresas que cursen la asignatura de Gestión del Talento Humano, para comprender de qué manera las entidades de ahorro y crédito de San Miguel enfrentan el reto de gestionar adecuadamente su talento humano en un contexto de restricciones físicas y de aumento de ausencias laborales por cuestiones de salud.

A su vez, el estudio de la gestión de recursos humanos aplicada por las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de San Miguel post pandemia del COVID-19 será un recurso valioso de aprendizaje y practica de investigación científica orientada al área empresarial y, más concretamente, al sector de cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de San Miguel.

Finalmente, el presente estudio dará realce a la Universidad Gerardo Barrios por ser el punto culminante del proceso formativo del equipo que desarrolla el estudio, dando con ello fe de que se han obtenido los conocimientos requeridos para desarrollar una investigación novedosa y de interés social enfocada al área empresarial, y para optar al título de “máster” en dirección estratégica de empresas.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

1.5.1.1 Estudiar el impacto ocasionado por la pandemia del COVID-19 en la gestión estratégica del Talento Humano aplicada por las cooperativas de ahorro y crédito de San Miguel.

1.5.2 Objetivos Específicos

1.5.2.1 Diagnosticar la gestión estratégica del talento humano aplicada por las cooperativas de ahorro y crédito, post pandemia del COVID-19.

1.5.2.2 Indagar el estado actual y las tendencias de la gestión estratégica del talento humano post pandemia del COVID-19.

1.5.2.3 Identificar los desafíos estratégicos que enfrentan los encargados de la gestión del talento humano post pandemia del COVID-19.

1.5.2.4 Cuantificar las estrategias aplicadas por las cooperativas en la gestión estratégica del talento humano, post pandemia del COVID-19.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

2.1.1 Antecedentes Históricos de Estrategia

En la evolución histórica del término “Estrategia”, durante el tiempo dicho vocablo ha sido utilizado y aplicado para distintos ámbitos, originalmente en el campo militar, luego en la política, lo administrativo, económico, social, entre otros.

De acuerdo con el informe académico de (Contreras Sierra, El Concepto de Estrategia como Fundamento de la Planeación Estrategica, 2013), el origen de la estrategia

es como sigue, *La palabra estrategia tiene su origen en las palabras griegas "stratos", que se refiere a ejército, y "agein", que significa guía. Así mismo, la palabra "strategos" que hacía alusión a "estratega", también proviene del latín y del antiguo dialecto griego dórico.*

La estrategia surgió en el ambiente de la milicia, los generales militares que dirigían las diferentes guerras en el siglo pasado, impulsados por su afán de salir victoriosos ante sus enemigos de guerra, pensaron en las diferentes formas o medios a utilizar para lograr sus objetivos militares planificados con anterioridad. Posteriormente el término "Estrategia" es aplicado en otros ámbitos, para superar a la competencia o adversarios que pretenden una misma finalidad.

2.1.2 Antecedentes Históricos de la Gestión del Talento Humano

Según los autores (Bounzas Ortiz & Reyes Gaytan , 2019), en su obra Gestión del Talento Humano, explica el origen y evolución de la gestión del talento humano así: *La historia de la administración de los recursos humanos se remonta de manera conceptual a 1780-1832, periodo en el que en la sociedad aparece la clase trabajadora en Inglaterra y los hasta entonces artesanos transformados en trabajadores, como consecuencia de los cambios operados en el proceso productivo que impusieron el tránsito al capitalismo en un período lento que inició dos siglos antes del concepto.*

La revolución que representó la máquina de vapor concretó este tránsito con la presencia de un personaje a la cabeza de la empresa y que representó una distancia mayor entre el dueño de los medios de producción y los trabajadores, personaje identificado como la gerencia, el administrador y el administrador de personal.

A partir del surgimiento del administrador en este hubo el interés de organizar el trabajo y con ello las primeras escuelas con dicho objetivo. En este sentido el fordismo es un modelo productivo en la organización del trabajo que recibió ese nombre gracias a Henry Ford, quien adoptó la cadena de montaje para estandarizar la producción, organizar de manera más efectiva el trabajo y lograr que los índices de producción aumentaran lo más posible. Así, de acuerdo con Hirst y Zeitlin.

Se puede deducir que la gestión del talento humano es una función que tiene como base al trabajador, que posteriormente se calificó con el termino empleado y últimamente

se le califica como colaborador, esto para darle mayor valor al recurso humano. Desde los orígenes de la gestión de la producción, se identificó que es indispensable dedicarle el tiempo y el ingenio suficiente a la dirección del recurso humano, para lograr las metas y objetivos definidos en la planificación.

Es así como se deduce que se hace necesario que exista en las empresas o industrias un área con un responsable del recurso humano, para que se aplique la administración del mismo, con la finalidad de lograr el funcionamiento óptimo empresarial, así como también, aplicar procesos de prevención y corrección en el personal, para garantizar que siempre se mantenga la operatividad fabril y la mayor eficiencia, pensando siempre en el logro de los propósitos de la empresa.

De ahí es donde aparece como su principal exponente de la gestión del talento humano, que en sus inicios se conoce como administración de personal, Henry Ford; aplicando la división de tareas, actividades y funciones de manera sistemática e integral, como estrategia para lograr mayores y mejores resultados, es decir; más unidades producidas y de mejor calidad. Sin dejar de mencionar la búsqueda de una eficiente estructura de los costos de producción, todo a través de aplicar una organización efectiva del trabajo, que forma parte de uno de los procesos de la gestión del talento humano.

Esto conlleva al apareamiento de las primeras escuelas sobre el pensamiento de la administración del recurso humano, que hoy se conoce como gestión del talento humano.

De acuerdo con (Stella29, 2014). Entre los principales pensadores sobre la Administración de Recursos Humanos se pueden mencionar:

1. *Frederick Wilson Taylor, con su “Ciencia del Trabajo”, basada en los principios siguientes: a) Organización del trabajo. b) Selección y entrenamiento del trabajador. c) Cooperación y remuneración por rendimiento individual. d) Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo.*
2. *Henry Fayol, con los principios: a) División del Trabajo. b) Autoridad y responsabilidad. c) Disciplina. d) Unidad de mando. e) Unidad de dirección. f) Subordinación del interés individual al general. g) Remuneración. h) Centralización. i) Jerarquía de autoridad. j) Orden. k) Equidad. l) Estabilidad en la tenencia de un cargo o puesto. m) Iniciativa. n) Espíritu de grupo.*

Para Taylor la función de administrar el personal se constituía o le llamaba ciencia del trabajo, donde se necesitan ciertos principios básicos para hacerlo efectivamente, es así como, sostiene que es necesario organizar el personal, definiendo una estructura organizativa de la empresa o fábrica, dividiendo el trabajo en áreas o departamentos y cada una de ellas con sus respectivas funciones, seguido las divisiones o puestos de trabajo, asignando las tareas y actividades respectivas. Escoger la persona idónea para cada puesto, con el perfil que el puesto exige, para que desempeñe con efectividad las tareas que el puesto tiene definidas. Después de hacer la selección del personal, es necesario realizar la capacitación o el entrenamiento oportuno y suficiente; para que pueda desempeñarse con eficiencia. Fomentar la cooperación y el trabajo en equipo es de mucha importancia para lograr los objetivos con mayor facilidad y celeridad. La remuneración justa y puntual por el servicio que brinda el recurso humano es un derecho laboral que se debe cumplir, para mantener motivado al personal. El sentido de responsabilidad en el recurso humano es fundamental para cumplir en forma y tiempo con todas las tareas asignadas. La falta de responsabilidad va en menoscabo del logro de los objetivos. Los individuos que ocupan los cargos de dirección de poseer como parte de sus competencias la especialización en el área que se desempeña, para que realice una planeación efectiva, de manera que se garantice el logro de los objetivos estratégicos.

Para Fayol, lograr una efectiva administración del recurso humano es importante considerar lo siguiente: El empoderamiento para dirigir y ordenar que se realicen correctamente las tareas y que se corrijan algunas fallas identificadas, asumiendo que cada uno de los ocupantes de los diferentes puestos tiene un superior al mando a quien le debe rendir cuentas, es decir le debe responsabilidad. Establecer la disciplina para el trabajo, es decir, el conjunto de normas y requisitos a cumplir para regir el comportamiento laboral, de forma que las relaciones laborales en la empresa sean de cordialidad, respeto y consideración. Debe establecerse la unidad de mando en la división de mando que se defina, para que cada trabajador reciba instrucciones de un superior único, evitando así la unidad de mando. Los trabajadores deben tener una dirección única, siguiendo un mismo plan de trabajo para los mismos objetivos comunes. Sacrificar el interés individual para favorecer el interés general, de forma que los recursos y oportunidades sean para la colectividad y no para lo individual. Concentrar la toma de decisiones en una sola persona o en pocas personas, para ejercer un mejor control de la operatividad (funciona cuando la empresa no ha crecido, cuando ya crece y se expande geográficamente surge la necesidad de descentralizar la toma de decisiones). Cada trabajador debe tener un inmediato superior

que le supervise lo que realiza, ejerciendo autoridad para corregir las deficiencias o terminar lo inconcluso, así como, indicar realizar tareas olvidadas. Aplicar la proactividad en el desempeño de las tareas asignadas.

2.1.3. Antecedentes Históricos del Cooperativismo

2.1.3.1 Antecedentes Históricos del Cooperativismo a Nivel Mundial

Según (Aldás Alarcón, 2019), describe la historia del cooperativismo mundial así: *Desde que los hombres primitivos se establecieron en organizaciones sociales y económicas como las tribus, comienza un comportamiento que se aleja del individualismo y se manifiesta en diversas formas de cooperación. Por ejemplo, la cooperación en el trabajo agrícola surge por la necesidad de recibir la ayuda de otros campesinos para realizar la producción agrícola, que además reviste un carácter festivo.*

Desde la era primitiva el individuo inició sin ninguna planificación, si no, más bien por la misma necesidad de la ayuda de otros para poder lograr la subsistencia. La forma de convivencia conocida como tribus es una de las primeras formas de asociación para cooperar por un objetivo común, para el caso realizaban casi todas sus actividades productivas en conjunto, de forma colectiva. Las actividades de la caza de animales, la siembra de granos básicos y otros cultivos. En general todas sus actividades las realizaban de forma colectiva.

La revolución industrial, que sustituyó el sistema doméstico por la moderna producción fabril y convirtió a los artesanos que trabajaban con bastante libertad en asalariados sujetos a una estricta disciplina laboral, produciendo paulatinamente un empobrecimiento de éstos y un enriquecimiento de los industriales, es la causa fundamental del surgimiento de las ideas cooperativas.

La revolución industrial surge en Inglaterra e inicia en 1740 y llega hasta 1860, surge más que todo por la abolición del sistema feudal, el auge del comercio, con productos como el té, tabaco incluso esclavos; el aumento de la mano de obra, generándose el éxodo de personas del área rural hacia las ciudades y la abundante existencia de materias primas en Inglaterra entre otras. Se caracteriza por el invento de la rueda, la creación de la máquina de vapor y otras; la mecanización del trabajo y las fábricas, cambios en la estructura económica y en la sociedad, crecimiento de las sociedades, incremento de la producción mecanizada, mejoras en los medios de transporte, transformación de la estructura

productiva, auge del sector secundario en lo textil y metalúrgico, impulso del carbón como fuente de energía, entre otras.

Uno de los principales precursores de las ideas cooperativas fue Robert Owen, nacido en Inglaterra en 1771, es considerado el padre de la cooperación inglesa, se le considera como un industrial paternalista que vela por el bienestar de sus trabajadores al reducir la jornada de trabajo, aumentar los salarios e impartir educación gratuita. Desarrolla su teoría acerca de las aldeas cooperativas, como un camino para alcanzar una sociedad justa, y su teoría del valor de los bienes, del “justo precio”, que considera que los bienes deberían transarse pagándolos con otros bienes o con bonos de trabajo.

El humanista Robert Owen llegó a comprender la importancia de generar remuneraciones y tratos de justos para la clase trabajadora. Proporcionarles condiciones de bienestar para que mejore su productividad, lo cual incide en mayores ganancias para los dueños de los medios de producción. La idea de Owen respecto a crear las aldeas cooperativas, una forma de trueque que mejoraría la capacidad de adquisición de bienes para los trabajadores, con un enfoque de economía de justo precio, es decir, salarios justos para los trabajadores y precios justos de los bienes, generando todo esto el bienestar de la colectividad.

Charles Fourier, nacido en Francia en 1772, propone un plan de reforma social donde está presente la formación de comunidades donde exista una cooperación integral, sus ideas cooperativas se refieren más a resolver el problema de la producción que el de la distribución. Propone la formación de falanges (comunidades) instaladas en colonias, constituidas por personas de distinta clase social, riqueza y costumbre, donde se mantiene la propiedad individual y las preferencias personales.

Fourier con su propuesta de la transformación social comunitaria, es de los principales precursores del trabajo colectivo para lograr el bien común, caracterizada por la cooperación completa, sin limitación alguna. Su propuesta se enfoca en aplicar la cooperación integral para la actividad productiva. Un sistema de comunidades que es lo que hoy en día se conoce como cooperativa. Dicho sistema se caracteriza por la inclusión en dichas comunidades de cooperación todo tipo de persona sin importar sus clase social, económica, cultura, etc., con única finalidad de producir en conjunto y el beneficio equitativo.

A partir de la década de 1840 en Inglaterra, se fue formando un movimiento cooperativo, alejado de los conceptos de Owen y de las teorías de los economistas anticapitalistas. Este nuevo movimiento se orientó a la conformación de cooperativas de consumo con el fin de mejorar el nivel de vida de los trabajadores, lo que desembocó para 1844, en la constitución en Rochdale, Inglaterra, de la cooperativa “Sociedad de los Justos Pioneros de Rochdale”, en esta cooperativa supieron interpretar las ideas cooperativas existentes y formularon un conjunto de reglas prácticas y de organización, que explican el éxito de su cooperativa y las validez de sus ideas en las cooperativas actuales.

Es en Inglaterra, país donde nace la revolución industrial, donde se inicia la formación del movimiento cooperativo, caracterizado por la asociación de las personas para realizar las actividades agrícolas. Para ello redactaron una serie de principios y valores cooperativos como cultura organizacional que rige su comportamiento y define sus derechos y deberes como asociados. En los principios y valores cooperativos como filosofía institucional, se hace énfasis en la ayuda mutua y la solidaridad. Las primeras cooperativas fueron de tipo agrícola, que era la actividad mayor en la clase más menesterosas de la época.

Herman Schultze-Delitzsch (1806-1883) propuso un sistema de cooperación que fue adoptado por pequeños comerciantes, industriales y artesanos, que formaron asociaciones para abastecimiento, venta y consumo en común, pero fueron las asociaciones para el crédito común que alcanzaron el mayor éxito.

Después de un tiempo de la formación de cooperativas agrícolas, surgió la idea de la diversidad en el tipo de cooperativas, esto debido a la necesidad de asociarse para trabajar en comunidad en otras actividades importantes como el comercio, la industria, la artesanía, el consumo, la falta de disponibilidad de efectivo, entre otras. Es así como surgen las cooperativas de consumo y las de ahorro y crédito. Por la misma necesidad de adquirir un crédito para fondear su capital de trabajo, es que las cooperativas de ahorro y crédito inician su desarrollo y son exitosas en ese tiempo y lo continúan siendo hasta la actualidad en pleno siglo XXII.

El cooperativismo surgió en países desarrollados como una respuesta a los efectos de la revolución industrial de principios del siglo XIX, en los cuales se ha institucionalizado y se han asentado sus principios sin intervención del Estado ni de patronos. En Europa

occidental el cooperativismo hace énfasis en la economía solidaria que da prioridad al factor trabajo sobre el factor capital.

En el siglo XIX que el movimiento cooperativo se consolida y adquiere reconocimiento institucional, el Estado lo reconoce y adopta legalmente, incluyendo en la ley los deberes del Estado para con las cooperativas, destacando el apoyo y hasta el financiamiento, aunque esto último nunca lo han cumplido, ejercen más que todo la parte de legalización y supervisión de las cooperativas, como ente rector para garantizar los derechos de sus asociados. Aunque en la actualidad han surgido otras instituciones que velan por ciertos derechos, tales como la Dirección General del Consumidor.

El modelo cooperativo en los países en vías de desarrollo fue impuesto de arriba hacia abajo en la mayoría de los casos, como resultado de políticas gubernamentales motivadas por organismos internacionales, lo cual derivó en empresas cooperativas marginales sin identidad ni protagonismo en los procesos sociales y económicos. En África, el cooperativismo ha tenido poco desarrollo debido a la inestabilidad política en sus Estados y a sus varios conflictos armados.

El movimiento cooperativo es fomentado en los países subdesarrollados más por el estado que por la iniciativa de las personas. La incidencia de la política exterior de organismos internacionales es la que lo promueve, facilitando asesoría y recursos para su creación y desarrollo. Las personas lo adoptan como una alternativa para resolver su necesidad de recursos financieros para emprender actividades microeconómicas, para generar los ingresos suficientes para la subsistencia y ambicionar crecer a través de capitalizar las ganancias, reinvertiendo parte de las utilidades obtenidas.

2.1.3.2 Antecedentes Históricos del Cooperativismo a Nivel de Latinoamérica

De acuerdo con el autor (Aldás Alarcón, 2019), la historia del cooperativismo latinoamericano es como sigue: *El cooperativismo llegó a Latinoamérica a finales del siglo XIX con la llegada de inmigrantes europeos a Argentina, Uruguay y Brasil. Sobre todo, en Argentina el cooperativismo alcanzó protagonismo en áreas como: producción agropecuaria e industrial, comercialización y exportación, ahorro y crédito, que llevó en la década de 1930 a que Argentina esté entre los 7 países más desarrollados del mundo.*

En la Latinoamérica el cooperativismo como movimiento socioeconómico es producto de la importación de la ideología socioeconómica cooperativa; son los inmigrantes de Europa quienes lo promueven y lo impulsan con determinación, promoviendo el cooperativismo de ahorro y crédito como la alternativa de financiamiento para las personas que no aceptaban en el sistema bancario, por falta de confianza de su capacidad de pago para recibir financiamiento. Fue la clase excluida por el sistema bancario la que aceptó dicho sistema socioeconómico cooperativo para resolver sus necesidades de capital de trabajo.

A partir de la depresión de 1930, se impulsó el cooperativismo en Latinoamérica para enfrentar los efectos sociales de la crisis, bajo la orientación del gobierno norteamericano, se impulsaron cooperativas de consumo, ahorro y crédito, pero luego de treinta años los resultados fueron frágiles con pequeñas cooperativas carentes de ideología y principios, con poca influencia sobre la comunidad.

El movimiento cooperativo es fomentado en los países subdesarrollados más por el estado que por la iniciativa de las personas. La incidencia de la política exterior de organismos internacionales como USAID promovió la formación de cooperativas de ahorro y crédito en la década de los años 60, a través de su política “Alianza para el Progreso”. El canal utilizado fue la iglesia católica, fueron los sacerdotes católicos los que promovían en las iglesias el ahorro comunitario, para luego ayudar en alguna necesidad a los feligreses participantes, un fondo común para asistir algún imprevisto económico de las personas.

En Latinoamérica, la voluntad cooperativa en la mayoría de los casos depende del apoyo financiero externo, del Estado, de la Iglesia, de una ONG, o de créditos bancarios, pero cuando esa ayuda falta, se reduce la voluntad cooperativa entre los miembros y la membresía de las cooperativas disminuye.

En Latinoamérica las cooperativas no reciben ningún financiamiento del estado, aunque en la constitución de la república lo estipule como un deber del gobierno. Las cooperativas se fortalecen por la contribución individual de cada uno de sus miembros, llamándole aportes económicos para alimentar el capital social institucional de las cooperativas, las cuales no son retirables de manera inmediata, sino mediante un proceso de la directiva administrativa integrada y elegida por los miembros en asamblea general de asociados, dichos aportes constituyen las aportaciones de cada uno de ellos; promueven el ahorro retirable de todo tipo y los depósitos a plazo fijo, como la otra fuente de

apalancamiento financiero para atender la demanda de créditos de sus asociados. En última instancia recurren al financiamiento externo en la federación (cooperativa formada por cooperativas, conocidas como cooperativas de segundo grado en la legislación respectiva) a la cual pertenece, así como también, en el sistema bancario.

2.1.3.3 Antecedentes Históricos del Cooperativismo a Nivel de Centro

América

El estudio de los autores (Camacho Cerdas & Rodríguez Bejarano, 2018), la historia del Cooperativismo en Centro América se describe así: *A nivel mundial, existe el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU), el cual fue constituido en 1971, y tiene su sede en Madison, Wisconsin; su misión es ayudar a sus miembros y posibles miembros a organizar, expandir, mejorar e integrar las cooperativas de ahorro y crédito, como instrumentos eficaces para el desarrollo económico y social de la población. Algunos de los países de la región cuentan con sistemas cooperativos que forman parte del Consejo, como es el caso de Guatemala con la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito; en Costa Rica la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito; en El Salvador la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito y en Panamá la Corporación Fondo de Estabilización y Garantía de Cooperativas de Ahorro y Crédito.*

2.1.3.4 Antecedentes Históricos del Cooperativismo a Nivel de El Salvador

Según aporte del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP, 2021), la historia del Cooperativismo en El Salvador es de la siguiente manera: *El Cooperativismo es asociativo, nace para defender a las personas, surgen las asociaciones en forma de empresa propia destinada a satisfacer las necesidades comunes de las mismas. El Cooperativismo en materia socio económica defiende a las personas, en su doble carácter “como consumidores y productores”. Los considerados padres del cooperativismo moderno son Roben Owen y Willian King, pero también contribuyeron grandemente otros pensadores franceses y alemanes. En El Salvador se escucha, por primera vez, del cooperativismo en forma teórica, en una cátedra de enseñanza, en la facultad de jurisprudencia y ciencias sociales de la Universidad de El Salvador. Fue en 1914, que se organiza la primera cooperativa, por un grupo de zapateros, en San Salvador en la cuesta del Palo Verde y en 1938, se funda la Cooperativa Algodonera.*

Luego el Cooperativismo llego al gremio de los empleados públicos, como un medio de defensa contra el agiotismo. Las cooperativas contaban con el apoyo del gobierno en turno, que aportaba capital inicial, pero los empleados identificaban el capital cedido por el gobierno, como propiedad de ellos y no creyeron que estaban obligados, por esa razón, a resarcir las cantidades que se les concedían en calidad de préstamo. Así mismo el surgimiento de secciones y departamentos en instituciones gubernamentales el sector inició su crecimiento hasta que el Estado decide centralizar este rol en una sola Institución que dirija y coordine la actividad cooperativa en el país. Fue el 25 de noviembre de 1969 que la Asamblea Legislativa, promulgó el Decreto No. 560 que dio pie a la creación del INSAFOCOOP como una corporación de derecho público con autonomía en los aspectos económico y administrativo, ese mismo día se promulga la primera Ley General de Asociaciones Cooperativas. A falta de presupuesto que permitiera su funcionamiento el INSAFOCOOP comenzó a operar hasta el 1 de julio de 1971. Hoy con más de 40 años al servicio del sector cooperativo, la institución ha crecido descentralizando su trabajo en oficinas ubicadas en las distintas zonas del país dando un servicio a través de sus regionales en todo lo ancho y largo de El Salvador.

Etapas del Cooperativismo a Nivel Nacional.

1ª. Etapa.

El cooperativismo embrionario (1896-1949)

Se inicia esta etapa con el hecho de fundarse la cátedra de cooperativismo en la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador en 1896. En 1904, se promulga el Código de Comercio en el que se incluye la figura de Sociedades Cooperativas.

En 1940, se funda la primera Caja de Crédito Rural en la ciudad de Izalco.

2ª. Etapa.

Despegue del cooperativismo (1950-1979)

En esta etapa se destaca el surgimiento del cooperativismo de Ahorro y Crédito con financiamiento de la Iglesia Católica y el Programa CUNA-AID, de la Alianza para el Progreso.

En 1965, se organizan CACTIUSA (San Salvador), ACACME (Sonsonate), COOP-1 (Santa Ana), ACCOVI (San Vicente), ACACU (La Unión) y ACOMI (San Miguel), productos del impulso del Programa CUNA-AID.

En 1966 se funda la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limita (FEDECACES de R. L.), como organismo cooperativo de segundo nivel, producto del apoyo de la “Alianza por el Progreso” CUNA-AID.

En 1969 se crea el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) como el Instituto Rector del Cooperativismo en el país, asimismo se promulga la Ley General de Asociaciones Cooperativas, estableciéndose la base legal e institucional para el desarrollo del sector de las Asociaciones Cooperativas. Empezando a operar el 1º. De julio de 1971 cuando es asignado el primer presupuesto.

2.1.4. Antecedentes Históricos del COVID-19

2.1.4.1 Antecedentes Históricos del COVID-19 en el Mundo

Históricamente las empresas han sido afectadas por crisis económicas, sociales, políticas, ambientales, etc. Para la problemática objeto de la presente investigación (La Gestión del Talento Humano aplicada por las cooperativas de ahorro y crédito), la afectación es ocasionada en el aspecto de la salud pública, para el caso, impacto negativo de la pandemia por el COVID-19 en la gestión estratégica del talento humano que aplican las cooperativas de ahorro y crédito.

El autor (Luna Nemecio, 2020), define la pandemia del COVID-19 así: *Es la enfermedad ocasionada por el coronavirus SARS-Cov-2. Desde que comenzara el año 2020, la humanidad ha padecido a nivel mundial las consecuencias de la enfermedad del COVID-19 ocasionada por el coronavirus SARSCoV-2, pues no sólo países asiáticos o europeos han sido territorios en donde se ha propagado la pandemia del COVID-19, sino que también en los territorios de África y América se ha esparcido esta enfermedad.*

Esta enfermedad altamente contagiosa se propaga a través del aire que se respira, contaminado con el virus del COVID-19, a través de partículas esparcidas en el aire por la persona contagiada por el virus, trasmisible con celeridad. El aislamiento físico con las personas contagiadas es la mejor forma de prevenir su contagio.

El COVID-19 inicia en la provincia de Wuhan, capital del municipio de Hubei, República popular de China Continental, fue un 31 de diciembre del año 2019, que la Comisión Municipal de la Salud y Sanidad de Wuhan comunica a la OMS (Organización Mundial de la Salud) que un número de 27 casos de neumonía, cuyo agente causante de esta neumonía fue identificado como un nuevo virus de la familia Coronaviridae que posteriormente se ha denominado SARS-CoV-2. El cuadro clínico asociado a este virus se ha denominado COVID-19. El gobierno chino decreto cuarentena absoluta en su territorio para evitar que se propagara el virus, pero fue imposible, el contagio fue inminente a nivel mundial. Ningún país del mundo pudo evitar contagiarse, cada uno enfrenta y combate dicha pandemia, ninguno estaba preparado adecuadamente para evitar la letalidad en su población. Los hospitales se volvieron insuficientes para atender en el 100% a los contagiados, muchos de los cuales no lograron salir con vida, con altos índices de mortalidad. La actividad productiva disminuyo generando crisis en la economía, solo algunas industrias como la farmacéutica y alimenticia se mantuvieron en sus niveles y hasta se podría decir que se incrementaron, porque la gente se abastecía de provisiones y medicamentos, así como el consumo de medicinas para los síntomas y tratamiento.

2.1.4.2 Antecedentes Históricos del COVID-19 en Latinoamérica

Conforme a los autores (Pulido Morales & Urrrego Urrego, 2021), la historia del COVID-19 en Latinoamérica es como sigue: *Para América Latina y el Caribe, la llegada del COVID-19, genero el aislamiento preventivo obligatorio para mitigar los contagios, pero a su vez, afectando la economía tanto interna y externa a nivel latinoamericano, generando que las actividades de negocio y de económicas de algunas empresas fueron cerradas, lo que por obvias razones se dio reflejado en un mayor desempleo, dejando a muchas familias sin el sustento básico lo que impacta en su calidad de vida y sus ingresos.*

El contagio del COVID-19 no es endémico territorialmente, es decir, que no se limita a una zona geográfica exclusiva o reducida, por el contrario, no tiene límite geográficos, basta con que una persona infestada con dicho virus, llegue a cualquier territorio y tenga contacto directo o indirecto con una o más personas sanas, para que se propague masivamente, en la medida que los contagiados tengan acercamiento o relación con una o varias personas, y que alguna de estas se desplace a otros territorios, continuará la cadena de contagios. Es así como los aeropuertos y puertos entre los lugares más oficialmente de conexión territorial, son sitios de mayor facilidad para los contagios masivos. En el caso de

El Salvador el primer caso de COVID-19 se dio a través de un punto ciego, es decir, entradas clandestinas al territorio salvadoreño existentes con los países vecinos, para el caso, Guatemala, Honduras y Nicaragua. Muchas personas acudían a ingresar a El Salvador por los puntos ciegos, ante el cierre de aeropuertos y fronteras.

Se constituye como algo imposible o inevitable el contagio del COVID- 19 del continente asiático hacia el continente americano, el caribe y otros continentes del mundo, porque existen relaciones socio-comerciales, políticas, entre otras; con el resto de los países a nivel mundial. La única forma de prevenir de manera significativa es a través del aislamiento físico-social, lo implica evitar las relaciones socio-comercial-políticas, etc.; lo implica cerrar o evitar las relaciones, incidiendo negativamente en la economía y demás aspectos de la vida humana y empresarial.

2.1.4.3. Antecedentes Históricos del COVID-19 en El Salvador.

Según (López, 2021), la historia del COVID-19 en El Salvador es de la siguiente manera: *El Salvador ha sido de los últimos países de América en reportar casos de COVID-19. Desde inicio de enero 2020, el gobierno implementó diversas medidas de prevención antes de confirmarse los primeros casos en el país.*

El contagio acelerado del COVID-19 en el mundo, El Salvador como territorio con relaciones comerciales casi a nivel mundial, no podía estar excluido para tener su primer caso del coronavirus, por tratarse de un virus altamente contagioso. El gobierno salvadoreño prohibió el ingreso de turistas procedentes de los países con mayor contagio, como China, Italia, Alemania, España, Irán y Corea del Sur, entre otros. Ante la llegada de COVID-19, las autoridades de salud decretaron como principal medida de bioseguridad, para prevenir el contagio masivo, la cuarentena domiciliar.

La pandemia del COVID-19 afecta de maneral general todos los aspectos de la vida de las personas, incide negativamente en su actividad social y económica, considerados como de los principales en su vida cotidiana; en el aspecto social podríamos vincular la salud física y mental como elemento fundamental para que las personas puedan desenvolverse en los otros aspectos de la vida, es decir, que sin salud plena el ser humano no puede vincularse plenamente en los otros aspectos de su diario vivir.

La vida laboral como motor generador de la dinámica social, económica, política, etc., del individuo, es afectado de manera absoluta. El aislamiento físico como parte de los

elementos del protocolo de bioseguridad recomendado por la Organización Mundial de Salud, para minimizar el contagio del COVID-19, obligó a los gobiernos a decretar cuarentena (restricción y separación de movilidad de personas que estuvieron expuestas a una enfermedad infecciosa contagiosa), ante esta disposición; las empresas, instituciones y todo tipo de organización, cierran sus operaciones o las semi cierran. Ante dicho hallazgo, surge como alternativa de solución a la ausencia de los trabajadores en las organizaciones, para continuar con sus operaciones, utilizan el teletrabajo como estrategia principal para continuar con las tareas cotidianas (las personas ejecutan sus tareas laborales en su domicilio, a través de las Técnicas de Información y la Comunicación (TICs)). Entre estas técnicas se pueden citar PC, Internet, celular, teléfono y cámara digital, entre otras. En el Internet se incluye principalmente la navegación web y el correo electrónico. Así como también, blogs, sitios web, software de traducción, mensajería instantánea (chat) y telefonía, como las más utilizadas), al punto que muchos de los gobiernos del mundo decretaron una legislación para regularlo.

El autor (Erazo, 2020), plantea los retos del COVID-19 así: *La pandemia por COVID-19 ha implicado una serie de retos para continuar con las actividades económicas y proteger a las personas trabajadoras del riesgo de contagio. Para no detener por completo la producción y las actividades, las empresas han transitado a modalidades de trabajo a distancia, tales como el teletrabajo.*

Debido a las consecuencias del COVID-19, todos los gobiernos del mundo se vieron en la necesidad de implementar modalidades o estrategias para no detener la actividad productiva, para no incidir negativamente en los indicadores económicos, tales como el producto interno bruto, las exportaciones, desempleo, entre otros; en El Salvador aparece el primer caso con la afección del COVID-19 el día 18 de marzo de 2020, es así, que no podía ser la excepción, y se implementa el modelo de trabajo, conocido como teletrabajo obligatorio (El día 20 de marzo de 2020, la Asamblea Legislativa de El Salvador, aprobó la Ley de Regulación del Teletrabajo, con el Decreto Legislativo No. 600), con la finalidad de regular dicha modalidad de trabajo y garantizar la remuneración de los trabajadores que desempeñen sus labores bajo esta modalidad.

Esta ley no dejó alternativa a la empresa privada para mantener laborando desde su casa a los trabajadores, pero muchas empresas y negocios tuvieron que cesar a su personal, debido a la falta de ingresos por ventas para cubrir los costos fijos, incrementándose así el desempleo. El sector público por su naturaleza fue el único que no

paró en el 100%, haciendo uso del teletrabajo para sustituir el trabajo presencial. En algunas instituciones públicas y empresas privadas, el teletrabajo no se aplicó en su totalidad, dividían en grupos al personal para turnarse la modalidad de trabajo, presencial y virtual. En muchas organizaciones los casos los infectados con el COVID-19 hospitalizados generó ausentismo laboral sin posibilidad de aplicar el teletrabajo.

Las cooperativas de ahorro y crédito, como organizaciones o empresas, son impactadas negativamente debido al cierre por pandemia del COVID-19; su principal incidencia ocurre en el talento humano (colaboradores), porque el aislamiento físico obligó a cerrar los negocios, empresas, instituciones, etc.; dicho cierre total o parcialmente de operaciones, afecta negativamente el desarrollo de la estrategia empresarial de las cooperativas, es decir; el cierre genera disminución en los ingresos por ventas o servicios, incidiendo negativamente en los resultados económicos. Además los costos fijos son impactados de forma negativa, por el uso de productos e insumos de bioseguridad.

2.2 ELEMENTO TEÓRICOS

2.2.1 Elementos Teóricos de Estrategia

La estrategia como herramienta o plan para lograr la competitividad y posicionamiento de los negocios u organizaciones, representa el aspecto de importancia en la toma de las decisiones de parte del líder responsable o el designado para aplicar la gestión estratégica en las empresas, considerando el uso óptimo de los recursos disponibles, todo con la finalidad de lograr los objetivos y metas definidos en los planes.

De tal forma que, la estrategia es una postura en un ambiente empresarial competitivo en el que las empresas compiten por lograr mantenerse en el mercado, haciendo uso de todas sus herramientas disponibles, aplicando diversas políticas agresivas de gestión. que les facilite posicionarse y tener continuidad en el negocio en tiempos futuros.

Según (Pérez, 2019) en su libro Fundamentos de Estrategia dice que un enfoque estratégico es como sigue, *“implica una búsqueda constante de ventajas competitivas”, es decir que este es un proceso continuo y que no está limitado a un momento ni un área en particular, sino más bien la empresa debe adaptarse en todo momento al entorno que la rodea y generar reformas en su modo de operación cuando la situación así lo quiera, no necesariamente solo en situaciones de conflicto, sino en cada oportunidad de mejora que se visiona.*

La autora (Pérez, 2019) explica que, *el enfoque estratégico requiere que se tomen en cuenta tres factores clave en torno a los cuales gira todo el proceso de análisis estratégico, el cual se denomina “triángulo estratégico” y está formado por: la empresa, los clientes y la competencia.* Al analizar estos tres elementos se pueden formular diferentes estrategias que generen una ventaja competitiva, internamente y con el uso de la evaluación de desempeño del talento humano se pueden establecer ventajas competitivas en cuanto a la formación y competencia del talento humano, como también se puede analizar el ciclo de producción interna para poder hacer reingeniería de procesos en caso de ser necesario.

Los clientes son la razón de ser de las empresas y sin ellos ninguna empresa puede subsistir, por lo que analizar sus necesidades es básico para poder establecer estrategias de acción en cuanto a ventas, en cuanto a marketing, producción, talento humano y todas las áreas que hacen posible brindar la debida atención al cliente.

La competencia nunca debe verse como una limitante para el crecimiento de una empresa, más bien debe reconocerse como un aliciente para la mejora interna y para la búsqueda de estrategias que permitan a la empresa diferenciarse de la competencia, es por esto que el análisis externo es tan importante y es parte fundamental del enfoque estratégico.

El autor Jorge Tarziján Martabit (Martabit, 2018) en su libro Fundamentos de Estrategia Empresarial hace referencia a las etapas del pensamiento estratégico dentro de una empresa y lo resume con el siguiente diagrama:



FIGURA 1.1 Resumen de la Evolución del Pensamiento Estratégico en la Historia Empresarial

Ilustración 1. Fuente: (Martabit, 2018)

De aquí podemos argumentar el ciclo que sigue o debería seguir la empresa para lograr estrategias solidas. En primer lugar, la planificación del presupuesto es básica, la empresa debe saber con qué recursos económicos cuenta y hasta qué punto puede disponer de ellos e intentar cumplir con esta estimación a fin de evitar perdidas

En segundo y tercer lugar, se debe tratar de predecir el desarrollo del negocio a lo largo de un periodo de tiempo y en base a ello pensar las estrategias que se van a utilizar en ese tiempo, se debe hacer una planificación realista de lo que se espera obtener, basándose en el presupuesto y en la capacidad de la empresa y con ello se determina forma como va a accionar la empresa para que suceda esta predicción.

Si todo esto se realiza adecuadamente es entonces cuando se crea valor en la empresa en el área o áreas donde se haya implementado el pensamiento estratégico basado en lo que quiere obtener la empresa y en los recursos que la empresa tiene disponibles para ello.

La estrategia está asociada a la elección de ciertos caminos de acción para pasar de la situación actual a la situación futura deseada, y, generalmente, la empresa puede elegir entre varios caminos de acción posible. Es imposible determinar cuál es el camino “correcto”, pero con el uso del pensamiento estratégico se puede seleccionar el camino que más se apegue a lo que se desea obtener.

Elegir un camino implica no seguir los otros, este término se conoce como “Trade off”, un concepto que está asociado con lo que se “sacrifica” por seguir un cierto camino en vez de otro. La elección de un camino y el “Trade Off” son de los conceptos más importantes en el estudio de la estrategia empresarial.

Un ejemplo de trade off son las ganancias que se dejan de percibir al no atender un cierto sector de clientes para el cual los productos de la empresa no están diseñados o no se ajustan a su capacidad adquisitiva.

Algunas aplicaciones prácticas del término “Estrategia”, según informe académico (Contreras Sierra, El Concepto de Estrategia como fundamento de la Planeación Estratégica, Diciembre, 2013) son las siguientes:

LA ESTRATEGIA RELACIONADA CON LAS ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

Para Chandler (2003), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.

El énfasis de Chandler en cuanto al largo plazo hace presumir que una organización no se hace de un día para otro, y que se requiere de mucho tiempo y de la aplicación de recursos suficientes para alcanzar la madurez. El uso de recursos no se limita exclusivamente a los financieros, también se incluyen los logísticos y humanos. Los procesos de capacitación en las organizaciones deben ir encaminados a la cualificación por competencias de su recurso humano con el fin de establecer ventajas competitivas con relación a la competencia.

Drucker, considerado el padre de la administración moderna, afirma que la esencia de la estrategia está en conocer ¿qué es nuestro negocio? y, ¿qué debería ser? (2007). A juicio de Drucker, normalmente las empresas se olvidan de lo más obvio: a qué se dedica la empresa, y distribuyen su esfuerzo en otras actividades que merman el objetivo principal.

LA ESTRATEGIA BASADA EN LA SOSTENIBILIDAD Y EL DIRECCIONAMIENTO

Desde otra perspectiva, Steiner y Miner (1977) aseveran que la estrategia es la declaración de las misiones de la empresa, el establecimiento de objetivos a la luz de las fuerzas internas y externas, la formulación de políticas y estrategias específicas para alcanzar los objetivos y asegurar su correcta implementación, de tal forma que los propósitos básicos de la organización sean alcanzados.

LA ESTRATEGIA ENFOCADA A LA COMPETITIVIDAD Y EL ENTORNO

Para Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) el concepto de estrategia se puede definir con cinco palabras: Plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva.

El plan establece el curso de acción definido conscientemente; es una guía para enfrentar una situación. La pauta de acción está dirigida a establecer una maniobra para derrotar a un oponente o competidor. El patrón hace relación al comportamiento en el curso de las acciones de una organización. La posición identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve, es decir, la clase de negocio, actividad, entre otros. Y

la perspectiva relaciona a la organización con su entorno, lo que le permitirá establecer determinadas acciones a realizar.

Lo interesante de las cuatro P de Mintzberg es que, de forma sencilla, hace notar que todo se basa en decisiones conscientes que muestran el curso de acción a seguir por la organización, relacionándolo con su entorno.

Se puede deducir que, la única forma de alinear la estrategia a las empresas es a través del compromiso y la actitud de todos y cada uno de los participantes el proceso; es decir, de cada miembro directriz, cada miembro de la organización o empresa debe estar compenetrado con las estrategias definidas y planteadas, aportando lo mejor de sus competencias, habilidades y destrezas, para alcanzar los objetivos definidos con antelación. No existe otra forma para que la estrategia se alinee con la empresa.

Algunos términos surgidos del término Estrategia y que se utilizan con determinación y practicidad son: a) Estratega, b) Pensamiento Estratégico, c) Planeamiento Estratégico d) Plan estratégico, e) Objetivos y metas estratégicas, f) Gestión estratégica, g) Tipos de estrategias, entre otros.

2.2.2 Elementos Teóricos de la Gestión del Talento Humano

2.2.2.1 Definición de la Gestión del Talento Humano

El autor (Arciniegas Ortiz J. A., Gestión del Recurso Humano en las Organizaciones., 2018), define la Gestión del Talento Humano así: El proceso donde se administra el capital humano con el fin de aprovechar las competencias del personal para alcanzar la competencia empresarial, en otras palabras, comprende la administración del recurso humano existentes en las compañías.

El talento humano está constituido por las personas que venden su fuerza laboral a las cooperativas de ahorro y crédito. Para lo cual se establece un contrato de trabajo regido por las leyes laborales vigentes. Dicho contrato contiene entre sus partes principales las generales del contratante y el contratado, horario de trabajo, sueldo o salario a pagarse por el servicio prestado, las tareas o funciones a realizar, periodo del contrato, que puede ser a plazo o tiempo indefinido, etc.

El talento humano está compuesto por los colaboradores, que poseen facultades como la creatividad y proactividad y la inteligencia entre otras, son quienes operativizan la

estrategia empresarial en las cooperativas de ahorro y crédito como empresas u organizaciones, constituyen el recurso a través del cual se logran los objetivos contenidos en la planificación empresarial de corto y largo plazo. Una gestión del talento humano deficiente inhibe el logro de los objetivos estratégicos, de ahí la importancia de aplicar una gestión estratégica del talento humano eficiente y eficaz, para garantizar la operatividad de la estrategia empresarial con éxito.

La gestión del talento humano consiste en la administración del personal que tienen a su disposición las cooperativas de ahorro y crédito. Se refiere a la aplicación de las etapas del proceso administrativo en el personal, es decir; planear, organizar, integrar, controlar y evaluar el recurso humano de forma efectiva.

2.2.2.2 La Dirección estratégica de Recursos Humanos (DERH).

Según la Academia Accelerating the world's Research, (Moreno Domínguez, Pelayo Díaz, & Vargas Sánchez, 2022) en su artículo: La gestión por competencias como herramienta para la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos en la sociedad del conocimiento, define la Gestión Estratégica de Recursos Humanos de la forma siguiente: *La DERH es una disciplina académica subsidiaria de la Dirección Estratégica que puede entenderse como la última etapa en el proceso de transformación experimentado por la Dirección de Recursos Humanos, caracterizado por su progresivo acercamiento a la estrategia de la empresa. En este sentido, se convierte en un aspecto crítico para cualquier organización en busca de una ventaja competitiva en la sociedad del conocimiento. Ahora bien, para que los resultados de la empresa puedan verse mejorados con una adecuada DERH se debe producir una adecuación inequívoca entre la estrategia de la empresa y la política de recursos humanos. Esto es, no perder la perspectiva estratégica para garantizar que contribuya a la consecución de los objetivos de la empresa. la DERH debe apoyarse en cinco pilares fundamentales:*

- ✓ *Análisis múltiple: ha de estar basada en una concepción múltiple del comportamiento humano integrada por la perspectiva económica (agente que aporta valor), psicológica y social del individuo. A partir de su combinación, podrá entenderse mejor la conducta organizativa de las personas.*
- ✓ *Alto rendimiento: la implantación de las prácticas de gestión de los recursos humanos debe tener un impacto positivo relevante sobre el valor y los resultados de la empresa.*

- ✓ *Alineamiento: a la hora de diseñar prácticas concretas de la gestión de recursos humanos habrá de tenerse en cuenta que éstas deberán ser compatibles entre ellas (alineamiento horizontal o coherencia interna) y con la estrategia de la organización (alineamiento vertical o coherencia externa de los sistemas de recursos humanos).*
- ✓ *Apreciación: se hace necesaria también la medición o evaluación de los resultados de la gestión aplicada, esto es, estimar en qué medida las inversiones realizadas para gestionar los recursos humanos contribuyen realmente a mejorar el rendimiento de la organización.*
- ✓ *Adaptación: ante la incertidumbre, complejidad y volatilidad del entorno que rodea a las empresas, éstas deben estar preparadas para el cambio, es decir, ser capaces de buscar la manera más apropiada en cada momento para rentabilizar sus competencias esenciales y de desarrollar otras nuevas*

2.2.2.3 Importancia de la Gestión del Talento Humano

De acuerdo con el autor (Arciniegas Ortiz J. A., 2018) la importancia de la Gestión del Talento Humano consiste en: *La optimización de los recursos financieros, tecnológicos, materiales, así como en la competitividad que puede generar el factor humano y en la manera que puede mejorar el clima organizacional; todo lo cual redundará en mayor productividad, eficacia, eficiencia y calidad.*

Las cooperativas de ahorro y crédito, para prestar sus servicios financieros a sus asociados y usuarios, requieren de diversos recursos, entre los que se mencionan, recursos materiales, financieros y humanos. El recurso humano se caracteriza por ser el más importante, considerado indispensable para el funcionamiento empresarial, debido a que son los colaboradores que a través de su interacción con los recursos financieros y materiales complementan la fórmula para operativizar el accionar de las empresas, aplicando los procesos internos respectivos. La gestión correcta del talento humano es indispensable para que las cooperativas logren su finalidad empresarial, entre lo que están sus metas, objetivos, e indicadores de crecimiento, solvencia entre otros. Sin la gestión estratégica efectiva del talento humano no se puede lograr que el personal aplique su talento, destrezas, habilidades e inteligencia en los diferentes procesos internos, como proceso de compras, producción, almacenamiento, distribución, publicidad, promoción, ventas, financieros, etc. Para el caso de las cooperativas de ahorro y créditos, procesos de

promoción y publicidad, atención al asociado y usuario, venta de productos financieros, recuperación de cuentas incobrables entre otras. Específicamente la gestión estratégica del talento humano de manera efectiva en las cooperativas garantiza un servicio al cliente de calidad, la captación de cuentas de ahorro y aportaciones aplicando la prevención del lavado de dinero y activos, la colocación de préstamos en las diferentes líneas de crédito, asegurando la capacidad de pago, suficientes garantías crediticias, etc.

Es necesario destacar que, aunque una empresa disponga de procesos automatizados, siempre va a requerir de las personas para su operativización. También son las personas el único recurso de elaborar los diferentes planes operativos, así como también tomar las decisiones necesarias y oportunas, analizar los resultados y evaluar su cumplimiento. Para el caso de las cooperativas de ahorro y crédito, elaborar los planes de mercadeo, flujos de caja, investigación de la competencia, cumplimiento de los diferentes índices económicos y de cada uno de los riesgos del negocio, proyecciones de crecimiento y expansión geográfica, etc.

2.2.2.4 Estructura del área de Talento Humano

Según los autores (Van Morlegan & Ayala, 2021), la estructura del Área de Talento humano se compone de los cuatro factores siguientes: *Estructura organizativa, Sistema detallado de Liderazgo Gerencial, Estructura equitativa de Remuneraciones, Sistema novedoso de Educación de Capacidades Potenciales de cada individuo.*

Toda empresa debe definir la estructura organizativa con la que considera lograr un funcionamiento empresarial eficiente y eficaz, en función del logro de sus objetivos de corto y largo plazo. Las áreas generalmente fundamentales en una estructura organizativa son: a) Talento Humano, b) Finanzas, c) Compras, d) Producción, e) Ventas, f) Informática y g) Mercadeo.

En una cooperativa de ahorro y crédito la estructura organizativa de manera general podría ser: a) Talento Humano, b) Operaciones c) Mercadeo, d) Finanzas, e) Informática, e) Riesgos, f) Prevención de Lavado de Dinero y Activos, g) Administración.

Las empresas, y las cooperativas de ahorro y crédito no son la excepción, definen su estructura organizativa según capacidad económica para costear su funcionamiento;

resuelven la operatividad fusionando las funciones en una sola área, por ejemplo, Administración y Finanzas, Mercadeo y Ventas, etc., es hasta que ya han logrado cierto grado de crecimiento económico que pueden costear una segregación de funciones, creando las áreas que faltan, para ejercer un mejor funcionamiento y control más efectivo.

Definir el sistema de liderazgo gerencial es muy importante, según la naturaleza de la empresa, la cultura regional, la influencia externa, así debe ser el tipo de liderazgo de la gerencia. Depende de la genialidad del Gerente para aplicar el estilo de liderazgo que mejor le funcione para lograr los objetivos estratégicos. El liderazgo es la habilidad que tiene un líder para influir en los trabajadores para lograr los objetivos de la empresa. El liderazgo efectivo basa las funciones en tres puntos clave: a) La Estructura organizacional, b) El trabajo en equipo y c) La motivación. Los estilos de liderazgo mayormente utilizados son: a) Laissez Faire, b) Democrático, c) Autocrático, d) Transaccional, y e) Transformacional. El estilo Laissez Faire se distingue porque el líder confía en las competencias de los trabajadores para desempeñar con efectividad sus labores, por lo que considera simplemente "dejar hacer". En el estilo Democrático el líder confía en la participación de sus mandos medios y les da participación en la toma de decisiones. El líder Autocrático se caracteriza por que las decisiones las toma únicamente él, sin admitir opinión alguna de sus jefaturas. Es contrario al liderazgo Democrático. El tipo de liderazgo Transaccional se distingue porque el líder promueve un sistema de incentivos para los trabajadores, por el logro de los objetivos. El liderazgo Transformacional centra en el capital humano de la compañía, fomenta la creatividad y participación de todos los miembros de la empresa, confía en ellos y permite la comunicación fluida con los líderes.

Toda empresa con una gestión estratégica del talento humano debe disponer de una política salarial que al ser conocida por los trabajadores sabe cuáles son sus oportunidades y beneficios en materia de remuneraciones.

También se debe contar con un programa de educación y capacitación para los trabajadores, para desarrollar sus potencialidades, dotándoles de competencias para mejorar su desempeño, así como actualizar sus conocimientos y destrezas, con la finalidad de ir a la vanguardia con la modernización.

2.2.2.5 Sistema de Gestión del Talento Humano

Es importante conocer que es un sistema de gestión, ya que de esta manera se tendría más claro el enfoque de la gestión del talento humano. Por lo que se puede describir que un sistema de gestión son todas las políticas, acciones, conceptos que se deben de tener en una organización y que se armonizan entre sí para el logro de los objetivos de una organización.

Según (Arciniegas Ortiz, Jaime Alfonso, 2018) “La gestión del recurso humano en las organizaciones tiene como finalidad profundizar en el manejo del talento humano a nivel empresarial; para ello, describe aspectos, conceptos y técnicas que pueden influir en el manejo del personal, el cual se considera como el elemento más importante en la organización, ya que de su correcto manejo dependerá el éxito o fracaso al interior de la compañía”.

La Gestión del talento humano es un proceso fundamental en toda organización, ya que sin este no se tendría definido y claro cada puesto de trabajo, no se podría llevar un orden lógico y preciso para cada uno de los procesos de la gestión del recurso humano.

Según (Ramírez Molina, Chacón Zúñiga, & Kadi Janbeih, Gestión Estratégica del Talento Humano en las PYMES, 2018) “La variable talento humano, tiene un efecto social en las personas y organizaciones. La forma y estilo de seleccionar al personal, reclutarlas, integrarlas y orientarlas, hacerlas productivas, promover su autodesarrollo, recompensarlas, evaluarlas y auditarlas, representa el proceso de talento humano, eslabón dentro de la cadena de valor socio competitiva estratégica de la empresa”

Según el diccionario de la RAE, en su segunda aceptación, talento “es un conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres”, y en la aceptación tercera significa “dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen en una persona”. En esta última definición podríamos encontrar casi un sinónimo de la palabra “competencia”, por lo tanto, si partimos de esta similitud en la utilización de los términos, cuando se dice “gestión del talento humano” se hace referencia a “gestión de las competencias”.

Según (Alles, 2017) en su libro Desarrollo del Talento Humano: basado en competencias, infiere que “el verdadero talento en relación con una posición o puesto de trabajo estará dado por la intersección de conocimientos y competencias en la parte que es requerida para esa posición”, es decir, que el talento de una persona para un puesto de

trabajo está dado por una combinación armónica de conocimientos de un área en particular y competencias o capacidades relacionadas a dicha área.

Una de las leyes naturales del talento es que este obtiene los mayores resultados a través de la interacción. Si la organización facilita la interacción, actuará como un efecto multiplicador. Por el contrario, si en vez de facilitar la interacción, esta se ve limitada, no solo la compañía no innovará, sino que además correrá el peligro de que sus profesionales no logren incentivarse en su trabajo, y disminuyan su compromiso.

Para lograr crear el talento organizativo se requiere de dos elementos:

1. Selección de profesionales con capacidades (competencias) acordes a lo que la empresa necesita
2. Generar un entorno organizativo que cree valor profesional y que motive a los empleados a aportar y a continuar en la organización. Para ello, se deberá trabajar en políticas de retención.

2.2.2.6 Gestión Total del Capital Humano

El autor (García, 2018) define la gestión total del capital humano como “el proceso de administrar el recurso más valioso de la organización, que es el personal que labora en ella, a través de la gestión de cada uno de los elementos básicos que integran a este sistema como son reclutamiento, selección, contratación, inducción y desarrollo, la administración de sueldos y beneficios, cuidar la relación de la empresa con su entorno, así como con las instituciones laborales que inciden en la vida del personal y el cierre de la vida laboral, con la finalidad de que las personas que laboran en la empresa lleven una vida personal y laboral equilibrada”.

Como vemos, esta definición involucra tanto aspectos meramente laborales como personales de la vida de los colaboradores, por lo que se entiende que el éxito laboral no está desligado de otros aspectos de la vida del trabajador; en realidad el bienestar familiar, emocional, económico y de salud son básicos para el éxito laboral de una persona y las organizaciones deben velar para facilitar la armonía entre todos estas áreas en su personal al igual que velan por mantener procesos de gestión efectivos (provisión, organización, retención, desarrollo y evaluación de RRHH).

El autor (García, 2018), nos dice que para lograr la gestión total del capital humano es necesario que el área de gestión del talento humano cumpla con ciertas características, tales como:

✓ **Tener una alta sensibilidad por trabajar con las personas.**

El personal del área de gestión del talento humano debe tener la capacidad de relacionarse con los demás, tener un nivel muy desarrollado de respeto ante sus semejantes, así como tener valores que lo distinguirán como un vivo ejemplo de lo que hay que ser para merecer estar ahí, laborando en la empresa que lo contrató.

✓ **Ser un área de servicio.**

Las áreas de servicio se caracterizan por proveer y gestionar todos aquellos recursos necesarios para que las otras áreas puedan operar sin ningún contratiempo, esa es la verdadera esencia del servicio.

Por otro lado, la misma actitud que debe tener el líder que hace la gestión del capital humano debe ser orientada al servicio, siempre con la mejor disponibilidad ante todos, ya sea a las personas que visitan a la empresa o las áreas internas que le solicitan algún servicio. Esto habla muy bien del líder y de su equipo de trabajo, que deben estar abiertos a cumplir con las necesidades de los demás en función de la gestión del capital humano

✓ **Ser un área líder por naturaleza.**

En la mayoría de las organizaciones consideradas medianas y grandes, el departamento de la Gestión Total del Talento Humano se ubica en el organigrama abajo del director General y a un costado, lo que significa que tiene injerencia con todas las demás áreas que están abajo y que dependen de la dirección general.

✓ **Supervisar que se cumpla con lo establecido.**

En el código ético de valores, las políticas de la empresa, la descripción del puesto, los procedimientos de operación, el reglamento interior de trabajo, el contrato colectivo establecido entre sindicato y empresa y las leyes laborales que rigen en el país.

✓ **Definir en coordinación con las demás direcciones de área, el desarrollo de las personas y su talento. Esto incluye acciones tales como:**

- a. Evaluar el desempeño total del personal: La empresa debe contar con una metodología para poder evaluar el desempeño de su personal no sindicalizado y sindicalizado, aunque quizá sea necesario dos metodologías diferentes para llevar a cabo el mismo fin. La evaluación se debe llevar a cabo al menos 2 veces al año para poder observar el desempeño del personal y poder tomar decisiones y acciones que corrijan el rumbo en caso de ser necesario.
- b. Analizar las áreas fuertes y oportunidades de la persona, resultante de la evaluación de desempeño: El jefe de la persona evaluada analizará las áreas que la persona tuvo más fuertes o en las que se está desempeñando de forma deficiente, de este análisis se discutirá con el área de gestión del capital humano para identificar áreas de desarrollo individuales y comunes.
- c. Elaboración de los planes y programas anuales de capacitación y desarrollo: Se elaboran de manera anual y se originan precisamente de los resultados obtenidos del proceso de evaluar el desempeño del personal, esto hará que los programas de capacitación sean no solamente justificados sino también útiles y una inversión efectiva a favor de la empresa
- d. Capacitación y desarrollo propuesto por el jefe inmediato: El jefe directo del puesto podrá sugerir con base en la evaluación de desempeño los cursos o programas de desarrollo que el considera que es necesario que la persona tome para fortalecerse en su puesto.

2.2.2.7 Procesos De Gestión Del Talento Humano

1. Provisión de Recursos Humanos (RRHH)

Dentro de la gestión del talento humano, las empresas deben de planificar y organizarse para realizar una buena gestión del suministro tanto de las personas; donde se debe de poseer bien definido el proceso de reclutamiento y selección de los colaboradores, también definir la forma de integración de los colaboradores con las actividades de cada puesto de trabajo (sus funciones).

Las organizaciones deben de tener estructurado los procesos de búsqueda, selección, integración y capacitación del talento humano, proporcionando las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones de manera efectiva.

Según (Ramírez Molina , Lay Raby, Avendaño Villa, & Herrera , 2018) “El reclutamiento de personal se entiende como el proceso que lleva a cabo para ingresar a un colaborador en la organización, es el conjunto de procedimientos para atraer candidatos potencialmente cualificados, capaces de desarrollar el puesto de trabajo y aplicar a vacantes”.

El reclutamiento de personal es el primer paso para seguir en el proceso de provisión del Recurso Humano (RRHH), donde se define, se publica información de la una oportunidad de trabajo con el perfil que la empresa requiere según el puesto de trabajo lo demande, por lo que es importante que se tengan definidas las funciones de cada puesto como el perfil que se desea del candidato, con las capacidades y habilidades necesarias para desempeñar sus funciones y se cumplan los objetivos.

(Ramírez Molina & Ampudia Sjogreen, Factores de Competitividad Empresarial en el Sector Comercial, 2018) “Indican que en la fase de la selección del personal se eligen a personas idóneas con aspectos requeridos para el cargo; experiencia, conocimiento y virtudes personales para que puedan formar parte del equipo de trabajo de la empresa y quede seleccionado”.

La selección del personal es un paso bien importante dentro del proceso de provisión de RRHH, porque es aquí donde se debe de elegir a las personas que serán parte de la organización y que desempeñaran un cargo dentro de esta, ya sea a nivel alto, medio o bajo; pero cada uno debe de cumplir con las exigencias del cargo, la experiencia en este caso va a depender de la organización y del puesto si lo requiere, con los conocimientos, habilidades y características personales que le permitan calificar al puesto de trabajo.

En este sentido, es importante que en este paso en la toma de decisiones se tomen en consideración el perfil y la manera del desenvolvimiento de cada postulante al puesto

para que se pueda elegir al más idóneo y capaz, ya que este formara parte de la empresa y se convertirá en un recurso para la empresa.

2. Organización de Recursos Humanos (RRHH)

Dentro del proceso de organización del talento humano, las instituciones deben de tener bien establecido la planificación, organización y administración de las actividades que realizan los colaboradores de la organización.

Según (Ramírez Molina , Lay Raby, Avendaño Villa, & Herrera , 2018) “Las empresas cuentan con procesos definidos como: La descripción y análisis de puestos, diseño de puestos y evaluación de desempeño, actividades que soportan la efectiva gestión del personal, respondiendo a la mejora continua en necesidades de la organización, obligada a planear con los colaboradores en sus áreas pertinentes cada actividad funcional que se amerite”

Las organizaciones deben de tener bien definida los puestos de trabajo; así como contar con manuales de puestos, donde están descritos las actividades a realizar en esa área o puesto, cuando ya se ha seleccionado las personas que van a formar parte de la organización y se debe de organizarlo, donde se brinde las capacitaciones e inducción necesaria para que conozca más sobre la empresa, las políticas, certificaciones y como está integrada la organización que áreas existen, las dependencias, las tareas y obligaciones que debe de realizar, conocer su jefe inmediato, sus compañeros de trabajo, horarios, etc. Además, es necesario que se le realice una evaluación de desempeño, ya que de esa manera se podrá evaluar el aporte al cumplimiento de los objetivos del área de trabajo, como de toda la organización. En esta fase también la alta dirección tiene la tarea de definir la estructura de las relaciones de trabajo entre todos los colaboradores de la organización con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Este proceso se divide en tres pasos fundamentales:

a. Diseño de puestos.

En este paso se debe de realizar procesos estratégicos de planeación del recurso humano, ya que esto permitirá tener definidos cada puesto con los requerimientos necesarios de desempeño, donde permita conocer las competencias y habilidades necesarias para ocupar un determinado cargo. Por lo que además de una evaluación y

diseño interno se puede comparar con otras empresas para mejorar los puestos de trabajo e identificar de forma estratégica las competencias básicas y claves que se deben de poseer para ocupar dicho puesto de trabajo.

b. Descripción y análisis de puestos.

La descripción y análisis de puestos, estudia y determina los requisitos, responsabilidades y condiciones necesarias y de cumplimiento para desempeñar el puesto de forma adecuada (perfil del puesto). Es necesario para describir, clasificar cargos de trabajo. Es necesario para conocer el puesto de trabajo, el perfil profesional, determinando responsabilidades y tareas a desempeñar, analizando características, importancia, dando origen a la descripción del puesto y detallar paso a paso cada una de sus funciones. Esto será de utilidad y servirá de guía para el colaborador en la realización y desempeño de sus funciones, tendrá una mayor claridad de la relación de su área de trabajo con otras áreas; así como el paso a paso de sus actividades.

c. Evaluación de desempeño.

La evaluación de desempeño, según (Ramírez Molina, Chacón, & Valencia, Gestión del Talento Humano como Estrategia Organizacional en las Pequeñas y Medianas Empresas, 2018) “es el proceso que evalúa cualitativa y cuantitativamente el desempeño de personas en ejercicio de su cargo, identificando competencias adquiridas y diagnosticar factores de mejora, los cuales la empresa deberá enfocar su esfuerzo”.

La evaluación de desempeño es fundamental y necesaria realizar en toda organización, ya que mediante esta se evalúa de forma profunda como los colaboradores están ejecutando sus funciones, donde se puede visualizar la integración de sus competencias con sus funciones, como también las nuevas competencias y conocimientos adquiridos durante el tiempo que tiene dentro de la organización y como ha mejorado y que está aportando a esta y cuáles son esos puntos donde debe de trabajar y ponerle más empeño, esto le permitirá a la organización identificar en que debe de capacitar y que aportar a el colaborador para que logre las competencias necesarias para el puesto y se desarrolle de forma efectiva y eficiente.

Mediante esta evaluación se puede apreciar la labor del colaborador y aporte que está realizando a la organización, la cual puede ser usada como estrategia para generar valor agregado; donde se cuenta con evidencia del aporte del colaborador, mediante esto

premiar el alto desempeño o si es lo contrario, enfocarse en corregir para mejorar las capacidades del talento humano.

3. Retención de Recursos Humanos (RRHH)

Este proceso es fundamental dentro de la gestión del talento humano ya que los encargados del departamento de RRHH, deben de establecer estrategias que les permitan que sus colaboradores permanezcan en la organización, se sientan parte de ella y siempre estén motivados por alcanzar los objetivos.

Este proceso se divide en cuatro pasos fundamentales:

a. La Remuneración.

La remuneración es algo fundamental para los colaboradores, es importante que devenguen un salario por los servicios prestados a la organización, por el cumplimiento de sus funciones; es importante que las organizaciones puedan establecer un salario y valorar los logros y cumplimientos de los objetivos y metas de los colaboradores, eso se puede representar por bonos adicionales por el cumplimiento de las metas, esto permite motivar y retener al talento humano, se fideliza, se siente parte de la empresa y busca siempre cumplir con lo encomendado y busca superarse y crecer dentro de la organización. Además, es importante en cierto tiempo el aumento salarial, lo cual mejora la condición y calidad de vida, académica, satisfacción personal, gustos y diversión del colaborador

b. Prestaciones.

Las prestaciones son necesarias y es algo que los colaboradores buscan al trabajar en determinada empresa, directa o indirectamente les genera satisfacción, seguridad y estabilidad; ya que las prestaciones les permiten un beneficio personal y en algunos casos familiar, para mejorar la calidad de vida, donde a corto y largo plazo se tendrá beneficios.

c. Calidad de vida en el trabajo.

Los autores (Ramírez Molina , Lay Raby, Avendaño Villa, & Herrera , 2018) afirma lo siguiente: *“La calidad de vida está centrada en aspectos subjetivos o psicológicos de los colaboradores como satisfacción laboral, relaciones laborales, vinculación hacia el trabajo y valores personales. Centrada en condiciones objetivas del*

contexto empresarial, como sistemas de gestión, estructura física, factores ambientales y seguridad profesional”.

Para el ser humano es fundamental la calidad de vida, todos buscan bienestar, satisfacción donde se sientan cómodos, seguros, en comunicación con los demás. Las organizaciones deben de brindar el ambiente donde los colaboradores se sientan importantes y que a la organización le interesa su bienestar, donde les brinde oportunidades de crecimiento, donde se le brinde los recursos necesarios para realizar su trabajo, en un ambiente seguro y cómodo. El talento humano que se sienta cómodo en el área de trabajo se sentirá identificado con la empresa y trabaja para que esta siga creciendo, se esforzara para realizar de la mejor manera su trabajo, ya que, si esta crece, el cómo colaborador también lo hará.

d. Relación con las personas.

Se refiere a las relaciones interpersonales, el conjunto de normas, principios y técnicas para que las personas entablen mejores relaciones entre sí. Se trata del grado de aceptación, simpatía y madurez que los colaboradores reflejan hacia los demás. Indudablemente constituyen un aspecto muy importante dentro de la estructura organizacional. Un aspecto importante es la solución de conflictos laborales Se le conoce como Clima Organizacional.

Se debe de abrir espacios y realizar actividades que permita que los colaboradores se relacionen entre sí y tengan una meta en común y que cada uno desde sus funciones contribuya a el cumplimiento de esa meta. Cuando se cuenta con profesionales de todas las áreas del conocimiento permite que entre colaboradores se apoyen y busquen estrategias que aporten valor a la organización.

4. Desarrollo de Recursos Humanos (RRHH)

En este proceso el departamento de RRHH, debe de crear planes de formación y ejecutarlos, estudiar el potencial de los trabajadores, evaluar la motivación, controlar el desempeño de las tareas e incentivar la participación dentro de la organización.

La organización debe de ver el desarrollo de sus colaboradores como una inversión, ya que mediante las acciones que esta planifique realizar en función del desarrollo del talento humano permitirá sacar todo el talento de los colaboradores, contribuyendo al

cumplimiento de las funciones y las metas organizaciones planteadas. De esta manera los colaboradores estarán preparados para optar a un ascenso y esto les motiva a realizar sus actividades de la mejor manera.

El crecimiento personal permitirá a la organización el logro de las metas individuales que estas contribuyen al cumplimiento de los objetivos del área de trabajo como los de toda la organización.

a. Capacitación del personal.

La capacitación del personal, para los autores (Ramírez Molina, Chacón, & Valencia, Gestión del Talento Humano como Estrategia Organizacional en las Pequeñas y Medianas Empresas, 2018), la definen así: *“Se debe entender como medio continuo de conocimientos, competencias y habilidades de su personal, ejecutando actividades, métodos y herramientas a ser aplicadas, programando directamente el desempeño del grupo de personas o cargos específicos”*.

El desarrollo constante de las capacitaciones para el talento humano dentro de la organización es primordial, ya que mediante estas motiva a sus colaboradores e indirectamente está haciendo ver a su talento humano que son importantes para la organización, ya que está invirtiendo en el desarrollo de sus conocimientos, competencias y habilidades; con esto se busca indirectamente que los colaboradores estén preparados, ya que en un mundo cambiante es fundamental estar innovando y contar con los conocimientos necesarios para un mejor desempeño.

b. Desarrollo del personal.

El desarrollo del talento humano son todas aquellas actividades que permiten crecer al colaborador tanto un crecimiento personal como profesional a partir del trabajo y la vinculación en la empresa, permitiendo generar actividades de competencias cognitivas y no cognitivas; ambas son importantes en el ser humano, donde se puede desarrollar la parte intelectual, pero también lo social. Ambas deben de desarrollarse en los colaboradores ya que se debe de contar con talento humano integro, donde no solo es importante la parte intelectual y del conocimiento si no también la forma de tratar a los demás, la forma de comportarse y el desarrollo de los valores que lo caracterizan como persona. Es necesario potenciar habilidades en los colaboradores, que generen valor para la organización donde se cumpla lo planificado y les permita desempeñarse adecuadamente.

5. Evaluación de Recursos Humanos (RRHH)

La evaluación de talento humano es una herramienta muy importante que sirve para mejorar los resultados de los colaboradores en la organización. La cual facilita la información básica para la investigación, promueve el estímulo a la mayor productividad y logra una estimación del potencial de desarrollo de los trabajadores.

Mediante la evaluación se motiva a los colaboradores a lograr los objetivos planeados para obtener beneficios. Es muy importante tener motivados a los colaboradores, para que puedan dar un buen desempeño en las actividades asignadas.

En toda organización se deben de llevar a cabo auditorías tanto internas como externas, donde se pueda identificar cualquier anomalía en los procesos de la gestión del talento humano, es una forma de evaluación, aprovisionamiento del personal y actividades que realiza el personal en la organización con el objetivo de mejorar. Las organizaciones deben de realizar auditorías en todas las áreas y procesos que se realizan en la organización, ya que es importante evaluar a todos los colaboradores y medir su desempeño. Dentro del desarrollo de cada uno de estos procesos es importante el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), que ayudan y permiten el desarrollo de las actividades de forma más sencilla con un mayor alcance. El uso de la tecnología en los lugares de trabajo es primordial, ya que permite tener una mayor comunicación dentro de la organización, acercando así a los colaboradores y ayuda a desarrollar su trabajo de forma efectiva.

La responsabilidad social empresarial es primordial dentro de toda organización y es necesario que todos los colaboradores conozcan y cumplan con las acciones que la organización está ejecutando para cumplir con ello, forma parte de una cultura organizacional innovadora que está vinculada con la ética y valores empresariales, en un ambiente de equidad, convivencia, respeto por la naturaleza y la sostenibilidad.

Para (Ramírez Molina , y otros, 2018) *“La ética y responsabilidad social (RS), indican la condición de ser capaz y tener la competencia adecuada, cumpliendo los compromisos de la vida, las organizaciones están en la obligación de optimizar los resultados positivos en la sociedad y reducir sus impactos negativos, obteniendo rendimiento a largo plazo tendientes a alcanzar la gestión estratégica del talento humano”.*

2.2.2.8 Desafíos de la Gestión del Talento Humano en tiempos de pandemia por COVID-19

(Reyes, Gomez, & Ramos, 2021) en un artículo publicado en el año 2021 plantean un estudio empírico en relación con la gestión del talento humano en tiempos de pandemia por COVID-19 en donde exponen que:

1. *“El proceso de selección de personal ejecutado eficientemente permite a las organizaciones predecir el desempeño laboral de su equipo de trabajo, así como elaborar los planes de capacitación, reducir la rotación y eliminar los costos innecesarios derivados de ella*
2. *En el panorama actual, debido a la pandemia por COVID-19 los procesos de selección de personal no se pueden realizar de manera presencial*
3. *Si se aplica la inteligencia artificial a los procesos de selección de personal se podrían reducir costos, tiempos y recursos, así mismo se tendría más alcance en la difusión de las convocatorias”*

La inteligencia artificial actualmente tiene gran relevancia en las empresas, en donde se utilizan herramientas de este tipo dentro de los planes de marketing, logística y finanzas, logrando buenos resultados y efectividad por lo que la idea de utilizar inteligencia artificial en la gestión del talento humano suena posible y factible ante la necesidad de las empresas de adaptarse a la nueva normalidad.

Según (Reyes, Gomez, & Ramos, 2021) el proceso de reclutamiento y la selección de personal electrónico puede realizarse por medio del uso de herramientas digitales como aplicaciones, redes sociales, plataformas virtuales, bases de datos y otros recursos digitales de forma automatizada, para almacenar información y brindar respuestas en tiempo real, proporcionando información de valor sobre los colaboradores tales como: registros de asistencia, tiempo que el colaborador tarda para realizar cada una de sus actividades, niveles de desempeño, nivel de competencias adquiridas en el tiempo, horas de capacitación, perfiles de puesto, clima laboral, informes predictivos y otros, con lo cual sería posible tomar mejores decisiones.

Actualmente, la tecnología ya se utiliza para algunos aspectos del proceso de reclutamiento, como el caso de las redes sociales, en donde es posible realizar convocatorias de empleo y a su vez pueden servir como medio de recepción de hojas de vida, sin embargo, el proceso no está automatizado y se requiere de la intervención humana

para la publicación de la oferta laboral, la recolección de las hojas de vida, el análisis de los concursantes y la decisión final de contratación.

A su vez, las aplicaciones de videoconferencia han cobrado relevancia en las organizaciones, donde se utilizan para llevar a cabo reuniones virtuales que no habría sido posible realizar de forma presencial debido a las restricciones sanitarias.

Ahora bien, todo proceso de cambio lleva consigo tanto ventajas como desventajas, y en el caso del uso de inteligencia artificial para la gestión del talento humano se infiere que los programas de computadora no sustituyen a la cognición del ser humano derivada de la interacción con otros seres humanos, en donde un individuo es capaz de conocer las intenciones y emociones de su interlocutor basado en su lenguaje corporal y modulación de la voz.

Por tanto, (Reyes, Gomez, & Ramos, 2021) plantean los siguientes desafíos en la gestión del talento humano como consecuencia del uso de inteligencia artificial:

Cuadro No.1. Desafíos en la Gestión del Talento Humano.

Autor	Aporte
Wolff & Burrows (2021)	Las entrevistas virtuales requerirán un enfoque reflexible y los reclutadores tendrán que ser formados en comunicación no verbal.
Colonnelli, et al. (2020)	Eliminar el mecenazgo "Patrocinio" para realizar selección personas en principio de la meritocracia.
Forsyth & Anglim (2020)	Elaboración de software para identificar declaraciones engañosas, a través del tono de voz.
Krichevsky & Martynova (2020)	Actualizar los perfiles de puesto en base a competencias que demanda el trabajo virtual.
Dayarathna, et al. (2020)	Utilizar el método del pensamiento sistémico para disminuir los índices de rotación y los costos que genera la contratación de personal.

Ilustración 2: Desafíos en la Gestión del Talento Humano en tiempos de Pandemia COVID-19 (Reyes, Gomez, & Ramos, 2021).

Sabemos que los medios virtuales de videollamada o videoconferencia, por su misma naturaleza no alcanzan a transmitir en su totalidad la expresión corporal de los participantes, puesto que la visibilidad está limitada únicamente a lo que nuestro interlocutor nos quiera mostrar, por tanto, al momento de una entrevista, el reclutador deberá estar altamente capacitado para percibir no solo la información que el entrevistado le proporcione, sino también toda la información que pueda recolectar de sus expresiones faciales y tono de voz.

Otro de los retos que enfrenta la gestión del talento humano en pandemia por COVID-19 es la eliminación de los “patrocinios” para acceder a un puesto de trabajo, es decir, la práctica de contratar a una persona por ser el amigo, el hijo o el vecino del gerente de la empresa y centrarse en analizar las competencias y conocimientos de los concursantes a dicha plaza con el fin de contratar al profesional idóneo para el puesto.

También se plantea el reto de elaborar software capaz de reconocer cuando una persona miente en su entrevista de trabajo, lo cual supone una tarea bastante compleja de programar puesto que se trata de patrones de conducta muy subjetivos.

Es necesario que los gerentes de recursos humanos reestructuren muchos perfiles de puesto con base en la necesidad de que los colaboradores ahora tengan mayor conocimiento de la tecnología y de las herramientas virtuales que la empresa utiliza en la nueva normalidad, muchos de los puestos que ya se tenían perfectamente definidos y estructurados ahora cambian en su modo de operar.

Por último, uno de los retos que enfrenta la gestión del talento humano en pandemia por covid-19 es como enfrentar y minimizar la rotación de personal derivada de las múltiples consecuencias de la pandemia como son enfermedad, desconocimiento de las tecnologías emergentes, falta de acceso a la red de internet para trabajar desde casa, falta de acceso a un equipo informático que pueda ser dedicado exclusivamente para el trabajo, entre otros.

2.2.2.9 Estrés Laboral

La Organización mundial de la Salud (OMS) plantea que el estrés es “el conjunto de reacciones fisiológicas que preparan el organismo para la acción”.

Dicho termino se utiliza frecuentemente asociado a una circunstancia que preocupa, o genera ansiedad. Según el diccionario de la Real Academia española el estrés es “la

tensión provocada por situaciones agobiantes que originan reacciones psicósomáticas o trastornos psicológicos a veces graves”. Sin embargo, el estrés puede tener origen por múltiples motivos, entre ellos se puede mencionar al trabajo como un desencadenante

De acuerdo con la Organización mundial de la salud (OMS), el estrés laboral “es identificado como un grupo de reacciones emocionales, psicológicas, cognitivas y conductuales ante exigencias profesionales que sobrepasan los conocimientos y habilidades del trabajador para desempeñarse de forma óptima”.

En esta definición podemos ver que el estrés laboral se propicia en condiciones adversas que llevan las capacidades del colaborador a su límite, dejándole una sensación de preocupación o impotencia ante las exigencias que está enfrentando en su lugar de trabajo y para las cuales no encuentra una salida inmediata.

Tal podría ser el caso que se vivió al inicio y en el transcurso de la pandemia por COVID-19, en donde muchos trabajadores tuvieron que enfrentar condiciones nuevas y desconocidas de trabajo, sumado al estrés generado por la incertidumbre de la situación sanitaria y de salud y otras posibles condiciones económicas o familiares, eran la fórmula perfecta para generar un alto nivel de estrés en muchas personas.

2.2.3 ELEMENTOS TEÓRICOS DEL COVID-19

2.2.3.1 ¿Qué es el covid-19?

Según (Marín, 2020), la enfermedad por coronavirus o COVID-19 es una enfermedad respiratoria aguda con una diversidad de manifestaciones como la gripe común, pasando por una neumonía leve, moderada o grave, hasta la sepsis, el shock séptico o la muerte. Se cree que comenzó en un mercado de animales vivos en Wuhan, provincia de Hubei, China, en diciembre de 2019. El agente causal es el coronavirus 2, que causa el síndrome respiratorio agudo severo.

Dicha enfermedad, al haberse propagado por todo el mundo es catalogada como una pandemia que afecta todos los aspectos de la vida diaria incluyendo viajes, comercio formal e informal, turismo, cadena de suministros, actividades sociales, culturales y religiosas.

De acuerdo a (Marín, 2021), la sintomatología usual de COVID-19 incluye fiebre, dolor de garganta, tos seca, fatiga, dolores musculares, pérdida del olfato y pérdida del

gusto mientras que la sintomatología atípica de la enfermedad, la cual es basta, puede incluir sintomatología del sistema nervioso, como agitación, confusión e incluso convulsiones; del aparato ocular, como la conjuntivitis y los ojos llorosos; del sistema auditivo, como la pérdida auditiva neurosensorial; de la piel, como son enrojecimiento e inflamación de la piel, otras erupciones vesiculares, lesiones urticariales, erupciones maculopapulares y necrosis; del sistema cardíaco, como el daño agudo al miocardio y las arritmias; del sistema gastrointestinal, como las náuseas, el vómito y la diarrea y muchas más.

2.2.4 ELEMENTOS TEÓRICOS DEL COOPERATIVISMO

De acuerdo con este artículo (Coopemep, 2020), algunos conceptos del Cooperativismo son:

2.2.4.1 ¿QUÉ ES COOPERATIVISMO?

El Cooperativismo es una herramienta que permite a las comunidades y grupos humanos participar para lograr el bien común. La participación se da por el trabajo diario y continuo, con la colaboración y solidaridad.

El cooperativismo es un movimiento socioeconómico que se caracteriza por el fomento y la formación de cooperativas, teniendo como fundamento filosófico la ayuda mutua entre sus miembros y el solidarismo con la necesidad de los miembros. Las cooperativas pueden ser de diversos tipos, entre los cuales se mencionan principalmente las siguientes: a) Consumo, b) Servicios, c) Agrícolas, d) Industriales, e) Agroindustriales, f) Ahorro y Crédito, g) Vivienda, entre otras.

2.2.4.2 ¿QUÉ ES UNA COOPERATIVA?

Las cooperativas son asociaciones voluntarias de personas y no de capitales, con plena personalidad jurídica, de duración indefinida y de responsabilidad limitada, en las que los individuos se organizan democráticamente a fin de satisfacer sus necesidades y promover su mejoramiento económico y social, como un medio de superar su condición humana y su formación individual, y en las cuales el motivo del trabajo y de la producción, de la distribución y del consumo, es el servicio y no el lucro.

Las cooperativas se distinguen porque lo que importa es la persona, son sociedades de personas. Lo importante son las personas que la forman y no el capital que tiene cada una de ellas. En las asambleas de asociados, a cada miembro le corresponde un voto para tomar decisiones, independiente del capital que tenga invertido en la asociación. Tienen los mismos deberes y derechos, prescritos en los estatutos de su pacto social, la Ley General de Cooperativas y su Reglamento (normativa interna). Los requisitos principales para ser asociados consisten en ser de honradez notoria y tener ingresos de una actividad productiva lícita, tener como mínimo 16 años, sin importar su nacionalidad, religión, afiliación política, raza o color. Pero no se les permite a sus miembros realizar actividades de promoción política, religiosa o de otra índole en el interior de esta.

Su estructura Organizativa está constituida por la Asamblea General de Asociados, que la forman la mayoría de los asociados, convocados y reunidos de forma ordinaria una vez al año, al finalizar el año fiscal, dentro de los 90 días siguientes, pudiéndose reunir extraordinariamente para reformar estatutos o tratar otro punto relevante de interés colectivo. La Asamblea General de Asociados es la máxima autoridad en las cooperativas, es quien debe elegir a un Consejo de Administración, a quien dicha Asamblea le concede la calidad de depositario de la autoridad, administración y responsabilidad de la cooperativa, en cuyo cargo descansa las políticas y la dirección de la asociación; conformado por 8 miembros, 5 propietarios y 3 suplentes nombrados por periodos de tres años, pudiéndose reelegir una vez. Por otro lado, la Asamblea elige una Junta de Vigilancia responsable de examinar, fiscalizar y controlar la actividad financiera, económica y contable de la Cooperativa, constituida por 3 miembros propietarios y dos suplentes, quienes pueden ser reelegidos una vez. Según la normativa interna de la cooperativa, el Consejo de Administración debe elegir entre sus asociados un Comité de Educación y un Comité de Créditos, así como otros comités que considere necesarios, entre los que se pueden mencionar, Comité de Supervisión de Morosidad, Comité de Prevención de Lavado de Dinero y Activos, Comité por la Equidad de Género, Comité Juvenil, etc. Los miembros de los comités están constituidos con 5 miembros, 3 propietarios y dos suplentes, quienes puede ser reelegidos una vez. El presidente de cada Comité debe ser un miembro del Comité de Educación.

2.2.4.3 VALORES COOPERATIVOS

Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

Los valores cooperativos constituyen un elemento de la filosofía institucional de las cooperativas.

La Ayuda mutua describe la cooperación, la reciprocidad y el trabajo en equipo, y que conlleva o implica un beneficio mutuo para las personas que cooperan.

La Responsabilidad se caracteriza porque cumple con sus obligaciones al hacer, decir u ofrecer algo con plena conciencia de sus actos; responsable es quien entiende las consecuencias de hacer o dejar de hacer lo que promete, sabe comportarse de manera correcta y garantiza el cumplimiento de los compromisos.

La Democracia se refiere al manejo democrático de la asociación, en cuanto a la forma de tomar decisiones, donde se toman decisiones por mayoría simple y a cada asociado le corresponde un solo voto. El presidente tiene el privilegio de desempatar la decisión cuando se presente un empate en la suma de los votos, cuyo voto del presidente se considerará doble. Esto cuando se trate de Asamblea General de Asociados y Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y los comités de apoyo.

La Igualdad consiste en que no hay diferencias entre sus miembros, todos son iguales sin importar su condición económica o social. Prevalece la persona sobre el capital que haya aportado a la asociación.

La Equidad se refiere a la justicia social que debe prevalecer entre sus miembros, donde todos de forma absoluta deben cumplir con sus deberes y gozar de sus derechos de forma justa.

La Solidaridad se caracteriza por la colaboración entre los miembros, lo que permite lograr la resolver las necesidades de unos con el esfuerzo y apoyo de los otros, donde hoy pueden ser unos los necesitados y en otro tiempo éstos ayudan a resolver las necesidades de los que antes ayudaron.

2.2.4.4 PRINCIPIOS COOPERATIVOS

1. Membresía abierta y voluntaria.

Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

2. Control democrático de los miembros.

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.

Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los miembros.

En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

3. Participación económica de los miembros.

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa.

Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía.

Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: El desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.

4. Autonomía e independencia.

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros.

Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

5. Educación, formación e información.

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas.

Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

6. Cooperación entre cooperativas.

Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

7. Compromiso con la comunidad.

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

2.3 DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.

- ✓ **Talento Humano:** Se refiere a las personas que laboran para una empresa o institución. Representa uno de los elementos importantes a estudiar en la investigación.
- ✓ **Gestión estratégica del Talento Humano:** Consiste en el diagnóstico y desarrollo de las capacidades del recurso humano con que dispone toda empresa, para lograr sus objetivos de corto y largo plazo, así como también

poner en práctica su estrategia. Este elemento es el que se estudiará en las cooperativas de ahorro y crédito, de qué forma fue impactada por el COVID-19.

- ✓ **Eficiencia:** Se refiere a lograr los objetivos con el menor recurso posible. Se aplicará para evaluar la gestión estratégica del recurso humano aplicada por las cooperativas de ahorro y crédito.
- ✓ **Eficacia:** Consiste en la capacidad que se posee para lograr los objetivos planeados. Se investigará si el área de Talento Humano logró sus objetivos en el contexto de la pandemia del COVID-19.
- ✓ **Efectividad:** Que posee la calidad de eficiencia y eficacia. Se indagará respecto a la efectividad de la gestión del talento humano que aplican las cooperativas de ahorro y crédito en tiempos de pandemia del COVID-19
- ✓ **Competitividad:** Capacidad para competir. Se conocerá el grado de competitividad del área de Talento Humano bajo efectos del COVID-19
- ✓ **Actividad empresarial:** Es el conjunto de operaciones que realiza una persona o conjunto de personas para una empresa. Se evaluará si los colaboradores de las cooperativas de ahorro y crédito realizan a plenitud sus labores en el contexto del COVID-19.
- ✓ **Estructura organizativa:** Es el tipo de niveles jerárquicos que una empresa utiliza para facilitar la dirección y administración de sus funciones. Se investigará si la funcionalidad de la estructura organizativa de las cooperativas es afectada negativamente por la pandemia del COVID-19.
- ✓ **Cooperativas de ahorro y crédito:** Asociaciones de personas sin fines de lucro, empresas cooperativas que ofrecen servicios financieros de ahorro y crédito. Constituyen el objeto de estudio de la investigación, conocer el impacto del COVID-19 en la gestión del talento humano que realizan.
- ✓ **Procesos de gestión de talento humano:** Se refiere a la administración del recurso humano. Se estudiará como afecta la pandemia del COVID-19 el proceso de la gestión del recurso humano en las cooperativas de ahorro y crédito.
- ✓ **Reclutamiento del Talento Humano:** Proceso mediante el cual las empresas o instituciones identifica y atrae a futuros empleados capacitados e idóneos para ocupar vacantes en los puestos de trabajo, así como también, la creación de nuevos puestos de trabajo. Se indagará si la pandemia del COVID-19, afecta negativamente dicho proceso.

- ✓ **Proceso de selección de Talento Humano:** Proceso de escoger entre los candidatos reclutados al candidato idóneo para un puesto de trabajo. Se evalúan sus competencias, se identifican sus habilidades y destrezas, para verificar su idoneidad para el puesto que ocupará. Se investigará si la pandemia del COVID-19 impacta negativamente tal proceso.
- ✓ **Contratación del Talento Humano:** Consiste en firmar el contrato de trabajo entre el trabajador y la empresa, en el cual se detallan las condiciones y cláusulas contractuales, donde principalmente se establece la prestación de su fuerza de trabajo a cambio de una remuneración convenida entre ambas partes. Se explorará la incidencia del COVID-19 en la contratación del talento humano.
- ✓ **Integración de Personal:** Se define como el conjunto de acciones ejecutadas por las empresas para incorporar con éxito nuevos recursos humanos a la empresa. Se indagará el efecto negativo del COVID-19 en el proceso de integración del talento humano.
- ✓ **Evaluación de Talento Humano:** Consiste en calificar el desempeño laboral del personal, en base a una serie de factores, con la finalidad de conocer su efectividad laboral en el puesto que ocupa. Se constituye en una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Promueve el estímulo a la mayor productividad. Conduce al desarrollo de los trabajadores. Como proceso fundamental de la gestión del talento humano, se investigará si dicho proceso es afectado negativamente por la pandemia del COVID-19 en las cooperativas.
- ✓ **Tendencias:** Se refiere a la propensión o inclinación en las personas y en las cosas hacia determinados fines, por causa de un elemento. Se indagará respecto a las tendencias en la gestión del talento humano que aplican las cooperativas de ahorro y crédito, debido al impacto del COVID-19
- ✓ **Desafíos:** Consiste en los retos que hay que enfrentar ante determinada situación problemática. Se identificarán los retos que enfrenta los responsables de la gestión del talento humano en las cooperativas de ahorro y crédito, en tiempo de pandemia del COVID – 19.
- ✓ **Gerente:** Persona responsable de dirigir, gestionar o administrar una empresa, institución u organización. Los gerentes del talento humano de las cooperativas de ahorro crédito, proporcionarán la información para estudiar el impacto del COVID-19 en la gestión del talento humano que aplican.

2.4 CUADRO DE DIMENSIONES E INDICADORES PARA LA INVESTIGACIÓN.

Debido a que la estrategia de la investigación es de tipo exploratoria y descriptiva, ya que se estudia el impacto negativo de la pandemia del Covid-19 en la Gestión Estratégica del Talento Humano que aplican las cooperativas de ahorro y crédito, explorando la magnitud del impacto y describiendo sus hallazgos, esto implica que no se definen variables, sino, dimensiones e indicadores para la investigación. Por consiguiente, el estudio no está dirigido a formular y probar hipótesis, aunque los resultados pueden servir de base para formularla.

Objetivos	Dimensiones	Indicadores	Tipo (En función del tipo de información a obtener)
- Diagnosticar la gestión estratégica del talento humano aplicada por las cooperativas de ahorro y crédito, post pandemia del COVID-19. - Indagar el estado actual y las tendencias de la gestión estratégica del talento humano post pandemia del COVID-19.	Impacto negativo del Covid-19 en la gestión del talento humano aplicado por las cooperativas en estudio.	Estrategias utilizadas por RRHH.	Cualitativa continua.
		Tendencias de RRHH.	Cualitativa continua.
		Personal contagiado con la pandemia del Covid-19.	Cuantitativa continua
	Proceso de la Gestión del Talento humano aplicada por las cooperativas	Personal incapacitado por contagio del Covid-19	Cuantitativa continua.
		Personal fallecido por contagio del Covid-19	Cuantitativa continua.
		Desafíos para RRHH	Cualitativa Nominal

• Identificar los desafíos estratégicos que enfrentan los encargados de la gestión del talento humano post pandemia del COVID-19. • Cuantificar las estrategias aplicadas por las cooperativas en la gestión estratégica del talento humano, post pandemia del COVID-19.		Reclutamiento y Selección de RRHH	Cualitativa Nominal
		Capacitación de RRHH	Cualitativa Nominal
		Retención y Evaluación de RRHH	Cualitativa Nominal
		Cuantificación de Estrategias para RRHH	Cuantitativa Nominal

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La estrategia de investigación que se utilizó en nuestro tema de estudio titulado: “La Gestión Estratégica del Talento Humano aplicada por las cooperativas de ahorro y crédito del departamento de San Miguel, post pandemia COVID-19”, consistió en seguir un estudio exploratorio y descriptivo, definiendo el análisis a través de la situación problemática, así como los antecedentes históricos y también el marco teórico planteado respecto a la temática de investigación y otros elementos teóricos que pudieran tener relación con el tema de estudio, de diferentes autores importantes para poder llevar a cabo una investigación precisa y efectiva posible, así como delimitar con criterio propio los conceptos que involucran directa o indirectamente las variables investigadas. Comprende la aplicación de técnicas de investigación más funcionales posibles, así como también, el tipo de instrumento o herramienta idónea para la obtención de los datos necesarios y otra información complementaria para la investigación, de acuerdo con las circunstancias socioculturales de los tiempos actuales.

3.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio en la que se enfocó la investigación es un estudio exploratorio y descriptivo, a través de una inferencia deductiva y un tipo de tiempo transversal.

Es exploratorio debido a que se destacaron las características, propiedades o perfiles del fenómeno de estudio, que se refiere al impacto negativo causado por la pandemia del COVID-19 en el Talento Humano de las cooperativas de ahorro y crédito, el cual es de utilidad porque permitirá verificar dicho fenómeno. No se pretende corregir las causas del problema, sino conocerlas para un mejor tratamiento de la problemática investigada. Es descriptivo porque una vez que se investigó el problema planteado, se hizo una descripción escrita de los hallazgos identificados, a través de los resultados obtenidos y las conclusiones al respecto. La investigación no se enfocó a probar la hipótesis, aunque los resultados que se obtuvieron pueden servir de fundamento para formular hipótesis.

Es de inferencia deductiva porque se partió de lo general a lo particular en su planteamiento teórico y de análisis.

Su tiempo es transversal, porque su exploración se realizó en un único momento.

3.2 MÉTODO

El método de investigación que se utilizó es con enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), ya que en la obtención de la información y en base a los indicadores y las dimensiones que se plantearon se enfocaron en obtener información o datos numéricos precisos, que permitieron medir la gestión estratégica del talento humano que implementaron las cooperativas de ahorro y crédito, la manipulación de los datos es estadística, su método de análisis de los datos es deductivo, y el impacto en el objeto a estudiado es irrelevante.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

La población meta a la cual se dirigió la investigación son las cooperativas de ahorro y crédito del departamento de San Miguel, las cuales fueron 14 cooperativas legalmente inscritas en el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP). Dicho número de cooperativas tienen contratados 858 colaboradores. La población objeto de estudio se segmentó en dos partes:

1. Los gerentes de talento humano, que fueron 14.
2. Los colaboradores de las cooperativas, que fueron 844.

Cuadro No. 2.**Listado de cooperativas que forman parte de la población.**

Nombre	Abreviatura	Tipo	Dirección	Municipio	Departamento	Teléfono	Número Colaboradores	Número de Encargados del área de RRHH
Asociación Cooperativa De Ahorro, Crédito Y Consumo "25 De junio", De Responsabilidad Limitada	ACOACC, DE R.L.	Ahorro y Crédito	Calle 21 de abril # 9 Barrio Roma. Frente A Banco De Fomento Agropecuario; Ciudad Barrios, San Miguel	Ciudad Barrios	San Miguel	26452100; 26659106	56	1
Asociación Cooperativa De Ahorro, Crédito Y Aprovechamiento La Guadalupeana De Chirilagua, De Responsabilidad Limitada	ACOGUADAL UPANA, DE R.L.	Ahorro y Crédito	2ª Calle Oriente Y 2ª Avenida Norte, Barrio El Calvario, Una Cuadra Al Norte De La Parroquia, Chirilagua	Chirilagua	San Miguel	26683400;2 6683413	59	1
Asociación Cooperativa De Ahorro, Crédito Y Servicios Técnicos De Oriente, De Responsabilidad Limitada	ACOSETVI, DE R.L.	Ahorro y Crédito	Avenida Will Salgado, Polígono 16, Urbanización Villa Montecarlos # 6 Y 7	San Miguel	San Miguel	26391286	63	1
Asociación Cooperativa De Ahorro, Crédito Y Consumo Nuestra Señora De La Paz, De Responsabilidad Limitada	ACOCAYCO, DE R.L.	Ahorro y Crédito	Calle La Paz Y Final 9ª Avenida Sur Barrio La Merced, Atrás Del Hotel Trópico Inn, San Miguel	San Miguel	San Miguel	26610001	1	1

Asociación Cooperativa De Ahorro Y Crédito De Ciudad Barrios, De Responsabilidad Limitada	ACACCIBA, DE R.L.	Ahorro y Crédito	4ª Calle Oriente Y Avenida Gerardo Barrios # 15, Barrio Concepción, Ciudad Barrios	Ciudad Barrios	San Miguel	26686300; 26686302	193	1
Asociación Cooperativa De Ahorro Y Crédito Migueleña, De Responsabilidad Limitada	ACOMI, DE R.L.	Ahorro y Crédito	4ª Calle Poniente 501, Barrio San Felipe, San Miguel	San Miguel	San Miguel	26459100; 26459131	125	1
Asociación Cooperativa De Ahorro Y Crédito De Empleados Del Sector Publico De La Región Oriental, De Responsabilidad Limitada	ACACESPRO, DE R.L.	Ahorro y Crédito	Avenida Roosevelt Sur #104. San Miguel	San Miguel	San Miguel	26510444	64	1
Asociación Cooperativa De Ahorro, Crédito Y Consumo De Empleados De Educación Zona Oriental, De Responsabilidad Limitada	ACODEZO, DE R.L.	Ahorro y Crédito	Carretera Ruta Militar, Dirección Departamental De Educación, Cantón Hato Nuevo, San Miguel	San Miguel	San Miguel	26615031; 26615026	49	1
Asociación Cooperativa De Ahorro Y Crédito De Empleados Privados De San Miguel, De Responsabilidad Limitada	ACACEPRISM, DE R.L.	Ahorro y Crédito	4ª Calle Poniente, # 408, Centro Profesional Guadalupano, Barrio San Felipe Local 6; San Miguel	San Miguel	San Miguel	26612617	2	1

Asociación Cooperativa De Ahorro, Crédito, Comercialización Y Consumo De Trabajadores De Cafeciba, De Responsabilidad Limitada	COTRACIBA, DE R.L.	Ahorro y Crédito	Calle Principal, Barrio Bolívar, Beneficio "José Rutilio Ortiz"	Ciudad Barrios	San Miguel	26838009;26838022	64	1
Asociación Cooperativa De Ahorro, Crédito Y Consumo Acomaster, De Responsabilidad Limitada	ACOMASTER, DE R.L.	Ahorro y Crédito	7ª Avenida Norte, Universidad De Oriente, San Miguel	San Miguel	San Miguel	26697777	1	1
Asociación Cooperativa De Ahorro, Crédito, Comercialización, Consumo Y Servicios Profesionales ITSA, De Responsabilidad Limitada	COAPSA, DE R.L.	Ahorro y Crédito	Región Oriental De Salud, Carretera Panamericana Km 45, San Miguel	San Miguel	San Miguel	72744767	63	1
Asociación Cooperativa De Ahorro Y Crédito De Trabajadores En Área Empresarial, De Responsabilidad Limitada	ACOTEMIC, DE R.L.	Ahorro y Crédito	6ª Calle Poniente 3ª Avenida Norte Barrio San Francisco, San Miguel	San Miguel	San Miguel	26390988	53	1
Asociación Cooperativa De Ahorro, Crédito Y Consumo Nuestra	ACOCOCONCHA GUA DE R.L.	Ahorro y Crédito	Calle La Paz Y Final 9ª Avenida Sur Barrio La Merced	San Miguel	San Miguel	26693993	51	1

3.3.2. Muestra

La muestra consiste en una parte de la población objeto de investigación que contiene la representación de las características del estudio. Para nuestra investigación está representada por el número de cooperativas de ahorro y crédito que fueron parte de las 14 cooperativas de la población total. Dicho número que resultó de aplicar la fórmula correcta, con los datos correctos.

La muestra se calculó con la fórmula de QuestionPro en base a toda la población finita; las cooperativas de ahorro y crédito del departamento de San Miguel.

3.3.2.1 Tipo de muestreo

La técnica de muestreo que se eligió para definir la muestra a la que se le pasó el cuestionario es el muestreo de conveniencia, porque se eligieron las cooperativas de ahorro y crédito del departamento de San Miguel que estuvieron dispuestas a brindarnos la información y contestó la encuesta y la guía de entrevista dirigida.

Para la población uno no se calculó muestra, porque se entrevistó a todos los responsables del Talento Humano de cada una de las cooperativas.

El cálculo de la muestra se hizo únicamente para la población dos (los colaboradores de las cooperativas) que fueron 844 colaboradores.

3.3.2.2 Cálculo del tamaño de la muestra

Cálculo del tamaño de la muestra para la población 2

Se calculó la muestra para la población dos, que corresponde a los colaboradores de las 14 cooperativas del departamento de San Miguel, exceptuando a los responsables del Talento Humano de las cooperativas.

Donde:

Z = Nivel de confianza (95%)

C = Margen de error ($0.05 = \pm 5\%$)

N = Población 844

Datos:

N = 844

Z = 95%

C = 5%

n= Tamaño de la muestra; **n** = 265

Para el cálculo de nuestra muestra se utilizó la calculadora electrónica de muestras de QuestionPro, según el siguiente link:

<https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html>

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Se refiere a las herramientas que se utilizaron para obtener los datos y la información a través de la ejecución del proceso investigativo.

3.4.1 Técnicas

Las técnicas de investigación a utilizadas fueron la encuesta y la entrevista.

3.4.2 Instrumentos

Los instrumentos utilizados para la recolectar la información son para la encuesta el cuestionario, este mediante la herramienta QuestionPro, donde se indicaron preguntas enfocadas al tema de estudio, con un número necesario de preguntas de tipo cerradas, dicotómicas y de opción múltiple; para la entrevista fue la guía de entrevista con preguntas dirigidas y enfocadas directamente a la situación problemática. Para la tabulación de los datos obtenidos se utilizó la hoja de cálculo Microsoft Excel.

3.5 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

3.5.1 Definir el Tema de Investigación

Definir el tema de investigación en base a una temática que genera valor agregado y donde se integren las competencias adquiridas durante la maestría. Para ello como equipo de trabajo definió una matriz de lista de nueve temas, donde mediante un análisis y con la guía del asesor definimos el tema en el cual se enfocó la investigación, el cual se titula: “La Gestión Estratégica del Talento Humano aplicado por las cooperativas de ahorro y crédito del departamento de San Miguel, post pandemia del COVID-19”.

3.5.2 Redactar el Problema de Investigación

Una vez que se definió el tema de investigación, se procedió a explicar la situación problemática, el problema que se dió en la gestión estratégica del Talento Humano, para sustentar la situación se basó en la bibliografía de investigaciones realizadas sobre el tema de investigación, posterior a definir el problema se delimita la investigación entre tres elementos: a) El espacio o área geográfica donde se enfocó la investigación, b) El tiempo, se delimita el periodo de tiempo que se utilizó para completar la investigación, c) La teórica donde se especificó las referencias bibliográficas sobre el tema de estudio, se delimitaron las áreas en las cuales se enfocó, y todo lo relacionado con la gestión estratégica del Talento Humano. Se redactó una pregunta de investigación, la cual es la guía para la investigación; ya que mediante esta se buscó dar respuesta; se realizó una justificación donde se explique la importancia del estudio y como este generara valor a las cooperativas de ahorro y crédito, y por último se establecen los objetivos, estos nos sirvieron de guía y toda la investigación se enfocó en lograr dichos objetivos.

3.5.3 Realizar el Marco Teórico

En esta etapa se sustentó la investigación con información teórica adicional, que nos sirvió de base para conocer el contexto central de la investigación, mediante el análisis de las teorías, los enfoques teóricos, las investigaciones realizadas y los antecedentes válidos para enmarcar el estudio. Donde se especificaron antecedentes históricos de la gestión estratégica del Talento Humano, así como teoría cooperativista, y todo el contexto que impactó directa o indirectamente dicha gestión. Se presentaron las teorías que sirvieron de fundamento al tema de estudio; se realizó la definición de las dimensiones e indicadores para investigación, en base a los objetivos planteados.

3.5.4 Definir la Metodología de la Investigación

En esta etapa se definió la metodología a seguir para la investigación realizada, donde se definió el tipo de estudio, el método de investigación, se estableció la población objeto de estudio y la muestra, se establecieron las técnicas e instrumentos utilizados para la recopilación de la información, dichos instrumentos fueron enfocados en los objetivos de la investigación.

3.5.5 Hallazgos de la Investigación

En esta etapa se redactaron los instrumentos de investigación, para este estudio el cuestionario y la guía de entrevista dirigida, después de su redacción se procedió a compartir los instrumentos con la muestra y se le estableció un tiempo para que pueda dar respuesta a las preguntas que se encuentran en cada instrumento, posterior a ello cuando ya se obtuvo la información de toda la muestra se realizó el procesamiento, análisis e interpretación de los resultados.

3.5.6 Conclusiones y Recomendaciones

En esta etapa se realizaron las conclusiones de los resultados obtenidos, donde se especificaron como están relacionados con los objetivos de la investigación, se redactaron las recomendaciones para las cooperativas en coherencia con los hallazgos de la investigación realizada, se presentó la propuesta para las cooperativas con la finalidad de mejorar la gestión estratégica del Talento Humano.

3.6 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este apartado se describe la forma en que se llevó cabo el procesamiento de la información obtenida mediante el instrumento de investigación; por lo que se describen los siguientes pasos:

- ✓ Ordenamiento de la Información.
- ✓ Herramientas tecnológicas para el procesamiento de datos.
- ✓ Análisis de los datos.

- ✓ Cálculos estadísticos por desarrollar.
- ✓ Métodos de pruebas de hipótesis.
- ✓ Formas en que se mostrarán los resultados.

A continuación, se explica a qué se refiere cada uno de los apartados.

✓ **Ordenamiento de la Información.**

Cuando ya se pasaron las encuestas y se realizaron las entrevistas a la muestra, se procedió a ordenar la información recopilada, se consideraron los datos de cada pregunta como sus respuestas las cuales se procesaron y realizaron sus respectivas tabulaciones y gráficas, como sus análisis e interpretación.

✓ **Herramientas Tecnológicas utilizadas para el Procesamiento de Datos.**

El tamaño de la muestra se calculó con la aplicación QuestionPro.

<https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html>

Se pasó el cuestionario de forma electrónica, utilizando las herramientas como cuestionario en línea, e-mail, WhatsApp, internet entre otros. Para lo cual el cuestionario se elaborará y diseñará con la aplicación QuestionPro.

<https://www.questionpro.com/es/features/>

La guía de entrevista se realizó de forma virtual, mediante Microsoft Teams o ZOOM como se le facilite a la muestra, considerando las medidas de bioseguridad por el COVID-19.

Para la tabulación de los datos obtenidos se utilizó Microsoft Excel.

✓ **Análisis de los Datos.**

Se analizaron los datos obtenidos de las respuestas brindadas por los colaboradores de las cooperativas de la muestra, respecto a las preguntas del cuestionario y por su parte a la guía de preguntas de la entrevista que se realizó con los responsables del área de RRHH, con relación a los grupos de indicadores de las respectivas dimensiones del estudio; después de la respectiva tabulación de los datos obtenidos, se elaboraron las tablas con valores absolutos y relativos, y sus respectivos gráficos de pastel, representando la magnitud de las respuestas. Como análisis e interpretación de los datos, se describieron los hallazgos relevantes que hacen alusión a las preferencias de los encuestados. Al final se elaboraron los informes técnicos a través del cual se conocieron los resultados de la investigación.

✓ **Cálculos Estadísticos Desarrollados.**

Por tratarse de una investigación de tipo exploratorio descriptivo, nos limitamos a calcular las frecuencias y los valores porcentajes para la medición de los datos obtenidos mediante la encuesta y la entrevista respecto a los indicadores de las dimensiones de la investigación, con resultados cualitativos nominales y cuantitativos continuos.

✓ **Formas en que se Presentan los Resultados.**

Se elaboró un informe final en Word, donde se incluyen los cinco capítulos de la investigación, enviado al asesor para su revisión, quien nos brindó sus observaciones, posteriormente se procedió a solventarlas, las cuales posteriormente se entregaron los resultados de la investigación a los evaluadores, para su revisión en las fechas que estaban planificadas. Además, se hizo la presentación de los hallazgos de la investigación por medio de una defensa, donde se realizó una presentación en power point, con la información más relevante que nos permitió demostrar el cumplimiento de los objetivos de la investigación. Los miembros del jurado evaluador de la tesis decidieron respecto a la aprobación o no de los resultados de la investigación.

3.7 PROCEDIMIENTO RESUMEN PARA RECABAR LA INFORMACIÓN

El procedimiento que se desarrolló para recabar la información fue el siguiente:

Paso 1: Se solicitó a INSAFOCOOP información del directorio de las cooperativas de ahorro y crédito del departamento de San Miguel.

Paso 2: Se contactaron a las cooperativas vía llamada telefónica y correo electrónico para explicarles el estudio y el propósito de la investigación que se realizó, donde se les solicito el apoyo para que nos brindará información sobre el número de empleados, jefes del departamento de RRHH y con cuantas sucursales cuentan. Además, se les pidió el apoyo en el proceso de recolección de información, para que contesten las encuestas y la guía de entrevista dirigida.

Paso 3: Se procedió a redactar las preguntas de la encuesta y entrevista en base a los objetivos e indicadores, en ese mismo sentido se readaptaron las preguntas de la guía de entrevista que se dirigió a los responsables del área de RRHH y los colaboradores según la muestra.

Paso 4: Cuando se redactó el borrador de las preguntas de la encuesta y la entrevista se procedió a crear el instrumento mediante la herramienta Quistión pro., previa validación del asesor.

Paso 5: Una vez que se crearon instrumentos, se hicieron las pruebas piloto para validar que funcionen correctamente, mediante esto se pudo detectar fallas en la funcionalidad del cuestionario en línea y mejorarlas previo al envío de la encuesta a la muestra para su contestación.

Paso 6: Después de la identificación de los errores en la funcionalidad y tabulación del cuestionario, se realizaron las correcciones pertinentes.

Paso 7: Posteriormente se envió el cuestionario y entrevistas vía Correo Electrónico y WhatsApp, a los colaboradores de las cooperativas de ahorro y crédito que formaron parte de la muestra. El cual estuvo disponible por un periodo de seis semanas para que contestaran las preguntas.

Paso 8: Los colaboradores de las cooperativas de ahorro y crédito de la muestra procedieron a contestar el cuestionario, los responsables del talento humano la entrevista.

Paso 9: Se Monitoreó la contestación del cuestionario y entrevista, para hacer el seguimiento respectivo.

Paso 10: Después de finalizado el tiempo para recibir respuestas, se procedió a realizar la tabulación de la información obtenida, previa verificación de tener completo el valor de la muestra. Incluye la valoración de los datos correspondientes a las preguntas relacionadas con la hipótesis.

Paso 11: Se elaboraron los informes que contiene el análisis de los datos obtenidos y su interpretación, así como también los gráficos respectivos.

Paso 12: Se redactaron las conclusiones de la investigación y las respectivas recomendaciones, así como también se elaboró la propuesta de estrategias para una gestión estratégica efectiva del Talento Humano en las cooperativas de ahorro y crédito.

Paso 13: Se elaboraron los informes finales que contiene toda la información estadística recopilada, donde se analizaron, interpretaron y se argumentaron los resultados de la investigación, y todo ello se consolidó y se realizó un solo archivo, posteriormente se presentó a la Universidad para su revisión.

CAPÍTULO IV: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1.1 Resultados de la encuesta dirigida a los colaboradores de las cooperativas de ahorro y crédito del departamento de San Miguel.

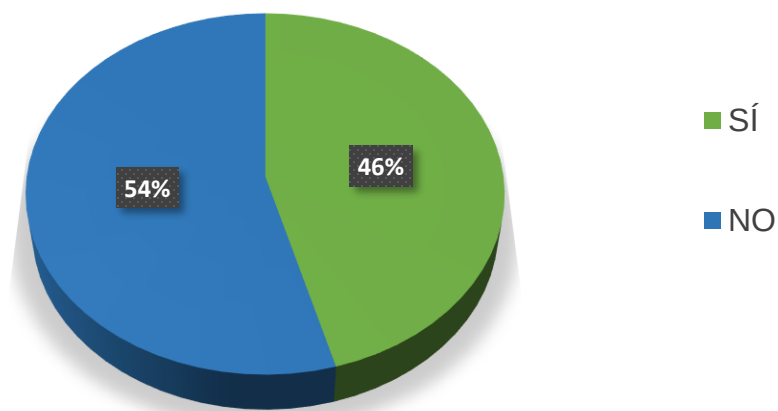
Pregunta N° 1: ¿Se ha contagiado con el virus del COVID-19?

Objetivo: Identificar cuantos colaboradores de las cooperativas se contagiaron del COVID-19.

Tabla A-1: Contagio de los colaboradores con el COVID-19.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	121	46.00%
NO	144	54.00%
TOTAL	265	100.00%

Gráfica A-1. Contagio de los colaboradores con el COVID-19



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: El 54% de la muestra expresa no haberse contagiado con el virus del COVID-19, y un 46% si se contagió.

Interpretación: Se puede apreciar que la mayoría de los colaboradores de las cooperativas de ahorro y crédito no se contagiaron con el COVID-19, lo cual es un dato positivo para los intereses de las cooperativas objeto de estudio.

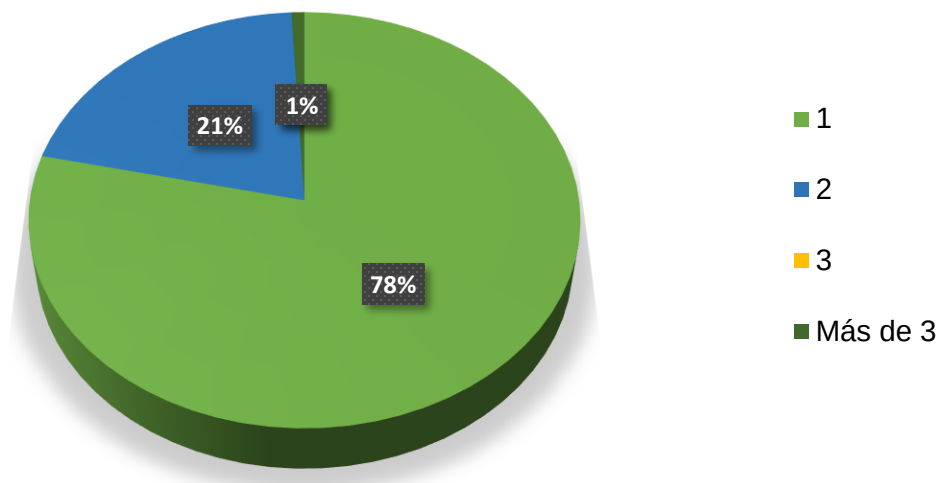
Pregunta N° 1.1: Sí su respuesta es afirmativa en la pregunta 1 ¿Cuántas veces se ha contagiado?

Objetivo: Indagar el número de veces que los colaboradores de las cooperativas se contagiaron con el COVID-19.

Tabla A-1.1: Número de contagios de los colaboradores con el COVID-19.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	95	78.00%
2	25	21.00%
3	0	0.00%
Más de 3	1	1.00%
TOTAL	121	100.00%

Gráfica A-1.1: Número de contagios de los colaboradores con el COVID-19.



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los datos obtenidos el 78% de los colaboradores que se contagiaron del COVID-19 manifiesta que se contagiaron una vez; el 21% se contagió 2 veces, y sólo el 1% se contagió más de 3 veces.

Interpretación: Se puede observar que del 46% de los colaboradores que se contagió del COVID-19, la mayoría lo hizo una vez y solamente un colaborador se contagió más de tres veces, esto nos indica que las medidas de bioseguridad tomadas por las cooperativas y los colaboradores fueron efectivas, porque en su mayoría no hubieron recaídas de contagio con el COVID-19, eso ayudó a la cooperativa; ya que no hubo mucho ausentismo en las áreas de trabajo y el riesgo de contagio disminuyó.

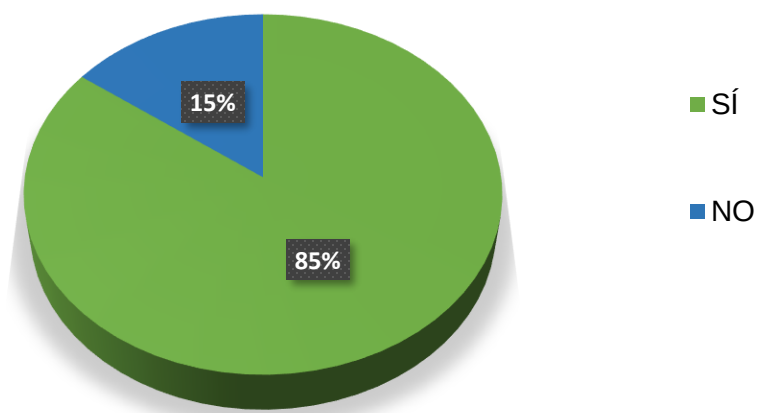
Pregunta N° 2: ¿Se ha incapacitado laboralmente a causa del COVID-19?

Objetivo: Explorar cuántos colaboradores se incapacitaron por el COVID-19.

Tabla A-2: Colaboradores incapacitados por causa del COVID-19.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	103	85.00%
NO	18	15.00%
TOTAL	121	100.00%

Gráfica A-2: Colaboradores incapacitados por causa del COVID-19.



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Del 46% de la muestra que se contagió del COVID-19 el 85% afirma que estuvo incapacitado y el 15% que no se incapacitó.

Interpretación: Según la investigación realizada se puede observar que no todos los colaboradores que se contagiaron del COVID-19 se incapacitaron, pero si en su gran mayoría, por lo que podemos deducir que los que no se incapacitaron eran asintomáticos y podían seguir realizando sus labores desde casa, mediante la modalidad del teletrabajo y así evitar contagiar a sus compañeros.

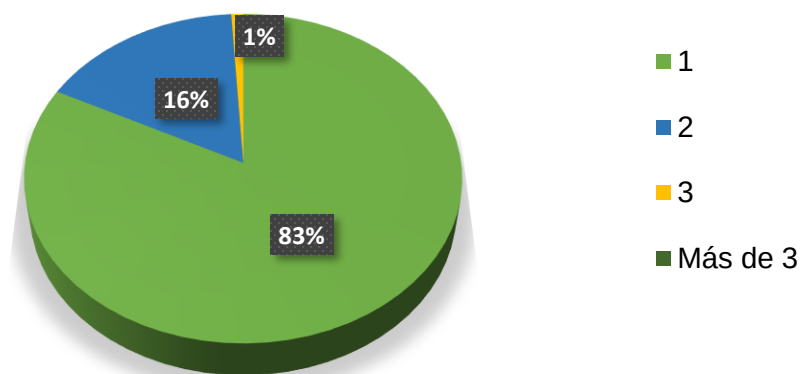
Pregunta N° 2.2: Si su respuesta es afirmativa en la pregunta 2, ¿Cuántas veces fue incapacitado por el Covid-19?

Objetivo: Investigar el número de veces que los colaboradores de las cooperativas se incapacitaron por causa del COVID-19.

Tabla A-2.2 Número de incapacidades por causa del COVID-19.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	85	83.00%
2	17	16.00%
3	1	1.00%
Más de 3	0	0.00%
TOTAL	103	100.00%

Gráfica A-2.2 Número de incapacidades por causa del COVID-19.



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los datos obtenidos, de los colaboradores que se incapacitaron por el COVID-19, resulta que el 83% se incapacitaron una vez; el 16% se incapacitó 2 veces, y sólo el 1% se incapacitó 3 veces.

Interpretación: Se puede observar que de los colaboradores que se incapacitaron por el COVID-19 la mayoría lo hizo una vez y solamente 1 colaborador se incapacitó tres veces, esto nos indica que siguieron las medidas de bioseguridad y esto les permitió no tener recaídas por el contagio del COVI-19 y evitar incapacitarse lo mínimo posible.

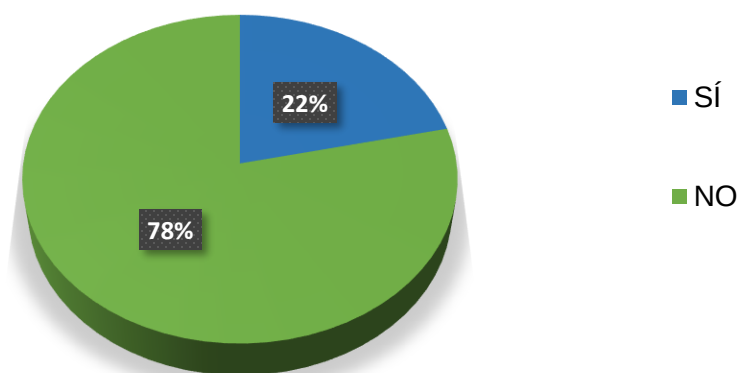
Pregunta N°3: ¿Formó usted parte de alguno de los grupos de riesgo del Covid-19, que debieron guardar cuarentena domiciliar a partir de las medidas tomadas por el gobierno de El Salvador?

Objetivo: Indagar cuántos colaboradores de las cooperativas estaban entre los grupos de riesgo del COVID-19, que debieron guardar cuarentena domiciliar.

Tabla A-3: Colaboradores que formaron parte de los grupos de riesgo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	57	22.00%
NO	208	78.00%
TOTAL	265	100.00%

Gráfica A-3: Colaboradores que formaron parte de los grupos de riesgo.



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: De acuerdo con los resultados obtenidos el 22% de la muestra formó parte de los grupos de riesgos del COVID-19 que debió guardar cuarentena domiciliar, el 78% no se encuentra en ninguno de los grupos de riesgo.

Interpretación: Según la investigación realizada se puede observar que la mayoría de los colaboradores de las cooperativas de ahorro y crédito no forman parte de los grupos de riesgo; esto nos indica que la mayor parte de los colaboradores están sanos, no padecen de ninguna enfermedad crónica y son relativamente jóvenes. Un dato muy significativo para las cooperativas, porque la salud física en los colaboradores es muy importante; un colaborador que este sano, está enfocado en desempeñar eficientemente sus funciones y posee todas las energías para realizar su trabajo y lograr los resultados estratégicos.

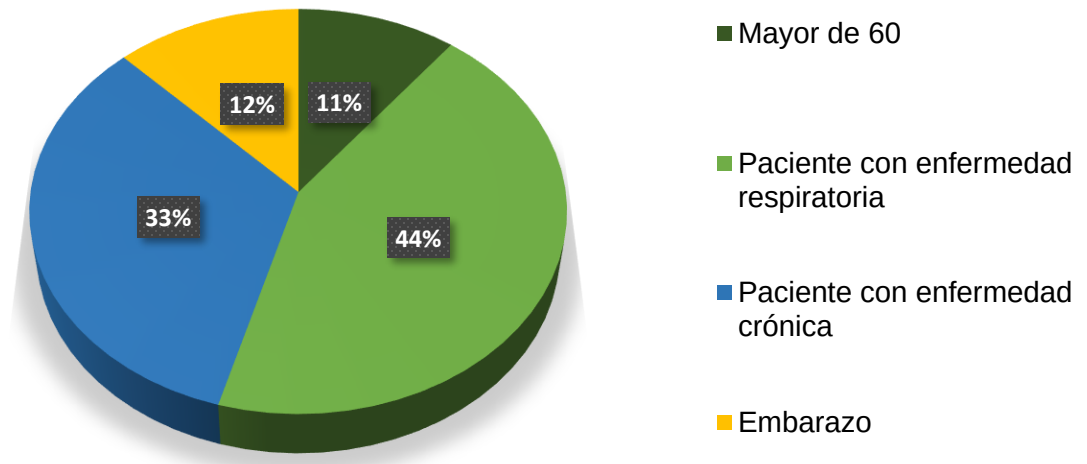
Pregunta N°3.1: Si su respuesta es afirmativa en la pregunta 3, ¿A qué grupo de riesgo pertenece?

Objetivo: Identificar a qué grupo de riesgo pertenecen los colaboradores.

Tabla A-3.1: Grupo de riesgo al que pertenecen los colaboradores.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mayor de 60	6	11.00%
Paciente con enfermedad respiratoria	25	44.00%
Paciente con enfermedad crónica	19	33.00%
Embarazo	7	12.00%
TOTAL	57	100.00%

Gráfica A-3.1: Grupo de riesgo al que pertenecen los colaboradores.



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: EL 44% de los colaboradores que forman parte de los grupos de riesgo son pacientes con enfermedades respiratorias, el 33% padecen de una enfermedad crónica, el 12% eran mujeres en estado de embarazo y el 11% son colaboradores mayores de 60 años.

Interpretación: Se puede observar que el 77% de los 57 colaboradores son pacientes crónicos y padecen de enfermedades respiratorias, siendo estos los más vulnerables en la pandemia del COVID-19. Ya que el 23% si formaron parte de los grupos de riesgo en su momento, pero no por padecer de una enfermedad, si no por su condición física, formaron parte de los grupos riesgos y fueron vulnerables ante el virus del COVID-19.

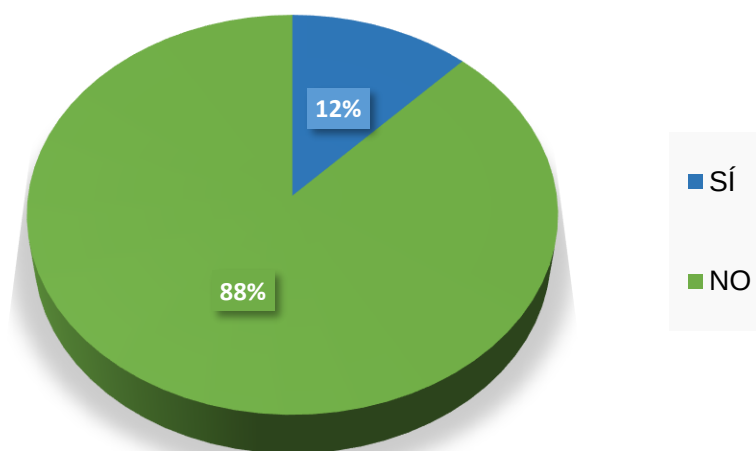
Pregunta N° 4: ¿Tiene conocimiento de fallecimiento de compañeros de trabajo por causa del COVID-19?

Objetivo: Identificar si hubo colaboradores fallecidos por causa del COVID-19.

Tabla A-4: Colaboradores fallecidos por COVID-19.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	32	12.00%
NO	233	88.00%
TOTAL	265	100.00%

Gráfica A-4: Colaboradores fallecidos por COVID-19.



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: El 12% de la muestra manifiesta que si hubo compañeros de trabajo fallecidos por causa del COVID-19, y un 88% que no tiene conocimiento de compañeros fenecidos.

Interpretación: Según la investigación realizada podemos comprobar que, en las cooperativas de ahorro y crédito de San Miguel, si hubo colaboradores fallecidos a causa del COVID-19, y que posiblemente dichos colaboradores pertenecían a los grupos de riesgo que eran los vulnerables a contagiarse por su estado de salud.

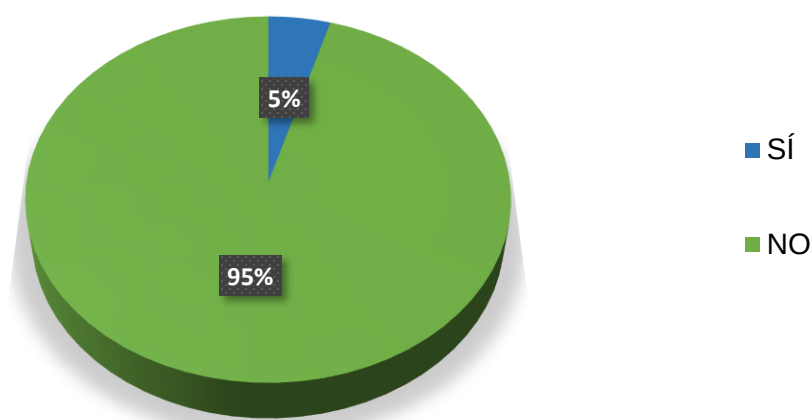
Pregunta N° 5: En su saber y entender. ¿Hubo despidos de compañeros de trabajo por causa del COVID-19?

Objetivo: Identificar si hubo despidos de colaboradores por causa del COVID-19.

Tabla A-5: Despidos de colaboradores por COVID-19.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	12	5.00%
NO	253	95.00%
TOTAL	265	100.00%

Gráfica A-5: Despidos de colaboradores por causa del COVID-19.



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: El 95% de los colaboradores manifiestan que no hubo despidos de compañeros de trabajo por el COVID-19, y sólo el 5% afirma que si hubo despidos a causa del COVID-19.

Interpretación: Las cooperativas supieron manejar muy bien la retención y motivación de su personal en tiempos de crisis, ya que según la investigación se puede observar que, si hubo despidos de colaboradores, pero el porcentaje fue mínimo, lo que nos indica que las cooperativas supieron mantener a su personal y no tuvieron que despedir mucho personal para seguir operando.

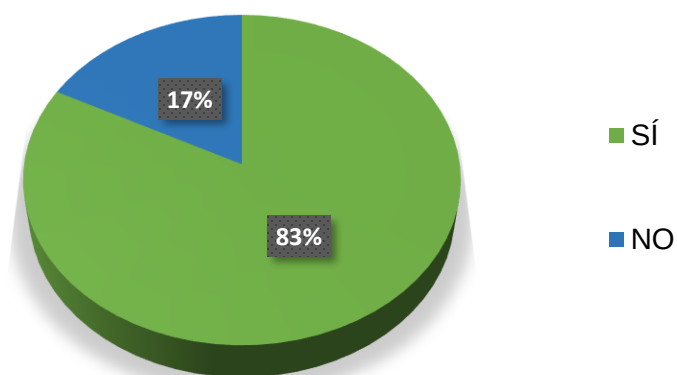
Pregunta N° 6: Usted como colaborador, ¿Considera que la pandemia del COVID-19 afectó negativamente en lo económico a la cooperativa donde usted labora?

Objetivo: Explorar si la pandemia del COVID-19 afectó negativamente la economía de la cooperativa.

Tabla A-6: Efecto negativo de la pandemia en la economía de la cooperativa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	219	83.00%
NO	46	17.00%
TOTAL	265	100.00%

Gráfica A-6: Efecto negativo de la pandemia en la economía de la cooperativa. .



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: De acuerdo con los resultados obtenidos el 17% expresa que la pandemia del COVID-19 no afectó la economía de la cooperativa y el 83% afirma que la pandemia afectó si negativamente la economía de las cooperativas.

Interpretación: Los resultados evidencian que definitivamente la pandemia del COVID-19 impacto negativamente la economía de las cooperativas, ya que los clientes por la cuarentena domiciliar y las medidas tomadas por el gobierno, no salían de sus casas y si lo hacían sólo era para suplir las necesidades básicas, como realizar las compras de

granos básicos, medicina, etc. No tenían el presupuesto para solicitar de los servicios que brindan las cooperativas.

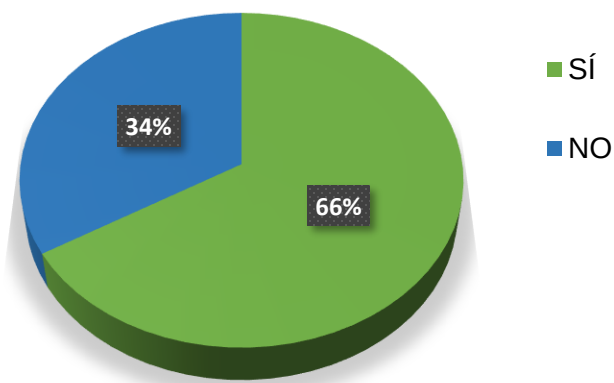
Pregunta N° 7: ¿La pandemia del COVID-19 le afectó a usted negativamente?

Objetivo: Identificar si la pandemia del COVID-19 afectó negativamente a los colaboradores.

Tabla A-7: Efecto negativo de la pandemia en los colaboradores.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	176	66.00%
NO	89	34.00%
TOTAL	265	100.00%

Gráfica A-7: Efecto negativo de la pandemia en los colaboradores.



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Se puede observar que del 100% de la muestra el 66% de los colaboradores afirman que la pandemia del COVID-19 les afectó negativamente y un 34% manifiesta que no tuvo ningún efecto negativo por la pandemia.

Interpretación: Se ha podido comprobar que a más de la mitad de los colaboradores encuestados la pandemia del COVID-19 les afectó negativamente. Es comprensible que la pandemia haya afectado a los colaboradores ya que fueron tiempos de crisis, en donde nadie estaba preparado tanto física, mental, y económicamente para manejar de forma positiva la pandemia.

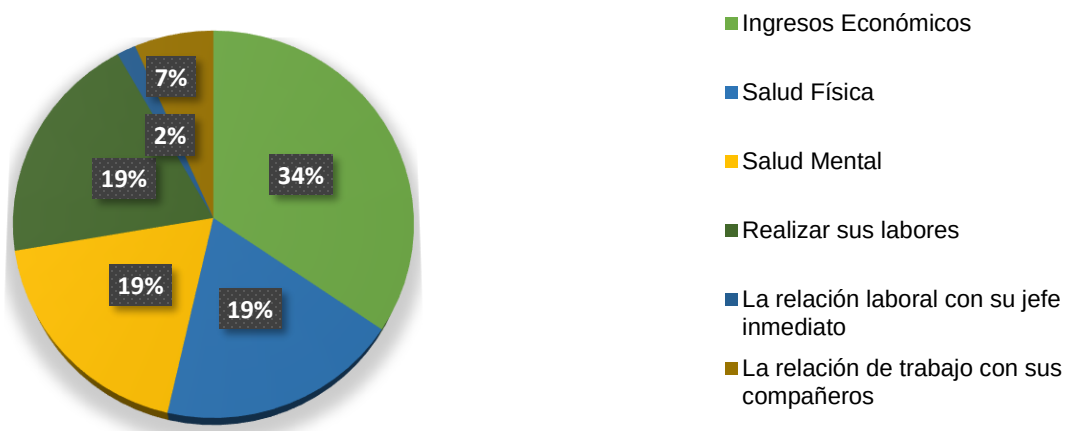
Pregunta N° 7.1: Si su respuesta es afirmativa en la pregunta 7, ¿En cuál de los siguientes factores le afectó negativamente la pandemia del COVID-19? Puede elegir más de una opción.

Objetivo: Identificar los factores afectados negativamente por el COVID-19 a los colaboradores.

Tabla A-7.1: Factores que afectan negativamente a los colaboradores.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ingresos Económicos	131	34.00%
Salud Física	72	19.00%
Salud Mental	71	19.00%
Realizar sus labores	74	19.00%
La comunicación laboral con su jefe inmediato	6	2.00%
La comunicación de trabajo con sus compañeros	25	7.00%
TOTAL	379	100.00%

Gráfica A-7.1: Factores afectados negativamente por el COVID-19 a los colaboradores.



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según la investigación realizada se ha determinado que dentro de los factores que impactaron negativamente a los colaboradores sobresalen con un 34% los ingresos económicos, un 19% realizar sus labores, un 19% la salud física, un 19% la salud mental, seguido con un 7% la relación de trabajo con sus compañeros de trabajo, y finalmente con un 2% la relación laboral con su jefe inmediato.

Interpretación: Los resultados nos comprueban que efectivamente la pandemia del COVID-19 ha tenido efectos negativos para los colaboradores de las cooperativas de ahorro y crédito del departamento de San Miguel, estos efectos distribuidos en diferentes factores, suman un 91%, correspondiente a los ingresos económicos, la salud física, metal y realizar sus labores; cada uno de los colaboradores debieron realizar sus labores siguiendo todas las medidas de bioseguridad, la relación con los compañeros cambió, ya que no podían convivir como lo hacían de forma habitual por respetar el distanciamiento social y cuidarse unos con otros, como también asegurar la salud de sus familias

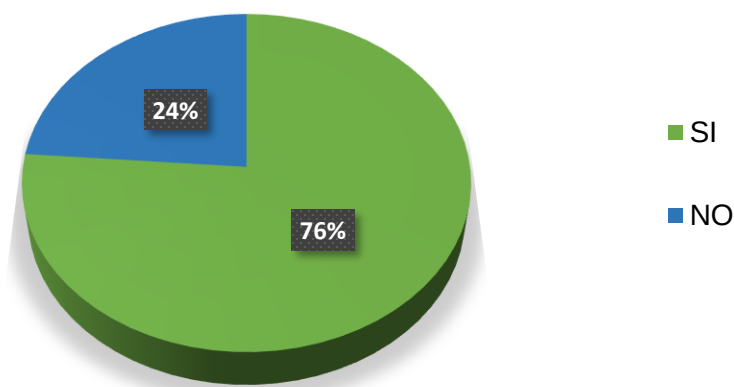
Pregunta N° 8- ¿La cooperativa implementó la modalidad del teletrabajo durante la pandemia del COVID-19?

Objetivo: Indagar el porcentaje de cooperativas en la ciudad de San Miguel que implementaron la modalidad de teletrabajo durante la pandemia del COVID-19

Tabla A-8: Cooperativas que implementaron el teletrabajo durante la pandemia del COVID-19

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	202	76.23%
NO	63	23.77%
TOTAL	265	100%

Grafico A-8: Cooperativas que implementaron teletrabajo durante la pandemia del COVID-19



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Podemos observar que el 76.23% de los encuestados respondió que SI se utilizó la modalidad de teletrabajo en sus cooperativas durante la pandemia del COVID-19, mientras que un 23.77% de ellos manifiesta que no utilizaron dicha modalidad de trabajo

Interpretación: La mayoría de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de San Miguel utilizaron la modalidad del teletrabajo durante la pandemia del COVID-19, lo cual se puede entender como una estrategia por proteger la salud de los colaboradores al evitarles la necesidad de salir y exponerse al virus fuera de sus hogares, pocas cooperativas optaron por seguir en trabajo presencial, pero es posible que hayan implementado otras medidas para proteger la salud de sus colaboradores.

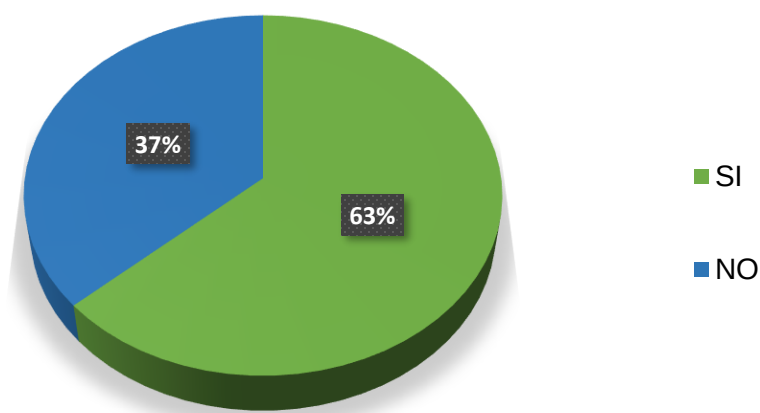
Pregunta N° 9- ¿Realizó teletrabajo durante la pandemia del COVID-19?

Objetivo: Investigar cuántos de los colaboradores de las cooperativas de ahorro y crédito realizaron teletrabajo durante la pandemia del COVID-19

Tabla A-9: Empleados que realizaron teletrabajo durante la pandemia del COVID-19

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	128	63%
NO	74	37%
TOTAL	202	100%

Grafico A-9: Empleados que realizaron teletrabajo durante la pandemia del COVID-19



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: El 63% de los colaboradores utilizaron teletrabajo en las cooperativas que implementaron esta modalidad, mientras que el 37% continuaron sus labores de forma presencial.

Interpretación: Del 100% de la muestra de los colaboradores que laboraron en las cooperativas de ahorro y crédito, la mayoría utilizó el teletrabajo durante la pandemia del COVID-19, la minoría laboró de manera presencial, debido a la naturaleza de sus labores, las cuales requerían de su presencia, como es el caso de atención al cliente.

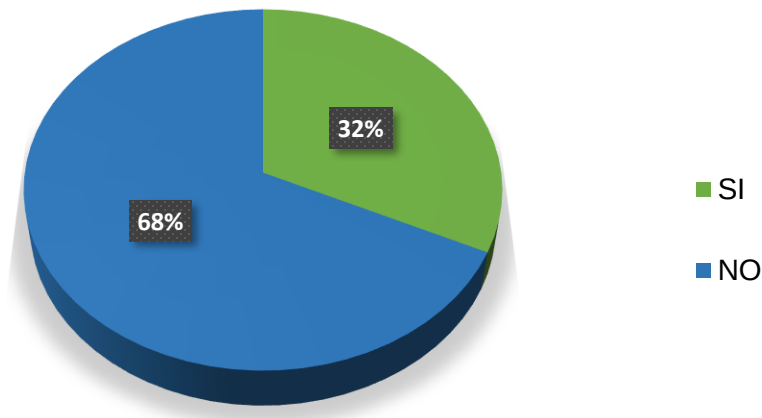
Pregunta N° 9.1 - Si contestó afirmativamente la pregunta 9 conteste la siguiente: ¿Se le dificultó en algún momento la modalidad del teletrabajo con alguna de las herramientas digitales utilizadas?

Objetivo: Explorar a si a los colaboradores se les dificultó el uso de las herramientas digitales mientras realizaron el teletrabajo.

Tabla A-9.1: Empleados a los que se les dificultó la modalidad de teletrabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	41	32.00%
NO	87	68.00%
TOTAL	128	100%

Grafico A-9.1: Empleados a los que se les dificultó la modalidad de teletrabajo



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: El 32% de los encuestados afirma que se le dificultó la modalidad de teletrabajo, mientras que el 68% de ellos asegura que no tuvo ninguna dificultad

Interpretación: Del 100% de la muestra, la mayoría expresa que realizaron teletrabajo durante la pandemia del COVID-19 sin ninguna dificultad, es decir que la mayoría de los colaboradores tenían conocimiento del uso de herramientas digitales. Pero existe un porcentaje representativo (32%) de los colaboradores de las cooperativas de ahorro y crédito, que necesitan capacitación respecto a la tecnología y herramientas digitales.

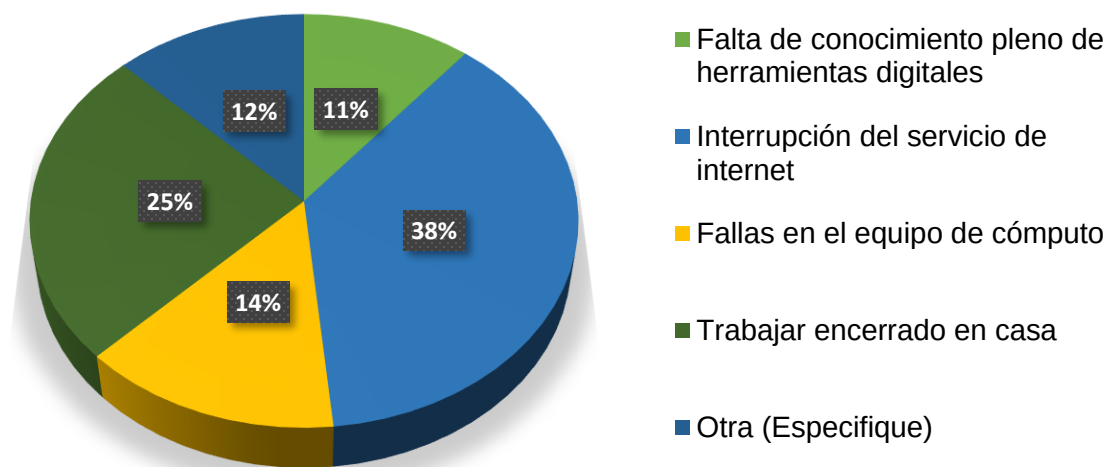
Pregunta N° 9.2 - Si contestó afirmativamente la pregunta 9.1, ¿Cuáles de las siguientes dificultades se le presentaron?, puede contestar más de una alternativa.

Objetivo: Investigar las dificultades que experimentaron los colaboradores de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de San Miguel, para realizar el teletrabajo durante la pandemia del COVID-19.

Tabla A-9.2: Dificultades que experimentaron los colaboradores al realizar el teletrabajo, durante la pandemia del COVID-19.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Falta de conocimiento de herramientas digitales	7	11.00%
Interrupción del servicio de internet	24	38.00%
Fallas en el equipo de cómputo	9	14.00%
Trabajar encerrado en casa	16	25.00%
Otras	8	12.00%
TOTAL	64	100%

Grafica A-9.2: Dificultades experimentadas por los colaboradores al realizar teletrabajo



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: El 11% de los encuestados reconoce que una de las dificultades experimentadas durante el teletrabajo en la pandemia del COVID-19 fue la falta de conocimiento pleno de herramientas digitales; un 38% menciona que la interrupción en el servicio de internet resultaba un gran inconveniente para el teletrabajo; un 14% expreso

haber experimentado fallas en el equipo de cómputo durante el teletrabajo; el 25% manifestó que el trabajar encerrados en casa fue un inconveniente para poder realizar adecuadamente sus labores y un 12% comenta otros tipos de dificultades sufridas durante el teletrabajo en la pandemia del COVID-19, las cuales se detallan en el próximo ítem.

Interpretación: Las dos dificultades más relevantes que los colaboradores de las cooperativas expresan, que le generaron dificultad al realizar la modalidad del teletrabajo durante la pandemia del COVID-19 son: a) Interrupción del servicio de internet. b) Fallas en el equipo de cómputo. c) Trabajar encerrado en casa.

La interrupción del uso de internet como fallas en el equipo de cómputo

producen trabajo deficiente, el trabajar encerrado en casa genera efectos negativos en la salud mental.

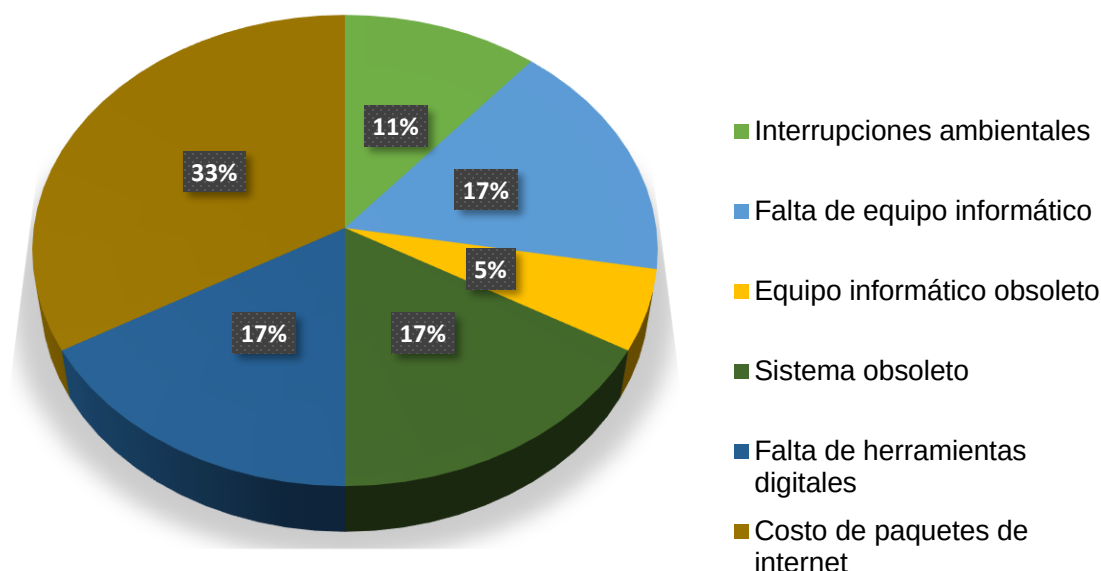
Pregunta N° 9.2.1 - ¿Qué otra dificultad experimentó con el uso de herramientas digitales en el teletrabajo?

Objetivo: Ampliar el conocimiento de las dificultades experimentadas por los colaboradores de las cooperativas de ahorro y crédito que realizaron teletrabajo durante la pandemia del COVID-19

Tabla A-9.2.1: Otras dificultades experimentadas por los colaboradores al aplicar el teletrabajo en las cooperativas, en pandemia del COVID-19.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Interrupciones ambientales	2	11.00%
Falta de equipo informático	3	17.00%
Equipo informático obsoleto	1	5.00%
Sistema obsoleto	3	17.00%
Falta de herramientas digitales	3	17.00%
Costo de paquetes de internet	6	33.00%
TOTAL	18	100%

Grafica A-9.2.1: Otras dificultades experimentadas por los empleados en la modalidad de teletrabajo



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: El 11% de los encuestados que sufrieron otro tipo de dificultades en el teletrabajo, además de las expresadas en el enunciado anterior, manifestaron en este apartado que las interrupciones del ambiente hogareño les dificultaba el teletrabajo, también un 17% no poseía equipo informático en casa para poder teletrabajar; el 5% si tenía equipo informático, pero dicho equipo era obsoleto para las herramientas digitales que necesitaba; el 17% expresaron que el sistema informático con el que contaba la empresa era obsoleto, o no tenía las características adecuadas para el teletrabajo, únicamente para el trabajo presencial; otro 17% expresa que hubo falta de herramientas digitales con las cuales poder hacer el teletrabajo y un 33% declara que una gran dificultad para el teletrabajo fueron los costos del internet para poder realizar sus labores. En esta pregunta los encuestados podían contestar más de una opción.

Interpretación: Entre las otras dificultades más relevantes expresadas por los colaboradores al aplicar el teletrabajo en casa, mencionan a) El costo del paquete de internet. b) Carencia de equipo para informática. c) Sistema obsoleto. Todas estas dificultades inciden para que los colaboradores realicen el teletrabajo desde casa de manera eficaz y eficiente.

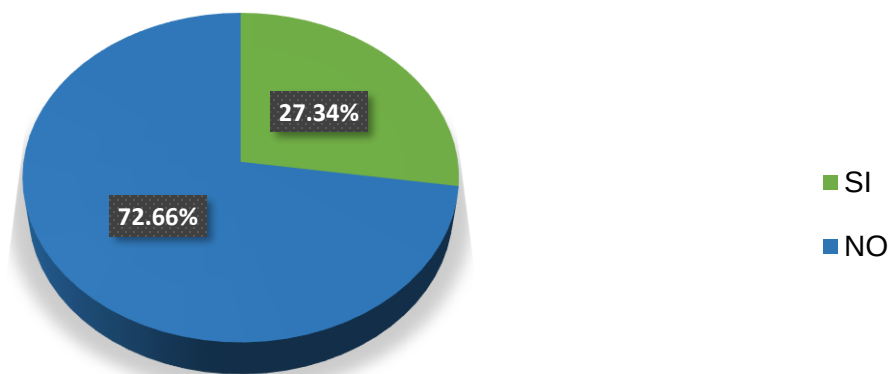
Pregunta N° 10- ¿Le causó estrés laboral trabajar desde casa con herramientas digitales?

Objetivo: Explorar, si el teletrabajo fue una causa de estrés laboral en los colaboradores, durante la pandemia del COVID-19.

Tabla A-10: El teletrabajo desde casa como causa del estrés laboral en los colaboradores de las cooperativas, durante la pandemia del COVID-19.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	35	27.34%
NO	93	72.66%
TOTAL	128	100%

Grafica A-10: Colaboradores a quienes les causó estrés laboral la modalidad de teletrabajo desde su casa, durante la pandemia del COVID-19.



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: El 27.37% de los empleados que realizaron teletrabajo durante la pandemia del COVID-19 declararon que el teletrabajo les causó estrés laboral, mientras el 72.76% expresó que el teletrabajo no les generó estrés laboral.

Interpretación: El teletrabajo desde casa, produce cierto nivel de estrés laboral en los colaboradores que lo aplican, esto posiblemente por la falta de habitualidad con el uso

de dicha modalidad de trabajo. Esto significa que las cooperativas deben generar cultura laboral en su personal, para trabajar con la modalidad del teletrabajo desde casa.

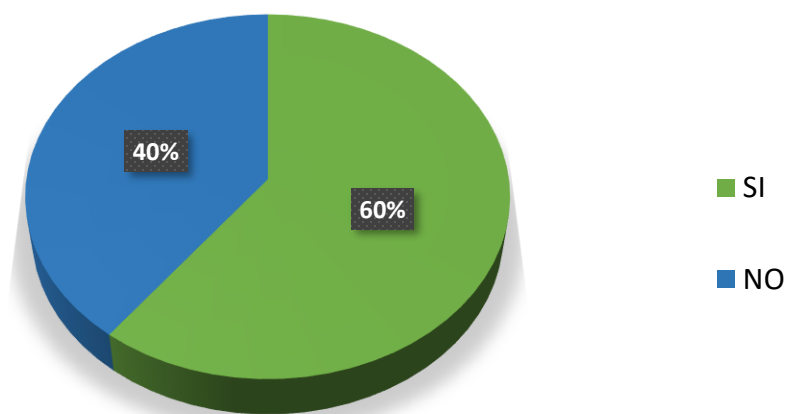
Pregunta N° 11- ¿La cooperativa aplicó suspensión o reducción de labores por causa del COVID-19?

Objetivo: Indagar cuantas de las cooperativas de ahorro y crédito aplicaron suspensión o reducción de labores a causa del COVID-19.

Tabla A-11: Cooperativas de ahorro y crédito que aplicaron reducción o suspensión de labores durante la pandemia del COVID-19

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	160	60.00%
NO	105	40.00%
TOTAL	265	100%

Grafica A-11: Cooperativas de ahorro y credito que aplicaron reduccion o suspension de labores durante la pandemia del COVID-19



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: El 60.00% de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de San Miguel suspendieron o redujeron parcialmente sus operaciones durante la pandemia del COVID-19, mientras que el 40% continuaron sus labores sin afectaciones.

Interpretación: Más de la mitad de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de San Miguel tuvieron que reducir o suspender labores a causa del COVID-19 para poder cumplir con las medidas de prevención impuestas por el gobierno de El Salvador, donde no debía haber aglomeración de personas y se debía exponer lo menos posible al personal al contagio con el COVID-19, mientras que menos de la mitad de las cooperativas continuaron funcionando de la misma manera con todo su personal, sin reducir o suspender sus labores.

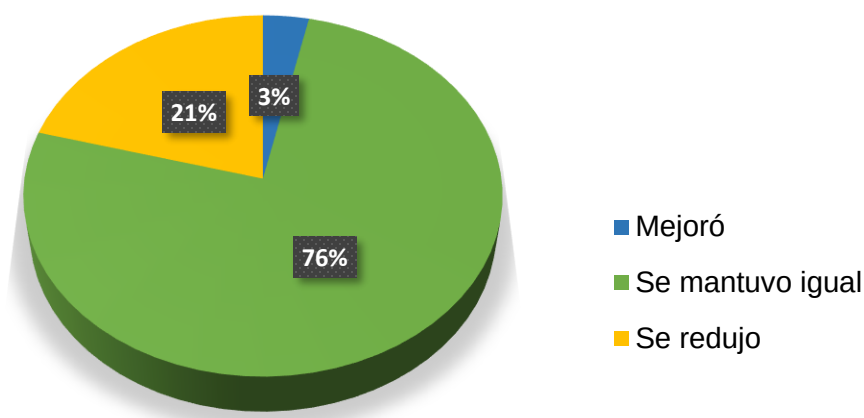
Pregunta N° 12- ¿Considera usted que su nivel salarial mejoró, se mantuvo igual o se redujo durante la Pandemia del COVID-19?

Objetivo: Identificar si existieron cambios en los niveles salariales de los empleados de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de San Miguel, durante la pandemia del COVID-19.

Tabla A-12: Cambios en el nivel salarial de los empleados durante la pandemia del COVID-19

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mejóro	9	3%
Se mantuvo igual	201	76%
Se redujo	55	21%
TOTAL	265	100%

Grafica A-12: Cambios en el nivel salarial de los empleados durante la pandemia del COVID-19



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: El 76% de los empleados encuestados declaran que no sufrieron cambios en sus niveles salariales durante la pandemia del COVID-19, un 21% afirma que su nivel salarial se redujo durante ese tiempo, y sólo un 3% obtuvo una mejora salarial durante la pandemia del COVID-19.

Interpretación: En la mayoría de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de San Miguel se mantuvieron los mismos salarios, sin embargo, hubo un sector de la población que sufrió una reducción de su nivel salarial, debido probablemente a la reducción de ingresos durante dicho periodo de tiempo, y sólo un pequeño porcentaje de los encuestados obtuvieron un aumento salarial, motivado posiblemente por la asignación de más responsabilidades en sus puestos de trabajo.

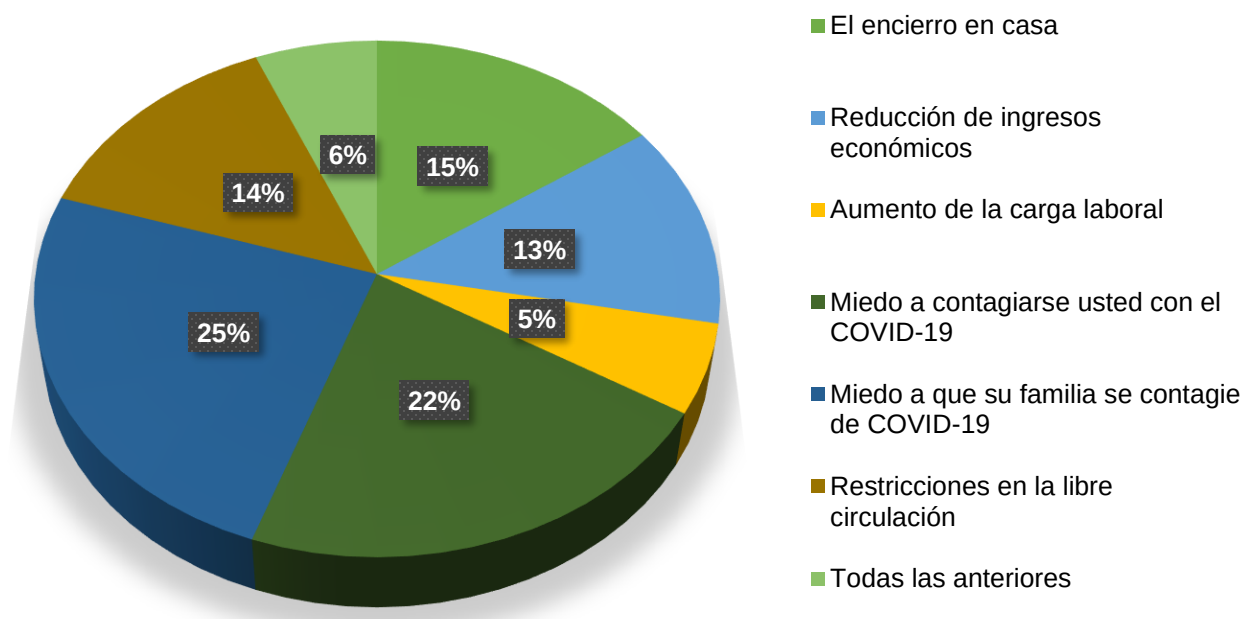
Pregunta N° 13- ¿Cuál de los siguientes factores considera que le generó mayor estrés durante la pandemia del Covid-19?, puede elegir más de una opción.

Objetivo: Determinar cuáles fueron los factores causantes de estrés en los colaboradores de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de San Miguel, durante la pandemia del COVID-19.

Tabla A-13: Causantes de estrés laboral durante la pandemia del COVID-19.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
El encierro en casa	109	15.00%
Reducción de ingresos económicos	91	13.00%
Aumento de la carga laboral	40	5.00%
Miedo a contagiarse con el COVID-19	155	22.00%
Miedo a que sus familiares se contagien de COVID-19	175	25.00%
Restricciones en la libre circulación	98	14.00%
Todas las anteriores	45	6.00%
TOTAL	713	100%

Grafica A-13: Causantes de estrés laboral durante la pandemia del COVID-19



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: El 15% de la muestra sintió que el encierro en casa fue causante de estrés laboral durante la pandemia del COVID-19; un 13% manifestó que le causo estrés la reducción de ingresos económicos durante ese periodo de tiempo; el 5% expreso que su carga laboral aumentó y esto les causo estrés; el 22% de la muestra sufrió de estrés por miedo a contagiarse del COVID-19 durante la pandemia, pero el 25% sentía más estrés por el miedo a que su familia y allegados se contagiaran de COVID-19; el 14% afirma que las restricciones en la libre circulación fue lo que les causo estrés durante la pandemia del COVID-19 y un 6% declara que todos los elementos mencionados les causaron estrés durante la pandemia del COVID-19

Interpretación: Los factores más relevantes causantes de estrés laboral en los colaboradores de las cooperativas, durante la pandemia del COVID-19, son: a) Miedo a contagiarse con el COVID-19, b) Miedo a que sus familiares se contagien con el COVID-19, c) El encierro en casa, d) Restricción para circular libremente. Todos estos factores inciden negativamente en la salud mental de los colaboradores, lo cual produce incidencias negativas en el desempeño del personal, el cual sería interesante investigar con un estudio con enfoque en los efectos psicosociales del COVID-19 en el personal de las cooperativas.

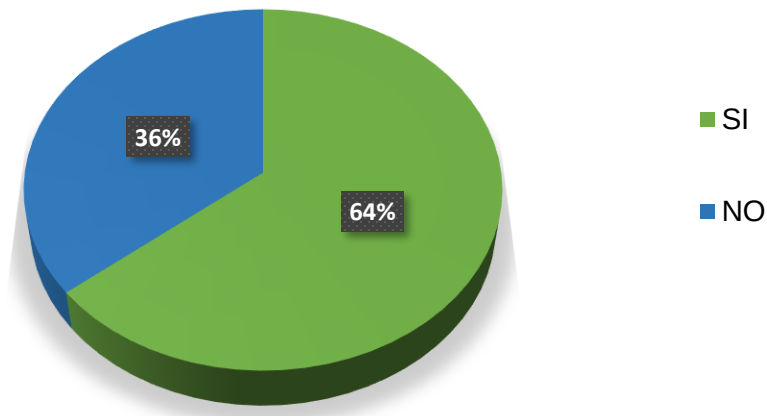
Pregunta N° 14- ¿La cooperativa para la cual usted trabaja, utilizó estrategias en la gestión del talento humano, debido al encierro por el COVID-19?

Objetivo: Explorar si las cooperativas de ahorro y crédito implementaron estrategias para la gestión del talento humano durante la pandemia por COVID-19

Tabla A-14: Cooperativas que utilizaron estrategias para la gestión del talento humano, durante la pandemia del COVID-19.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	170	64.00%
NO	95	36.00%
TOTAL	265	100%

Grafica A-14: Cooperativas que utilizaron estrategias para la gestion del talento humano



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Podemos observar que el 64% de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de San Miguel utilizaron diversas estrategias para la gestión del talento humano durante la pandemia del COVID-19 y tan solo un 36% de los encuestados informan que en sus empresas no utilizaron estrategias.

Interpretación: Según los datos obtenidos de la muestra podemos observar que más de la mitad de las cooperativas de ahorro y crédito utilizaron estrategias para la gestión del talento humano durante la pandemia del COVID-19, esto es algo positivo en las cooperativas ya que supieron manejar la crisis y solamente un 35.85% de los encuestados manifestaron que no se utilizó ninguna estrategia para la gestión del talento humano, probablemente no le dieron continuidad a los procesos como Reclutamiento y Selección de Personal, Las Capacitaciones y Evaluaciones del personal.

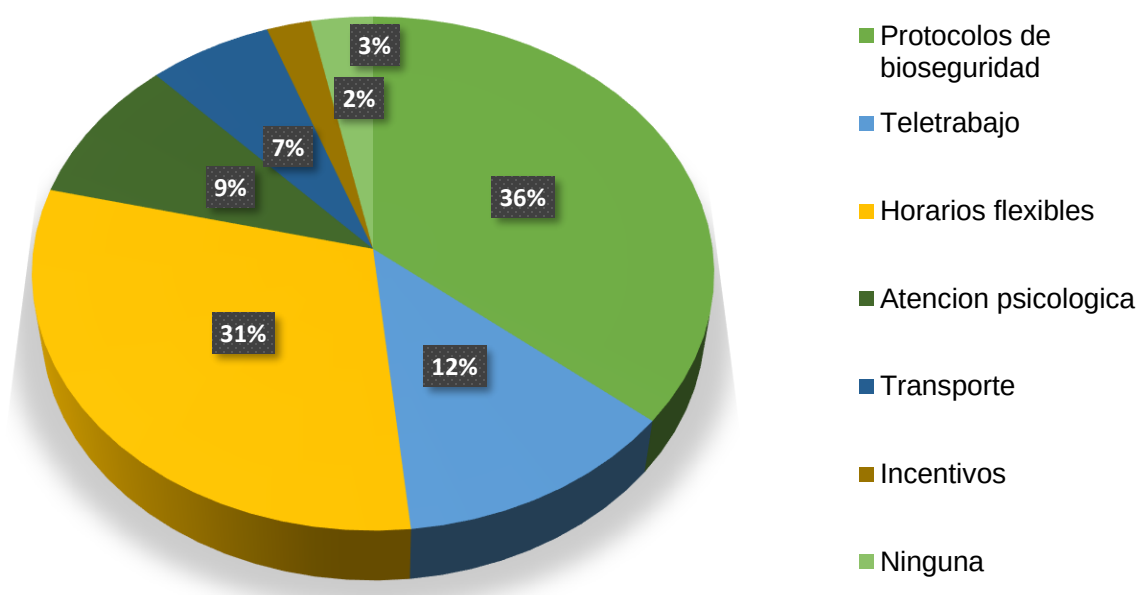
Pregunta N° 14.1 - Si contestó afirmativamente la pregunta 14, ¿Cuáles son esas estrategias, escríbalas?

Objetivo: Investigar cuáles fueron las estrategias para la gestión del talento humano implementadas por las cooperativas de ahorro y crédito, durante la pandemia del COVID-19.

Tabla A-14.1: Estrategias para la gestión del talento humano utilizadas por las cooperativas de ahorro y crédito, durante la pandemia del COVID-19.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Protocolos de Bioseguridad	78	36.00%
Teletrabajo	27	12.00%
Horarios flexibles	66	31.00%
Atención psicológica	20	9.00%
Transporte	14	7.00%
Incentivos	5	2.00%
Ninguna	7	3.00%
TOTAL	217	100%

Grafica A-14.1: Estrategias para la gestion del talento humano



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Podemos evidenciar que en el 36% de los casos se utilizaron estrategias orientadas a los protocolos de bioseguridad para la gestión del talento humano, el 31% de los casos la estrategia se basó en crear horarios flexibles de trabajo; el 12% aplicó la estrategia del teletrabajo; el 9% aplicó una orientación psicológica, brindando atención y capacitación a los colaboradores por medio de la motivación; el 7% utilizó la estrategia de brindar transporte a sus colaboradores; un 2% utilizó los incentivos como estrategia y un 3% no utilizó ningún tipo de estrategia. Los encuestados podían contestar más de una opción.

Interpretación:

Podemos observar en los resultados que la aplicación de protocolos de bioseguridad fue una de las principales estrategias que utilizaron las cooperativas de ahorro y crédito en la gestión del talento humano durante la pandemia del COVID-19, esto indica que las cooperativas se interesaron en proteger la salud de sus colaboradores y clientes. En segundo lugar, se aplicaron los horarios flexibles de trabajo con el fin de evitar la aglomeración de personas en las oficinas, un 12.44% de los encuestados que manifiestan que se implementó esta modalidad de trabajo en sus empresas, siendo esto una ventaja ya se le exponía menos al contagio del virus COVID-19. El 96.78% de las cooperativas utilizó por lo menos una estrategia para la Gestión Estratégica del Talento Humano, durante la pandemia del COVID-19.

La atención psicológica a los empleados estuvo en cuarto lugar en las estrategias más utilizadas esto demuestra que las cooperativas que lo aplicaron estaban interesadas no solo en el bienestar económico de la empresa sino en el bienestar general de los colaboradores, ya que comprendieron que se trataba de un momento de dificultades tanto a nivel de salud mental como física y a nivel económico.

El 6.45% de los encuestados afirman que sus empresas les brindaron transporte durante el tiempo de la pandemia del COVID-19 dado que el transporte público fue declarado como un importante foco de contagio, algunas empresas cuidaron de sus colaboradores brindándoles una alternativa más segura

Solamente un 2.30% de los encuestados expresan que se utilizaron incentivos, sean estos bonos, ayudas económicas, regalías y otros, como estrategia de gestión del talento humano en sus cooperativas. Las cooperativas que no implementaron ninguna estrategia,

probablemente les faltó iniciativa estratégica o no disponían de recursos económicos para su aplicación.

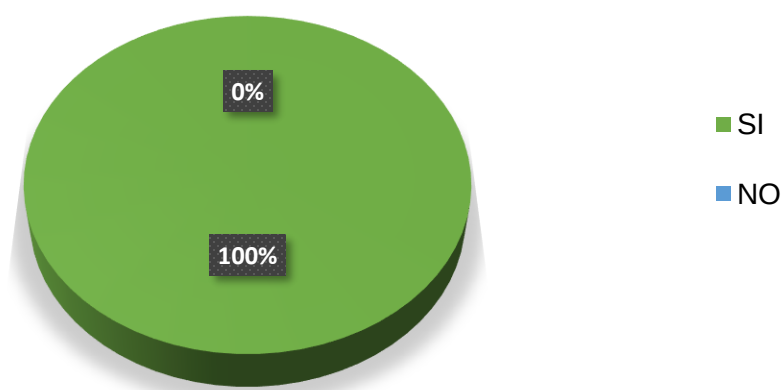
Pregunta N° 15 - ¿La cooperativa para la cual usted trabaja, utilizó medidas de bioseguridad por el COVID-19?

Objetivo: Indagar si las cooperativas de ahorro y crédito implementaron medidas de bioseguridad durante la pandemia del COVID-19

Tabla A-15: Cooperativas de ahorro y crédito que implementaron medidas de bioseguridad por COVID-19

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	265	100%
NO	0	0%
TOTAL	265	100%

Grafica A-15: Cooperativas de ahorro y crédito que implementaron medidas de bioseguridad por COVID-19



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Del total de la muestra, el 100% respondió que SI se aplicaron medidas de bioseguridad dentro de la cooperativa de ahorro y crédito en la que trabaja.

Interpretación: Todas las cooperativas utilizaron medidas de bioseguridad durante la pandemia del COVID-19, esto demuestra que todas las cooperativas de ahorro y crédito del departamento de San Miguel, sin excepción acataron las medidas dispuestas por el gobierno para la prevención del contagio del COVID-19, tales como el distanciamiento social, la sanitización de ropa y calzado, sanitización de superficies, uso de mascarilla y alcohol gel obligatorio, uso de guantes, lavado de manos frecuente y otras.

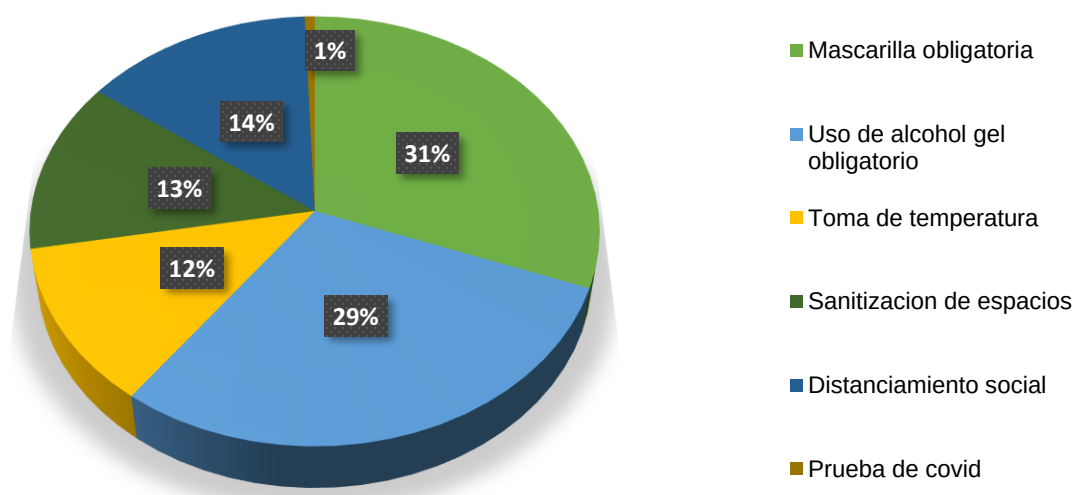
Pregunta N° 15.1 - Si su respuesta fue afirmativa en la pregunta 15, ¿Cuáles fueron las medidas de bioseguridad aplicadas por la cooperativa?

Objetivo: Investigar cuales fueron las medidas de bioseguridad implementadas por las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de San Miguel.

Tabla A-15.1: Medidas de bioseguridad implementadas por las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de San Miguel

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Uso de mascarilla obligatorio	148	31.00%
Uso de alcohol gel obligatorio	142	29.00%
Toma de temperatura	58	12.00%
Sanitización de espacios	62	13.00%
Distanciamiento social	69	14.00%
Prueba de COVID-19	3	1.00%
TOTAL	482	100%

Grafico A-15.1: Medidas de bioseguridad aplicadas por las cooperativas de ahorro y credito de la ciudad de San Miguel



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados el 31% implementó el uso de mascarilla obligatoria; un 29% afirma que el uso de alcohol gel fue obligatorio en sus cooperativas, un 14% utilizó el distanciamiento social fue implementado, luego un 13% realizó de manera recurrente la sanitización de superficies, en el 12% la toma de temperatura fue obligatoria para entrar a la oficina y un grupo de 1% se les facilitó la realización de la prueba COVID-19 como mecanismo de protección y bioseguridad. Los encuestados podían contestar más de una alternativa.

Interpretación: De las medidas de bioseguridad de más relevancia implementadas por las cooperativas de ahorro crédito son: a) Uso obligatorio de mascarilla, b) Aplicación de alcohol gel, c) El distanciamiento social, d) Sanitización de espacios y Toma de temperatura. Esto significa que las cooperativas de ahorro y crédito cumplieron con el protocolo de bioseguridad obligatorio decretado por el Ministerio de Salud de El Salvador.

4.1.2 Resumen por pregunta de las entrevistas dirigida a los responsables del Talento Humano de las cooperativas de ahorro y crédito de san miguel.

Pregunta 1: ¿En qué factores se vio afectada su cooperativa con las medidas aplicadas por el Gobierno en el contexto de la Pandemia COVID-19, méncionelos y explique por qué?

Análisis: La mayoría de las cooperativas objeto de estudio, fueron afectadas en algún factor por las medidas aplicadas por el Gobierno en el contexto de la pandemia COVID-19. Los factores más afectados por las medidas aplicadas por el Gobierno en el contexto de la Pandemia COVID-19, en las cooperativas de ahorro y crédito son:

- a) Factor Económico: Disminución en la colocación de préstamos. Reducción de operaciones de captación de aportaciones y depósitos de ahorro. Incremento de la morosidad por falta de pago puntual de las cuotas de préstamos.
- b) Factor Financiero: Reducción de los ingresos por falta de pago de intereses por préstamos. Aumento de los gastos debido al protocolo de bioseguridad para el personal y los clientes, así como también facilitar transporte al personal. Disminución de la liquidez por falta de ingresos. Reducción de rentabilidad por incremento de los gastos y disminución de los ingresos.
- c) Factor Social: El aislamiento físico del personal en sus hogares, limitando las relaciones laborales. Cancelación de los eventos sociales y convivios del personal. Cancelación de las reuniones de trabajo periódicas presenciales

Interpretación: Las cooperativas fueron afectadas en los siguientes factores: Económico, Financiero y Social; lo que implica que fueron afectadas negativamente por la pandemia COVID-19. Esto significa que las cooperativas deben considerar las providencias respectivas para futuras complicaciones de la pandemia del COVID-19, así como también para otro tipo de crisis, como puede ser la viruela del mono que actualmente amenaza con un posible contagio mundial.

Pregunta 2: ¿El personal de su cooperativa se contagió con el virus del COVID-19?

Análisis: Todas las cooperativas expresan que su personal se contagió con el virus del COVID-19.

Interpretación: El personal de las cooperativas, en algún porcentaje y aunque de manera alterna, se contagió con el virus del COVID-19; generando afectación negativa en la salud del personal, lo cual incide negativamente en la Gestión Estratégica del Talento Humano de las cooperativas. A más contagios del personal, mayor probabilidad de ausencia laboral.

Pregunta 2.1: ¿Si hubo contagios en su personal con el COVID-19, en qué porcentaje fue?

Análisis: El 64.28% de los responsables de talento humano expresa que el personal se contagió en porcentajes del 1% al 90%; el 21.43% se contagió en el 100% y el 14.29% se contagió en un 40%.

Interpretación: El personal de las cooperativas se contagió con el virus del COVID-19 en algún porcentaje, lo cual deja de manifiesto la afectación negativa en alguna medida la salud del personal de las cooperativas, afectando negativamente la Gestión Estratégica del Talento Humano, por las ausencias laborales del personal.

Pregunta 3: ¿El personal de su cooperativa se incapacitó laboralmente por contagio del COVID-19?

Análisis: Todos los responsables de la Gestión Estratégica del Talento Humano de las cooperativas de ahorro y crédito, expresa que el personal se incapacitó con el virus del COVID-19.

Interpretación: Todas las cooperativas de ahorro y crédito fueron afectadas negativamente en la Gestión Estratégica del Talento Humano, por la incapacidad laboral de los colaboradores, generando sobre carga laboral.

Pregunta 3.1: ¿Si hubo incapacitados por contagio del COVID-19, en qué porcentaje fue?

Análisis: El 85.71% de los entrevistados manifiesta que el personal se incapacitó a causa del COVID-19, en un porcentaje entre el 1% y el 90%, y el 14.29% expresa que se contagió en el 100%.

Interpretación: El personal de las cooperativas se incapacitó laboralmente por la afección del virus del COVID-19 en algún porcentaje, lo cual deja en evidencia de la afectación negativa en la Gestión Estratégica del Talento Humano, incidiendo en la ausencia laboral.

Pregunta 4: ¿Hubieron fallecidos en el personal de su cooperativa a causa del COVID-19?

Análisis: El 79% expresa no haber tenido fallecidos por el contagio con el COVID-19; y el 21% si los tuvo.

Interpretación: Las cooperativas de ahorro y crédito no fueron tan afectadas negativamente en su talento humano, con mortalidad a causa del COVID-19.

Pregunta 4.1: ¿Si hubieron fallecidos en su personal a causa del COVID-19, en qué porcentaje fue?

Análisis: El 78.58% manifiesta no haber tenido fallecidos en el talento humano, por causa del COVID-19. El 7.14% contestó que, si tuvieron fallecidos en su personal, por causa del COVID-19, en el 2%, 2.50% y 8% respectivamente.

Interpretación: El personal de las cooperativas no fue afectado de manera significativa con la mortalidad de su personal, por causa del COVID-19.

Pregunta 5: ¿El proceso de la Gestión del Talento Humano que aplica su cooperativa, fue afectado negativamente por la pandemia del COVID-19?

Análisis: Todos los responsables de la Gestión Estratégica del Talento Humano de las cooperativas de ahorro y crédito expresan que la Gestión del Talento Humano fue afectada negativamente por la pandemia del COVID-19.

Interpretación: Todas las cooperativas de ahorro y crédito fueron afectadas negativamente en la Gestión Estratégica del Talento Humano, por la pandemia del COVID-19; en factores como ambiente laboral, económico, financiero, la salud física y mental.

Pregunta 5.1: Aspectos del proceso de Gestión del Talento Humano como Reclutamiento y Selección de personal, Retención de personal, Capacitación, Evaluación y Relaciones personales; ¿Cuáles de dichos aspectos fueron afectados por la pandemia del COVID-19, méncionelos?

Análisis: Los aspectos del proceso de Gestión Estratégica del Talento Humano en las cooperativas de ahorro y créditos, fueron afectados negativamente así: Capacitación del personal 33.33%, Reclutamiento y selección 25%, Evaluación de personal 16.67%, Relaciones y comunicación personal 16.67%, y Retención de personal 2.78%,

Interpretación: Todos los aspectos del proceso de Gestión Estratégica del Talento Humano fueron afectados negativamente por la pandemia del COVID-19 en las cooperativas de ahorro y crédito, a excepción de la Retención de personal.

Pregunta 6: Si contestó en la pregunta anterior que algún aspecto del proceso de la Gestión Estratégica del Talento Humano, o todos fueron afectados por la pandemia del COVID-19, ¿Explique por qué y de qué manera fueron afectados?

Análisis: Se suspendió el Reclutamiento y Selección de personal, la contratación de personal, debido a la reducción de las operaciones; Se cancelaron las capacitaciones de personal, los convivios de personal, y los eventos sociales, por el temor al contagio con el COVID-19. No se confiaba en las plataformas en línea para capacitar al personal, porque no se aprende igual. La suspensión de los aspectos del proceso de Gestión del Talento Humano fue porque tenían que darle cumplimiento al protocolo de Bioseguridad. Algunas cooperativas realizaron las capacitaciones de forma virtual.

La pandemia del COVID-19 afectó el 100% de las cooperativas en el proceso de Gestión del Talento Humano.

Interpretación: Algunas cooperativas utilizaron las herramientas virtuales, para solventar en alguna medida la afectación negativa del proceso de Gestión del Talento Humano, por el COVID-19; más que todo las capacitaciones y las reuniones de trabajo necesarias para la continuidad del negocio.

Pregunta 7: Para usted como Gerente de Recursos Humanos, ¿Cuáles considera que son los desafíos para su cooperativa, en la aplicación de la Gestión Estratégica del Talento Humano, por causa de la pandemia del COVID-19, métenelos y explique por qué?

Análisis: Los desafíos que las cooperativas expresan tener en el contexto de la pandemia del Covid-19, en la aplicación de la Gestión Estratégica del Talento Humano, son: a) El bienestar en la salud emocional y física del personal, b) Retención de personal clave para la empresa, c) Digitalizar los procesos, d) Vincular la gestión del talento humano a los objetivos de la cooperativa, e) Adaptarse al uso de las plataformas en línea para no detener los procesos de la gestión estratégica del talento humano.

El 100% de las cooperativas de ahorro y crédito tienen conciencia de plena de los desafíos que implica la pandemia del COVID-19, de acuerdo a la realidad que vive cada una de ellas.

Interpretación: Las cooperativas de ahorro y crédito han valorado la experiencia vivida en el contexto de la pandemia del COVID-19, las cuales están dispuestas a superar sus debilidades identificadas, para enfrentar de mejor manera dicha pandemia, u otras crisis de contagio mundial, que podrían surgir en el futuro, como lo es la viruela del mono.

Pregunta 8: Para usted como Gerente de Talento Humano, ¿Cuáles considera que son las tendencias en su cooperativa para la aplicación de la Gestión Estratégica del Talento Humano, por causa de la pandemia del COVID-19, métenelas y explique por qué?

Análisis: Las tendencias que las cooperativas manifiestan enfrentar en el contexto de la pandemia del Covid-19, para aplicar de la Gestión Estratégica del Talento Humano son: a) Capacitar constantemente al personal en el uso de plataformas en línea y el teletrabajo, b) Implementar la comunicación digital, c) Velar por el bienestar emocional del personal. d) Adaptarse a la nueva realidad producto del cambio generado por la crisis del COVID-19, u otras crisis similares que implique el distanciamiento físico para prevenir implicaciones en la salud u otros aspectos de la vida humana.

El 100% de las cooperativas expresa con claridad, las tendencias en la aplicación de la Gestión Estratégica del Talento Humano, en el contexto de la pandemia del Covid-19.

Interpretación: Las cooperativas de ahorro y crédito tienen conciencia de la importancia de adecuar sus procesos a la nueva forma de vida a causa del COVID-19, considerando la necesidad de aplicar en sus procesos de la Gestión Estratégica del Talento Humano, el uso de herramientas digitales y plataformas en línea.

Pregunta 9: En la aplicación del proceso de la Gestión Estratégica del Talento Humano en su cooperativa durante el contexto de la pandemia del COVID-19, ¿Cuáles fueron las estrategias utilizadas para unir los procesos de la gestión estratégica como lo es el Reclutamiento y Selección de personal, Retención de personal, Capacitación, Evaluación, Desarrollo de personal y Relaciones personales, ¿de manera eficaz y eficiente? Expliqué el porqué de cada una de las estrategias.

Análisis: Las estrategias utilizadas por las cooperativas para aplicar el proceso de la Gestión Estratégica del Talento Humano, en el contexto del COVID-19, son: a) Facilitar transporte al personal, para hacerse presente a sus labores, b) Aplicar el aislamiento físico en las oficinas, c) Contratación de personal médico y de enfermería, para controlar la sintomatología del COVID-19 en el personal. d) Crear el comité de crisis de covid-19, para crear el protocolo de bioseguridad y monitorear su aplicación. e) Facilitar kit de bioseguridad al personal. f) Capacitar al personal en el uso de la comunicación virtual, plataformas en línea, herramientas virtuales y el Teletrabajo desde casa. g) Optimización y desarrollo de habilidades del colaborador para el puesto actual, h) Adquisición o desarrollo de nuevas habilidades para cambiar a otro puesto de trabajo al colaborador, dentro de la organización.

El 100% de las cooperativas de ahorro y crédito, utilizó estrategias para aplicar en uno o más procesos de la Gestión Estratégica del Talento Humano, el contexto de la pandemia del COVID-19.

Interpretación: Las estrategias de mayor relevancia que las cooperativas de ahorro y crédito utilizaron son las enfocadas a la protección de salud del personal y al trabajo virtual, considerados ejes fundamentales para la Gestión Estratégica del Talento Humano entre las que destacan: a) El protocolo de bioseguridad. b) Capacitación del personal en el uso de herramientas virtuales. c) Comunicación virtual, c) Teletrabajo.

Pregunta 9.1: Si utilizo estrategias para aplicar el proceso de Gestión estratégica del Talento Humano en su cooperativa durante el contexto de la pandemia del COVID-19 ¿De qué cuantía fue la inversión realizada?

Análisis: Las cantidades monetarias invertidas por las cooperativas de ahorro y crédito, fueron: \$25,000.00; \$22,131.91; \$20,000.00; \$11,000.00; \$10,000.00 y \$100.00. Ocho cooperativas no revelaron su inversión por confidencialidad.

Únicamente el 43% de las cooperativas revelaron la inversión realizada en las estrategias utilizadas para la Gestión Estratégica del Talento Humano, consideraron no prudente revelar dicha inversión.

Interpretación: Las cooperativas valoraron la salud del personal, así como también el uso de herramientas virtuales para la Gestión Estratégica del Talento Humano, lo que los llevó a realizar inversiones económicas necesarias en las estrategias respectivas, para continuar con su operatividad, en función del servicio a sus asociados.

Pregunta 9.2: Si utilizo estrategias para aplicar de manera eficaz y eficiente la Gestión Estratégica del Talento Humano, planteada en la pregunta 9.1, ¿Considera que la cooperativa gana o perdió, según la inversión monetaria realizada?, favor explique

Análisis: El 65% expresa que ganó con la inversión, el 7% que perdió y el 28% no responde por confidencialidad.

Interpretación: La mayoría de las cooperativas ganó al invertir en las estrategias utilizadas para la Gestión Estratégica del Talento Humano. Salvaguardaron la vida del personal y le dieron continuidad al negocio.

Pregunta 9.3: De acuerdo con su respuesta de la pregunta 9.2, ¿En qué porcentaje fue la ganancia o pérdida?

Análisis: El 28.58% expresa que ganó al invertir en las estrategias, en los porcentajes del 50% y 100%; el 21.42% manifiesta que ganó entre los porcentajes del 30%, 70%, y 80; y el 50% no contestó respuesta alguna.

Interpretación: El 50% de las cooperativas de ahorro y crédito revela que ganó al invertir en las estrategias utilizadas para la Gestión Estratégica del Talento Humano, el otro 50% se abstiene de revelar si ganó o perdió, por mantener la confidencialidad.

Pregunta 10: Si su respuesta en la pregunta 9.1 es afirmativa, en su opinión como Gerente de Recursos Humanos, ¿Por qué fue importante invertir en estrategias para aplicar la Gestión Estratégica del Talento Humano, en el contexto del COVID-19?

Análisis: Para las cooperativas de ahorro y crédito fue importante invertir en estrategias para aplicar la Gestión Estratégica del Talento Humano, en el contexto del COVID-19, por las siguientes razones: a) Cuidar la vida del personal, los miembros directivos de la cooperativa, los clientes y los usuarios. b) Darle continuidad al negocio. Todos ellos son de gran valor para las cooperativas. c) Adaptarse a la virtualidad para continuar en alguna medida con el proceso de la Gestión Estratégica del Talento Humano

Para el 100% de las cooperativas fue importante invertir en estrategias para aplicar la Gestión Estratégica del Talento Humano, en el contexto del COVID-19.

Interpretación: Todas las cooperativas valoraron a su personal, directivos, clientes y usuarios, no dudaron en atender la amenaza del COVID-19, aplicando más de alguna estrategia para el Talento Humano, como lo es en cuanto a la salud física, así como también para continuar con las operaciones, facilitando a los colaboradores capacitación en herramientas virtuales y luego su aplicación en los procesos de talento humano.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA.

5.1 CONCLUSIONES.

Nota: Se aclara que los resultados obtenidos durante la investigación corresponden a una descripción de la muestra.

1. La mayoría de los colaboradores (54%) de las cooperativas de ahorro y crédito no se contagiaron con el COVID-19, lo que significa que las cooperativas tomaron medidas de bioseguridad efectivas para evitar el contagio entre los colaboradores, los asociados, directivos y usuarios. Las cooperativas realizaron inversión económica en las medidas de bioseguridad. Los colaboradores que se contagiaron con el COVID-19, la mayoría (78%) lo hizo una sola vez y sólo un 21% se contagió más de 2 veces, no hubo muchos que se volvieron a contagiar, eso ayudó a la cooperativa, ya que no hubo mucho ausentismo en las áreas de trabajo y el riesgo de contagio disminuyó. El nivel de fallecidos por contagio del COVID-19 fue menor (8%).

2. Las incapacidades por contagio con el COVID-19 durante la pandemia en las cooperativas fueron mínimas (15%), por lo que podemos mencionar que los colaboradores siempre se mantuvieron respetando las medidas de bioseguridad y haciendo su trabajo, no hubo muchas bajas por contagio y la cooperativa siguió laborando de forma oportuna, solventando las necesidades de los asociados y usuarios.

3. En las cooperativas había colaboradores que tuvieron que guardar cuarentena domiciliar y realizar teletrabajo de forma obligatoria, ya que formaban parte de los grupos de riesgo clasificados por el ministerio de salud; el 77% de los colaboradores son pacientes crónicos y con padecimientos de enfermedades respiratorias, siendo estos los más vulnerables en la pandemia del COVID-19; ya que el 23% si formaron parte de los grupos de riesgo en su momento, pero no por padecer

de una enfermedad crónica, sino por su condición física, eran mayores de 60 años y había mujeres en estado de embarazo.

4. La pandemia del COVID-19 no impactó significativamente la Retención de personal en las cooperativas de ahorro y crédito, porque sólo el 5% de los encuestados manifiesta que hubo colaboradores despedidos.

5. Un 83% de los colaboradores afirmaron el impacto negativo de las cooperativas, causado por el COVID-19; los clientes por la cuarentena domiciliar y las medidas tomadas por el gobierno, no salían de sus casas y cuando tenían la oportunidad sólo era para suplir las necesidades básicas, como realizar las compras de granos básicos, medicina, etc. La mayoría de los colaboradores de las cooperativas (66%), afirma que la pandemia del COVID-19 les afectó negativamente en el ámbito personal; ya que pasaron tiempos de crisis, en donde nadie estaba preparado tanto física, mental, y económicamente para manejar la pandemia. Según los resultados un 91% de los colaboradores expresó que los efectos negativos con mayor ponderación corresponden a los ingresos económicos, la salud física, mental y realizar sus labores. Los colaboradores debieron realizar sus labores siguiendo todas las medidas de bioseguridad, la relación con los compañeros cambió, no podían convivir como lo hacían de forma habitual, ya que debían respetar el distanciamiento social.

6. La mayoría de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de San Miguel (76%) utilizaron la modalidad del teletrabajo durante la pandemia del COVID-19, como una estrategia para cumplir con los protocolos de bioseguridad impuestos por el gobierno de El Salvador, para salvaguardar la salud de los colaboradores como lo era el distanciamiento social, sobre todo, de aquellos que fueron población de riesgo durante la pandemia del COVID-19. El porcentaje de colaboradores a los cuales se les dificultó la implementación del teletrabajo fue bajo, (32%), esto significa que los colaboradores tienen un buen grado de conocimiento de herramientas digitales, que les permitió adaptarse mejor a esta modalidad de trabajo. Los mayores inconvenientes en la utilización del teletrabajo fue la interrupción del servicio de internet en el hogar, el trabajar encerrado en casa y fallas en el equipo de cómputo. El 60% de las cooperativas

aplicaron la reducción o suspensión de labores, como estrategia para proteger la salud física de su personal, considerándose como una estrategia para la Gestión del Talento Humano, porque se valoró más la vida humana de los colaboradores, que los intereses económicos de las cooperativas.

7. En muchos de los casos, los colaboradores de las cooperativas de ahorro y crédito no contaban con el servicio de internet en sus hogares, sino únicamente tenían acceso a la red por medio de paquetes de internet en sus celulares, y en muchos de los casos también las cooperativas de ahorro y crédito no proveyeron de dicho servicio a sus colaboradores, otorgaron financiamiento para la compra de los paquetes de internet, por lo cual los colaboradores tuvieron que incurrir en costos extra para poder adquirir el servicio de internet y realizar teletrabajo.

8. Se puede deducir que los empleados que manifestaron haber sufrido estrés laboral a causa del teletrabajo, fueron los mismos que sufrieron dificultades y costos extra asociados al teletrabajo, como la falta de conocimiento pleno sobre herramientas digitales, la falta de servicio de internet o las interrupciones del servicio de internet, la falta de equipo informático o un equipo informático obsoleto, entre otras; sin duda son generadores de estrés para quienes tuvieron que enfrentar dichas situaciones

9. La mayoría (76%) de las cooperativas de ahorro y crédito mantuvieron los salarios al personal, lo cual es de mucha valía para la Gestión Estratégica del Talento Humano, porque sirvió como estrategia para retener el personal.

10. Los principales factores psicosociales que causaron estrés a los colaboradores por casusa del COVID-19 son: a) Temor de contagiarse o que un miembro de la familia se contagiara y muriera a causa del virus COVID-19; b) El encierro en casa; c) Restricciones en la libre circulación; d) La carga laboral; afectaron negativamente a los colaboradores de las cooperativas de ahorro y crédito.

11. Mas del 50% de las cooperativas de ahorro y crédito implementaron estrategias durante la pandemia del COVID-19, entre las cuales sobresalen: a)

Protocolo de bioseguridad, b) Horarios flexibles, c) Teletrabajo, d) Atención psicológica. Respecto al protocolo de bioseguridad, para cumplir con decretos del Ministerio de Salud. Los horarios flexibles para que no todos se presentaran a trabajar al mismo tiempo y así se evitaba la aglomeración de personas. El Teletrabajo para aislar en su casa a los colaboradores de alto riesgo. La atención psicológica para cuidar la salud mental del personal. La mayoría de las estrategias implementadas por las cooperativas estaban encaminadas más que nada a cumplir con las medidas de bioseguridad recomendadas por la Organización Mundial de la Salud, pero fueron pocas las cooperativas que implementaron estrategias orientadas específicamente al proceso de gestión del talento humano (provisión, organización, retención, desarrollo y evaluación del talento humano) de manera precisa.

12. Todas las cooperativas de ahorro y crédito sin excepción cumplieron con las medidas de bioseguridad recomendadas por el Ministerio de Salud durante la pandemia del COVID-19, tales como el uso obligatorio de mascarilla, desinfección de calzado y ropa, lavado de manos constante, uso de alcohol gel, sanitización de superficies, distanciamiento social y con el resguardo de las personas que pertenecían a la población de riesgo, enviándolos a desempeñar sus labores a través del teletrabajo.

13. Las cooperativas fueron afectadas por las medidas decretadas por el Gobierno, en el contexto de prevenir el contagio del COVID-19 en los factores siguientes:

- a) Factor económico: Disminución en la colocación de préstamos. Reducción de operaciones de captación de aportaciones y depósitos de ahorro. Incremento de la morosidad por falta de pago puntual de las cuotas de préstamos.
- b) Factor financiero: Reducción de los ingresos por falta de pago de intereses por préstamos. Aumento de los gastos debido al protocolo de bioseguridad para el personal y los clientes, así como también facilitar transporte al personal. Disminución de la liquidez por falta de ingresos. Reducción de rentabilidad por incremento de los gastos y disminución de los ingresos.
- c) Factor social: El aislamiento físico del personal en sus hogares, limitando las relaciones laborales. Cancelación de los eventos sociales y convivios del personal. Cancelación de las reuniones de trabajo periódicas presenciales.

14. Hay cooperativas que paralizaron el proceso de reclutamiento, selección y capacitación de personal, por falta de competencias en el uso de plataformas en línea. Las cooperativas reconocieron su atraso tecnológico en uso de herramientas digitales y plataformas en línea y se concientizaron de actualizarse al respecto. Algunas cooperativas no confiaban en las plataformas en línea para aplicar efectivamente los procesos de Reclutamiento, Selección y Capacitación de personal. Respecto a las capacitaciones consideran que presencialmente se aprende más.

15. Entre los desafíos que las cooperativas expresan tener en el contexto de la pandemia del Covid-19 se mencionan: a) El bienestar en la salud emocional y física del personal, b) Retención de personal clave para la empresa, c) Digitalizar los procesos, d) Vincular la gestión del talento humano a los objetivos de la cooperativa, e) Adaptarse al uso de las plataformas en línea para no detener los procesos de la gestión estratégica del talento humano. Para algunas cooperativas la pandemia del COVID-19 fue una oportunidad para conocer y capacitarse en el uso de herramientas digitales, plataformas en línea u otros similares, para realizar procesos de personal y otros de forma virtual, como el teletrabajo. Las cooperativas en el contexto de la pandemia del COVID-19 descubrieron otra forma de darle continuidad a los procesos: La forma virtual.

16. En cuanto a las tendencias que las cooperativas manifiestan enfrentar en el contexto de la pandemia del Covid-19 se mencionan: a) Capacitar constantemente al personal en el uso de plataformas en línea y el teletrabajo, b) Implementar la comunicación digital, c) Velar por el bienestar emocional del personal. d) Adaptarse a la nueva realidad producto del cambio generado por la crisis del COVID-19, u otras crisis similares que implique el distanciamiento físico para prevenir implicaciones en la salud u otros aspectos de la vida humana.

17. Entre las estrategias utilizadas por las cooperativas para aplicar el proceso de la Gestión Estratégica del Talento Humano, en el contexto del COVID-19, mencionan: a) Facilitar transporte al personal, para hacerse presente a sus labores, b) Aplicar el aislamiento físico en las oficinas, c) Contratación de personal médico y de enfermería, para controlar la sintomatología del COVID-19 en el personal. d) Crear el comité de crisis de covid-19, para crear el protocolo de bioseguridad y monitorear su aplicación. e) Facilitar kit

de bioseguridad al personal. f) Capacitar al personal en el uso de la comunicación virtual, plataformas en línea, herramientas virtuales y el Teletrabajo desde casa. g) Optimización y desarrollo de habilidades del colaborador para el puesto actual, h) Adquisición o desarrollo de nuevas habilidades para cambiar a otro puesto de trabajo al colaborador, dentro de la organización. La inversión monetaria realizada por las cooperativas en estrategias para aplicar el proceso de la Gestión Estratégica del Talento Humano, oscila en el rango de \$100.00 a \$25,000.00. Algunas cooperativas no cuantificaron el valor de la inversión en las estrategias utilizadas para aplicar el proceso estratégico del talento humano, lo cual es de mucha importancia, para evaluar el costo beneficio. Entre las razones del porque fue importante invertir en estrategias para aplicar el proceso de la Gestión Estratégica del Talento Humano, en el contexto del COVID-19, las cooperativas expresan: a) Cuidar la vida del personal, los miembros directivos de la cooperativa, los clientes y usuarios. b) Darle continuidad al negocio. c) Adaptarse a la virtualidad para continuar en alguna medida con el proceso de la Gestión Estratégica del Talento Humano. El 64.29% de la muestra de los responsables de talento humano, expresa que ganó con la inversión en las estrategias utilizadas, entre un 30% y un 100%; además salvaguardaron la vida del personal y le dieron continuidad al negocio

18. Todos aspectos del proceso de la Gestión Estratégica del Talento Humano fueron afectados significativamente por la pandemia del COVID-19, excepto la Retención del personal.

5.2 RECOMENDACIONES.

1. Que el personal de las cooperativas de ahorro y crédito que haya quedado con secuelas del COVID-19, sea tratado médicamente de manera integral y obligatoria, para prever posibles complicaciones en el futuro.
2. Mantener el protocolo de bioseguridad de manera obligatoria para el personal, hasta que las autoridades de salud den por terminada la pandemia del COVID-19.

3. Que las cooperativas consideren en su protocolo de bioseguridad, que el personal se haga la prueba del COVID-19 de forma periódica y también cumpla con el sistema de vacunas recomendado por el Ministerio de Salud.
4. Mantener la opción de la modalidad del teletrabajo para los colaboradores de alto riesgo, por ser de la tercera edad, padecer de enfermedades crónicas, así como también para el personal femenino en estado de embarazo.
5. Crear un programa de atención psicológica para atender la salud mental del personal, para darle tratamiento psicológico a traumas causados por el COVID-19, u otros de cualquier índole.
6. Formular un plan de contingencia para el manejo de emergencias en caso de enfrentarse con otra pandemia de salud pública a nivel mundial, o de tipo social, medioambiental, etc., que, por recomendaciones de salud o fuerza mayor, distancie socialmente del lugar de trabajo a los colaboradores; que permita actuar de forma rápida y oportuna para evitar pérdidas económicas, de personas y disminuir el impacto tanto para las cooperativas como para los colaboradores y su familia.
7. Efectuar capacitaciones en herramientas digitales de manera continua como parte del proceso de formación de los colaboradores, pero sobre todo enfocadas en las áreas o herramientas en las cuales los colaboradores demostraron un bajo conocimiento durante la implementación del teletrabajo, durante la pandemia del COVID-19
8. Implementar más acciones para el cuidado de la salud mental de los colaboradores, a fin de disminuir los niveles de estrés que experimentan, sea este causado por razones meramente laborales o sea este derivado de la esfera personal del colaborador. También para tratar traumas psicológicos posibles en los colaboradores, como secuelas del COVID-19.
9. Implementar tecnología VPN (Virtual Private Network), con el fin de proveer de una conexión a internet segura y eficiente a los colaboradores, que por algún motivo deban trabajar de forma remota o realizar teletrabajo en el futuro, previendo resurgimiento de contagios masivos por el COVID-19, que obligue al distanciamiento físico obligatorio al interior de las cooperativas, así como otras crisis

virales de contagios masivos. Se escucha que se avecina un nuevo virus como lo es la viruela de mono.

¿Qué es una VPN? - Red privada virtual

Una red privada virtual o VPN es una conexión cifrada a Internet desde un dispositivo a una red. La conexión cifrada ayuda a garantizar la transmisión segura de datos confidenciales. Evita que las personas no autorizadas espíen el tráfico y permite que el usuario trabaje de manera remota. La tecnología de VPN se usa ampliamente en los entornos corporativos.

¿Cómo funciona una red privada virtual (VPN)

Una VPN extiende la red corporativa a través de conexiones cifradas por Internet. Debido a que el tráfico está cifrado entre el dispositivo y la red, el tráfico sigue siendo privado durante el recorrido. Un empleado puede trabajar fuera de la oficina y, aun así, conectarse de manera segura a la red corporativa. Incluso se pueden conectar smartphones y tablets mediante la VPN.

Acceso remoto

Una VPN de acceso remoto conecta un dispositivo de forma segura fuera de la oficina corporativa. Estos dispositivos se conocen como terminales y pueden ser computadoras portátiles, tablets o smartphones. Los avances en la tecnología de VPN han permitido comprobaciones seguras de terminales para garantizar que cumplan con ciertos estados antes de conectarse. Piense en el acceso remoto como si fuera una computadora en la red.

5.3 PROPUESTA.

La propuesta consiste en proponer una serie de estrategias enfocadas a la Gestión Estratégica del Talento Humano, que aplican las cooperativas de ahorro y crédito de San Miguel; para mejorar dicha gestión, generando efectividad en su aplicación. Para ello se utiliza la matriz, objetivo, meta, estrategia; acompañado del plan de acción respectivo para cada una de las estrategias. Se proponen estrategias según los hallazgos resultantes de la investigación de campo realizada.

Las estrategias propuestas se refieren a las etapas siguientes:

- a. Reclutamiento y Selección de Talento Humano.
- b. Capacitación de Talento Humano.
- c. Evaluación del Desempeño Laboral.
- d. Implementación de la tecnología Virtual Private Network (VPN), para el Teletrabajo.

METAS Y ESTRATEGIAS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO.

OBJETIVOS	RESPONSABLE DEL OBJETIVO	META		RESPONSABLE DE LAS METAS	ESTRATEGIAS	PRESUPUESTO
		FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN			
1. Mejorar el proceso de Reclutamiento y Selección del Talento Humano de las Cooperativas de ahorro y crédito del departamento de San Miguel, haciendo uso de las Técnicas de Información y Comunicación (TIC).	Gerente de RRHH	1/2/2023	30/6/2023	Gerente de RRHH	1. Estructurar el proceso de reclutamiento de talento humano de las cooperativas	\$630.00
		1/2/2023	30/6/2023		2. Innovar el proceso de selección del talento humano.	\$100.00

PLAN DE ACCIÓN PARA DESARROLLAR LA ESTRATEGIA PARA LOGRAR EL OBJETIVO: MEJORAR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL.

ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RECURSOS NECESARIOS	BENEFICIOS	INDICADORES DE SEGUIMIENTO
1.Estructurar el proceso de Reclutamiento del Talento Humano de las cooperativas.	1.Revisar el proceso actual que realizan para el reclutamiento del talento humano, mejorarlo y actualizarlo con nuevas técnicas, haciendo uso de las TIC. 2.Describir detalles de la oferta de trabajo y los requisitos primordiales que debe de cumplir el postulante (para ello las cooperativas deben de tener definido y actualizado los manuales de puestos de trabajo). 3.Realizar Publicidad en redes sociales sobre las	Gerente de RRHH	01/01/2023	30/06/2023	1. \$500.00, pago de personal para la revisión y actualización del proceso de reclutamiento. 2. \$30.00, por pago de publicidad en Facebook, sobre la oferta de trabajo. (mensual, dependerá de las veces que la empresa requiera reclutar personal)	1. Reducción de tiempo en el proceso de reclutamiento y selección. 2. Contacto directo con todos los posibles candidatos. 3. Nuevas alternativas para la búsqueda del personal idóneo para el puesto de trabajo. 4. Proceso estructura para el reclutamiento	1. Actualización del proceso de Reclutamiento y Selección de Talento Humano 2. Descripción de manual de puestos de trabajo. 3. Alcance de la publicidad en redes sociales 4. Cantidad de candidatos contactados por LinkedIn 5. Alcance del chatbot,

	plazas vacantes que posee la cooperativa. 4. Realizar búsqueda de candidatos utilizando LinkedIn². 5. Implementar el chatbot³ en WhatsApp para tener contacto con los postulantes y solventar dudas frecuentes que posean, en relación con el envío de información para aplicar al trabajo. (preselección).				3. \$100.00, por el pago del software para la implementación del chatbot.	y selección del personal.	solventado dudas de postulantes
--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--

² Es una plataforma que nació como una red social para profesionales y empresas. Su principal objetivo es poner en contacto a personas que buscan sinergias laborales y nuevas oportunidades profesionales o de negocios.

³ Asistente que se comunica con los usuarios a través de mensajes de texto. Tecnología que permite al usuario mantener una conversación a través de un software que se integra en un determinado sistema de mensajería, como, por ejemplo: Facebook, Twitter, Telegram, Whatsapp, etc. El sistema está programado para que interactúe con el cliente y le resuelva dudas, pero sin que haya una persona física contestando. Tienen la ventaja de que están disponibles siempre para resolver las dudas de los usuarios que quieran contactar contigo a cualquier hora del día.

2. Innovar el proceso de Selección del talento humano.	1. Implementar las video-entrevistas, donde se cita al candidato de forma virtual para tener un primer contacto y conocerse un poco más. 2. Si el candidato pasa el proceso, realizar evaluaciones a los candidatos, utilizando herramientas tecnológicas que faciliten la recepción de la información, por ejemplo, cuestionarios en Google forms o QuestionPro. 3. Entrevista presencial para la contratación del personal idóneo para el puesto de trabajo.	Gerente de RRHH	Durante el proceso de selección del candidato (Puede durar hasta 3 semanas)	Una vez se firme el contrato de trabajo, considerand o las responsabilidades y obligaciones de ambas partes (empleador y colaborador)	1. \$100 pago de talento humano para la elaboración de los cuestionarios de evaluaciones de los postulantes.	1. Reducción de tiempo en el proceso de reclutamiento y selección 2. Uso de las TIC en procesos de selección del talento humano y realizar evaluaciones de una forma más practica y sencilla. 3. Nuevas alternativas para el proceso de selección del talento humano	1. Facilidad para conectarse a las video-entrevistas por parte de los postulantes al puesto de trabajo. 2. Numero de evaluaciones recibidas en relación con el número de postulantes. 6. Firma del contrato de trabajo.
---	--	------------------------	--	--	--	--	---

METAS Y ESTRATEGIAS DEL PROCESO DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.

OBJETIVOS	RESPONSABLE DEL OBJETIVO	METAS		RESPONSABLE DE LAS METAS	ESTRATEGIAS	PRESUPUESTO
		Fecha de Inicio	Fecha de Finalización			
1. Desarrollar en los colaboradores las competencias necesarias para el uso de herramientas digitales para el teletrabajo	Gerente de Talento Humano	2/1/2023	15/1/2023	Gerente de Talento Humano y Gerente del departamento de Informática	1. Identificar los procesos y herramientas que presentaron mayor dificultad para los colaboradores que realizaron teletrabajo durante la pandemia del COVID-19	\$600
		16/1/2023	15/2/2023		2. Elaborar un plan de capacitaciones que responda a las necesidades de formación de los colaboradores	\$1,000
		16/2/2023	28/2/2023		3. Gestionar las fechas para impartir las capacitaciones	\$100

		1/3/2023	31/3/2023		4.Implementar las capacitaciones	\$2,000
		15/4/2023	30/4/2023		5.Realizar un control o seguimiento de los conocimientos adquiridos	\$200

PLAN DE ACCIÓN PARA DESARROLLAR LA ESTRATEGIA PARA LOGRAR EL OBJETIVO: DESARROLLAR EN LOS COLABORADORES LAS COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL USO DE HERRAMIENTAS DIGITALES PARA EL TELETRABAJO.

ESTRATEGIA 1	ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RECURSOS NECESARIOS	BENEFICIOS	INDICADORES DE SEGUIMIENTO
1. Identificar los procesos y herramientas que presentaron mayor dificultad para los colaboradores que realizaron teletrabajo durante la pandemia del COVID-19	1. Revisar la evaluación de desempeño laboral de los colaboradores que realizaron teletrabajo durante la pandemia del COVID-19	Gerente de Recursos Humanos	02/01/2023	9/01/2023	1. Recopilación de la evaluación de personal año 2020 de los colaboradores que realizaron teletrabajo durante la pandemia del COVID-19	1. Utilidad de la evaluación de personal	1. Lista de herramientas digitales a estudiar
	2. Elaborar un estudio interno acerca de qué herramientas digitales los colaboradores desean obtener o reforzar conocimientos		10/01/2023	15/01/2023	2. Difusión de una miniencuesta por medio del correo electrónico institucional para determinar la o las herramientas en la cuales los colaboradores desean capacitarse.	2. Mejor enfoque de la formación de personal post pandemia COVID-19 3. Conocer oportunidades de mejora dentro de las capacidades de los colaboradores	
ESTRATEGIA 2	ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RECURSOS NECESARIOS	BENEFICIOS	INDICADORES DE SEGUIMIENTO
	1. Enumerar las herramientas digitales a estudiar.		16/01/2023	18/01/2023	1. Resultados de la evaluación de personal 2020 de los	1. Conocimiento estructurado de las	1. Material didáctico para

2.Elaborar un plan de capacitaciones que responda a las necesidades de formación de los colaboradores	2. Recopilar la información necesaria para impartir la capacitación. 3. Elaboración del material didáctico	Gerente de Recursos Humanos Gerente del departamento de Informática	19/01/2023 30/01/2023	29/01/2023 15/02/2023	colaboradores que realizaron teletrabajo durante la pandemia del COVID-19 2. Resultados del estudio interno para determinar las herramientas digitales a estudiar 3. Investigación bibliográfica de las herramientas 4. Equipo informático	herramientas digitales en estudio 2. Posibilidad de la creación de un manual de usuario para herramientas digitales específicas	la capacitación
ESTRATEGIA 3	ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RECURSOS NECESARIOS	BENEFICIOS	INDICADORES DE SEGUIMIENTO
3.Gestionar las fechas para impartir las capacitaciones	1. Proponer las fechas tentativas para las capacitaciones a los jefes de cada departamento	Gerente de Recursos Humanos	16/02/2023 21-02-2023	20/02/2023 28-02-2023	1. Material Didáctico para las capacitaciones 2. Espacio físico para desarrollar las capacitaciones	1. Organización	1. Calendarización de capacitaciones en base a las herramientas de uso general y a las

	2. Agendar las fechas definitivas para realizar las capacitaciones				3. Equipos informáticos		específicas que corresponden a un determinado departamento
ESTRATEGIA 4	ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RECURSOS NECESARIOS	BENEFICIOS	INDICADORES DE SEGUIMIENTO
4.Implementar las capacitaciones	Realizar la capacitación de los colaboradores según la herramienta digital que le corresponde aprender en relación del área de la empresa a la que pertenece el colaborador	Gerente de Recursos humanos Colaboradores del departamento de informática	01-03-2023	31-03-2023	Material didáctico Equipos informáticos, uno por cada colaborador presente en la capacitación Espacio físico	Mejora en los conocimientos de los colaboradores en materia de herramientas digitales Ampliación de su campo de trabajo	Certificado de finalización y aprobación de la capacitación Capacidad de utilizar las herramientas digitales por sí mismo
ESTRATEGIA 5	ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RECURSOS NECESARIOS	BENEFICIOS	INDICADORES DE SEGUIMIENTO
5.Realizar un control o seguimiento de los	1. Realizar diferentes tipos de prueba a los colaboradores con el fin de verificar el conocimiento adquirido	Gerente de Recursos humanos	15/04/2023	30/04/2023	1. Un equipo destinado para las pruebas que cumpla con las características de un equipo que un	2. Comprobar los conocimientos adquiridos por	1. Aprobación satisfactoria de las pruebas

conocimientos adquiridos					colaborador podría tener en casa	los colaboradores 3. Obtener insumos para la siguiente evaluación de personal	2. Reducción de los tiempos para procesar información a través de las herramientas digitales estudiadas 3. Mejora en la evaluación de personal
--------------------------	--	--	--	--	----------------------------------	--	---

METAS Y ESTRATEGIAS PROCESO DE EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO.

OBJETIVOS	RESPONSABLE DEL OBJETIVO	META		RESPONSABLE DE LAS METAS	ESTRATEGIAS	PRESUPUESTO
		FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN			
1. Evaluar el proceso de la Evaluación del Desempeño Laboral, que aplican las cooperativas de Ahorro y Crédito de San Miguel.	Gerente General	2/1/2023	15/06/2023	Gerente de RRHH	1. Elaborar diagnóstico estratégico del proceso de la Evaluación del Desempeño Laboral vigente.	\$2,500,00
		20/07/2023	30/07/2023		2. Actualizar el proceso y los instrumentos de la Evaluación del Desempeño Laboral, en base al diagnóstico estratégico realizado.	\$500,00
		8/1/2023	30/08/2023		3. Diseñar de un Sistema de Administración del Desempeño Laboral, que contenga: a) Identificación del rendimiento laboral; b) Variación del rendimiento laboral en	\$550,00

					función de los niveles deseados; c) Monitoreo del desempeño laboral actual; d) Retroalimentación de los factores que debe mejorar para el desempeño; y e) Evaluación del desempeño, para conocer el rendimiento laboral realizado, en función de los objetivos de la cooperativa.	
					4. Aplicar una Política Salarial y de Incentivo Laboral.	\$250,00
						Total \$3,800,00

PLAN DE ACCIÓN PARA DESARROLLAR LA ESTRATEGIA 1, 2, 3 y 4; PARA LOGRAR EL OBJETIVO: EVALUACIÓN DEL PROCESO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL, QUE APLICAN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE SAN MIGUEL.

ESTRATEGIA 1	ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RECURSOS NECESARIOS	BENEFICIOS	INDICADORES DE SEGUIMIENTO
Elaborar diagnóstico estratégico del proceso de la Evaluación del Desempeño Laboral vigente.	1. Proponer al Consejo de Administración, financiar el costo de la elaboración del diagnóstico estratégico del proceso de Evaluación del Desempeño Laboral actual.	Gerente General	01-02-2023	15-02-2023	\$2,500.00 de honorarios profesionales.	1. Documento con el contenido del diagnóstico estratégico del proceso de la Evaluación del Desempeño Laboral.	1. Nota de propuesta al Consejo de Administración presentada y agregada en la agenda para reunión del Consejo de A.
	2. Solicitar 3 cotizaciones de consultoría profesional, para elaborar el diagnóstico estratégico del proceso de Evaluación del Desempeño Laboral.	Gerente General	16-02-2023	16-02-2023			2. Ofertas de cotizaciones del servicio de consultoría profesional recibidas.

	3. Presentar al Consejo de Administración, las cotizaciones para la elaboración del diagnóstico estratégico del proceso de Evaluación del Desempeño Laboral.	Gerente General	17-03-2023	31-03-2023			3. Cotizaciones del servicio de consultoría profesional presentadas al Consejo de A.
	4. Analizar y elegir una cotización para realizar el diagnóstico estratégico del proceso de Evaluación del Desempeño Laboral.	Consejo de Administración.	01/04/2023	15/04/2023			4. Acuerdo del Consejo de Administración para realizar el diagnóstico estratégico del proceso de Evaluación del Desempeño Laboral actual.
	5. Contratación del servicio de consultoría para realizar el diagnóstico estratégico del proceso de	Representante Legal.	01/05/2023	07/05/2023			5. Contrato del servicio de consultoría profesional firmado por las partes interesadas.

	Evaluación del Desempeño Laboral. 6.Elaboracion del diagnóstico estratégico del proceso de Evaluación del Desempeño Laboral. 7.Presentar al Consejo de Administración el diagnóstico estratégico del proceso de la Evaluación del Desempeño Laboral.	Consultor contratado. Consultor contratado.	16-05-2023 07-06-2023	31-05-2023 15-06-2023			6. Diagnóstico estratégico del proceso de Evaluación del Desempeño Laboral terminado. 7. Presentación y exposición del diagnóstico estratégico al Consejo de Administración.
--	---	---	-------------------------------------	-------------------------------------	--	--	--

ESTRATEGIA 2	ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RECURSOS NECESARIOS	BENEFICIOS	INDICADORES DE SEGUIMIENTO
Actualizar el proceso y los instrumentos de la Evaluación del Desempeño Laboral, en base al diagnóstico estratégico realizado.	1. Adecuar el proceso y los instrumentos de la Evaluación del Desempeño Laboral, en base al diagnóstico estratégico realizado.	Gerente de Talento Humano	20-06-2023	30-06-2023	\$200.00 para papelería, tóner y otros insumos.	1. Proceso de la Evaluación del Desempeño Laboral mejorado y actualizado.	1. Documento que describe el proceso del Desempeño Laboral mejorado.
	2. Presentar al Consejo de Administración del Documento del contenido del proceso de la Evaluación del Desempeño Laboral mejorado y actualizado, para su análisis y aprobación.	Gerente General	07-07-2023	08-07-2023	\$300.00 para la papelería tóner y otros insumos.	2. Proceso de la Evaluación del Desempeño Laboral aprobado por el Consejo de Administración.	2. Acuerdo del Consejo de Administración de la aprobación del Proceso de la Evaluación del Desempeño Laboral.
	3. Aplicación del nuevo proceso de la Evaluación del Desempeño Laboral.	Gerente de Talento Humano	15-07-2023	30-07-2023		3. Evaluaciones del Desempeño Laboral realizadas con efectividad.	3. Registro de Evaluaciones del Desempeño Laboral realizadas

ESTRATEGIA 3	ACCIONES.	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RECURSOS NECESARIOS	BENEFICIOS	INDICADORES DE SEGUIMIENTO
Diseñar un Sistema de Administración del Desempeño Laboral.	1.Solicitar al Gerente de Talento Humano, Formular y redactar la Política de Administración del Desempeño Laboral.	Gerente General	01-08-2023	02-08-2023			1. Solicitud del Gerente General dirigida al Gerente de Talento Humano.
	2.Crear la Política de Administración del Desempeño Laboral.	Gerente de Talento Humano	03-08-2023	30-08-2023	\$250.00 en papelería, tóner y otros insumos.		2. Documento con el contenido de la Política de Administración del Desempeño Laboral.
			01-09-2023	02-09-2023			

	3. Presentar la Política de Administración del Desempeño Laboral al Gerente General para su revisión.	Gerente de Talento Humano	03-09-2023	04-09-2023			3. Entrega de la Política de Administración del Desempeño Laboral.
	4. Revisión de la Política de Administración del Desempeño Laboral.	Gerente General	03-09-2023	04-09-2023			4. Política de Administración del Desempeño Laboral revisada.
	5. Presentación al Consejo de Administración de la Política de Administración del Desempeño Laboral para su análisis y aprobación.	Gerente General	12-09-2023	13-09-2023	\$300.00 en papelería, tóner y otros insumos.	Mejora en el desempeño laboral del personal, alineado con las metas de la cooperativa.	5. Documento de la Política presentada al Consejo de A.
	6. Aprobación de la Política de Administración del Desempeño Laboral.	Consejo de Administración. Gerente de Talento Humano	01-10-2023	Hasta la próxima revisión.			6. Acuerdo de aprobación de la Política. 7. Registros de la Aplicación de la Política de

	7.Aplicación de la Política de Administración del Desempeño Laboral.						Administración del Desempeño Laboral.
ESTRATEGIA 4	ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RECURSOS NECESARIOS	BENEFICIOS	INDICADORES DE SEGUIMIENTO
Aplicar una Política Salarial y de Incentivo Laboral.	1.Solicitar al Gerente de Talento Humano, diseñar una Política Salarial y de Incentivo Laboral.	Gerente General	16-09-2023	17-09-2023	\$250.00 en papelería, tóner y otros insumos.		1. Solicitud de creación la Política Salarial y de Incentivo Laboral.
	2.Crear la Política Salarial y de Incentivo Laboral.	Gerente de Talento Humano	18-09-2023	18-10-2023			2. Documento con el contenido de la Política Salarial y de Incentivo Laboral.
	3.Presentar al Gerente General la Política Salarial y de Incentivo	Gerente de Talento Humano	20-09-2023	21-09-2023			3. Nota de remisión de la Política Salarial y de Incentivo Laboral
			23-09-2023	25-09-2023			

	Laboral diseñada, para su revisión. Revisión de General la Política Salarial y de Incentivo Laboral. 4. Presentar al Consejo de Administración, la Política Salarial y de Incentivo Laboral, para su análisis y aprobación. 5. Aplicación de la Política Salarial y de Incentivo Laboral.	Gerente General Gerente General Gerente de Talento Humano.	27-09-2023 01-10-2023	28-09-2023 Hasta la próxima actualización.		Motivación del personal, para mejorar su productividad.	Política Salarial y de Incentivo Laboral revisada. 4. Política Salarial y de Incentivo Laboral aprobada. 5. Incremento de la productividad de la cooperativa, en función de las metas de la cooperativa.
--	---	---	-------------------------------------	--	--	--	---

METAS Y ESTRATEGIAS PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE TECNOLOGÍA VPN

OBJETIVOS	RESPONSABLE DEL OBJETIVO	METAS		RESPONSABLE DE LAS METAS	ESTRATEGIAS	PRESUPUESTO
		FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN			
Implementar tecnología VPN (Virtual Private Network), con el fin de proveer de una conexión a internet segura y eficiente a los colaboradores, que por algún motivo deban trabajar de forma remota o realizar teletrabajo	Gerente del departamento de informática	1/1/2023	1/2/2023	Gerente del departamento de informática	1. Recopilar diferentes ofertas o cotizaciones de proveedores de VPN	\$500
		2/2/2023	1/3/2023	Gerente del Departamento de Finanzas	2. Presentar las cotizaciones al departamento de finanzas para que seleccione la opción que se adapte a los recursos disponibles de la empresa	\$400
		02-03.2023	30/3/2023	Gerente del departamento de informática	3. Instalar y configurar los clientes VPN en los dispositivos que utilizaran los colaboradores	\$800

PLAN DE ACCIÓN PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE TECNOLOGIA VPN EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO.

ESTRATEGIA 1	ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RECURSOS NECESARIOS	BENEFICIOS	INDICADORES DE SEGUIMIENTO
1) Recopilar diferentes ofertas o cotizaciones de proveedores de VPN	1. Investigar proveedores de tecnología VPN a nivel nacional e internacional	Gerente de Informática	01-01-2023	15-01-2023	1- Investigación web	1. Conocer empresas de tecnología web que permitan solventar esta y otras necesidades tecnológicas en el futuro	1. Lista de posibles proveedores de tecnología VPN
	1. Solicitar cotización de servicios		16-01-2023	30-01-2023	2- Contacto de posibles proveedores de VPN	2. Alianzas estratégicas	
ESTRATEGIA 2	ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RECURSOS NECESARIOS	BENEFICIOS	INDICADORES DE SEGUIMIENTO
2) Presentar las cotizaciones al departamento de finanzas para que selecciones la opción que se adapte a los recursos disponibles de la empresa	1- Presentar las diferentes cotizaciones de servicios obtenidas por los diferentes	Gerente de Informática y Gerente de Finanzas	01-02-2023 04-02-2023	03-02-2023 27-02-2023	1. Cotizaciones emitidas por los diferentes proveedores de tecnología VPN	1. Variedad de opciones a elegir 2. Posibilidad de negociación para obtener	1. Tabla de comparación costo beneficio entre diferentes

	proveedores de tecnología VPN 2- Analizar la relación costo beneficio de cada una de las opciones disponibles 3- Seleccionar un proveedor de tecnología VPN		28-02-2023	28-02-2023	2. Elaboración de tabla costo beneficio de cada una de las opciones	mejores términos	opciones de proveedores
ESTRATEGIA 3	ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RECURSOS NECESARIOS	BENEFICIOS	INDICADORES DE SEGUIMIENTO
3) Instalar y configurar los clientes VPN en los dispositivos que utilizaran los colaboradores	1. Descargar la o las aplicaciones cliente necesarias para el uso de la VPN 2. Configurar los protocolos de seguridad	Gerente de Informática	02-03-2023	30-03-2023	1. Haber seleccionado y contratado un proveedor de tecnología VPN 2. Capacitación de los colaboradores del área de	1. Mayor tecnificación de procesos en la empresa 2. Acceso al servicio de internet sin costos adicionales para	1. Aplicaciones cliente para el uso de la tecnología VPN 2. Acceso a internet desde los

	3. Configurar las claves de usuario				informática para el manejo de la nueva tecnología	los colaboradores en teletrabajo	dispositivos cliente 3. Correcto funcionamie nto de las herramienta s digitales que utilizan los colaborador es
--	--	--	--	--	--	--	---

GLOSARIO

B

Bioseguridad

Es el conjunto de principios, normas, protocolos, tecnologías y prácticas que se implementan para evitar el riesgo para la salud y el medio ambiente, que proviene de la exposición a agentes biológicos causantes de enfermedades infecciosas, tóxicas o alérgicas · 3

C

Cooperativismo

Es el movimiento y la doctrina que impulsan la promoción y la organización de cooperativas

Sociedades autónomas cuyos integrantes buscan satisfacer una necesidad en común. · 19

COVID-19

La enfermedad por coronavirus (COVID-19) es una enfermedad infecciosa causada por el virus SARS-CoV-2. · I

D

DERH

Dirección Estratégica de Recursos Humanos es una disciplina académica subsidiaria de la Dirección Estratégica que puede entenderse como la última

etapa en el proceso de transformación experimentado por la Dirección de Recursos Humanos, caracterizado por su progresivo acercamiento a la estrategia de la empresa · 33

Desarrollo de RRHH

Se refiere a la formación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en su puesto de trabajo · 45

E

Estrategias

La estrategia es un plan general para lograr uno o más objetivos a largo plazo o generales en condiciones de incertidumbre · 4

Evaluación de RRHH

Es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora · 46

G

Gestión

Gestión es asumir y llevar a cabo las responsabilidades sobre un proceso, esto puede ser empresarial o personal, lo que incluye la preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar en el comercio. La coordinación de sus actividades y sus semejantes. · 1

Gestión del Talento Humano

conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos · 1

I

INSAFOCOOP

Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo es un organismo autónomo especializado, que fomenta, organiza, supervisa y norma el funcionamiento de las Asociaciones Cooperativas, contribuyendo al desarrollo sostenible de las mismas · 12

M

MIPYMES

El término mipyme involucra a 3 diferentes tipos de empresa

micro, pequeña y mediana · 3

O

ONG

Organización no Gubernamental es una institución sin ánimo de lucro que no depende del gobierno y realiza actividades de interés social · 21

Organización de RR.HH

se refiere a la forma en la que el departamento está estructurado y cómo se reparten las tareas entre sus miembros. · 41

P

Pandemia

Es una enfermedad que se extiende a muchos países y continentes, traspasa gran número de fronteras, supera el número de casos esperados y persiste en el tiempo · 1

Provisión de RR. HH

Se trata de abastecer la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento. · 40

R

Reclutamiento

El reclutamiento es el proceso mediante el cual la organización identifica y atrae a futuros empleados capacitados e idóneos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. · 1

Resiliencia

la capacidad de sobreponerse a momentos críticos y adaptarse luego de experimentar alguna situación inusual e inesperada. · 2

Retención de RR.HH

es una estrategia que engloba un conjunto de premisas por las cuales la empresa trata de conservar a personas que demuestran calidad en su trabajo, buen desempeño y actitud · 43

RRHH

Recursos Humanos son el conjunto de trabajadores que posee una organización, un determinado sector, así como una economía en su conjunto. · 6

T

Talento humano

Sumatoria de competencias y habilidades de una persona. Generalmente, estas características son las que le permiten un crecimiento organizacional y un valor agregado en el trabajo. · 1

Teletrabajo

Trabajo que una persona realiza para una empresa desde un lugar alejado de la sede de esta (habitualmente su propio domicilio), por medio de un sistema de telecomunicación. · 6

TIC

Tecnologías de la Información y Comunicación es un conjunto de técnicas y equipos informáticos que permiten comunicarse a distancia por vía electrónica · 27

Trade off

Es un concepto utilizado para medir el beneficio que obtenemos al adoptar una decisión en lugar de otra. · 30

Triángulo estratégico

Basado en las llamadas 3C's de Kenichi Ohmae (Corporation, Customer and Competitors) determina que cualquier estrategia empresarial debe tener en cuenta tres factores principales

La propia empresa, el cliente y la competencia de modo que el empresario consiga un desarrollo superior de su negocio en relación a sus competidores .
28

U

USAID

Agencia de EE. UU. para el Desarrollo Internacional.

La Agencia de EE. UU. para el Desarrollo Internacional (USAID, por su sigla en inglés) es una agencia federal independiente responsable de planificar y administrar la asistencia económica y humanitaria en el mundo. . 21

V

Ventaja Competitiva

Es cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior . 28

BIBLIOGRAFÍA.

- (OIT), O. I. (22-24 de febrero de 2022). *ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO, Foro mundial para una recuperación de la pandemia centrada en las personas*. Obtenido de La Covid-19 y el mundo del trabajo.: <https://www.ilo.org/global/meetings-and-events/gf-human-centred-recovery/lang-es/index.htm#/event/opening-session/segment/full/lang/es-es>
- Aldás Alarcón, A. p. (2019). Cooperativismo: desarrollo y organización histórica. *Ensayo*, 4(2). doi:HTTP://DX.DOI.ORG/10.24133/VINCULOSESPE.V4I2.1552
- Alles, M. A. (2017). *Desarrollo del Talento Humano: basado en competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica SA.
- Arciniegas Ortiz, Jaime Alfonso. (2018). *Gestión del Talento Humano*. Bogota, Colombia: Mac Grill. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaugb/122447>
- Bounzas Ortiz, J. A., & Reyes Gaytan , G. (2019). *Gestión del Talento Humano*. Mexico, Mexico: IURE Editores. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaugb/130372?page=1>
- Camacho Cerdas, F., & Rodríguez Bejarano, N. (2018). *Sector Cooperativas de Ahorro y Crédito en Centroamérica*. Costa Rica: SCRIESGO, ratyng agency. Obtenido de https://www.scriesgo.com/files/publication/69_inf_sectorialcooperativasdiciembre2017.pdf
- Contreras Sierra, E. R. (julio - diciembre de Diciembre, 2013). *El Concepto de Estrategia como fundamento de la Planeación Estratégica*. Barranquilla. Barranquilla, Colombia: Pensamiento & Gestion. Imprimir ISSN 1657-6276. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1657-62762013000200007
- Coopemep. (2020). *Cooperativismo*. Virtual, COOPEMEP, Educativo, Mexico. Obtenido de <https://www.coopemep.com/generalidad-acerca-del-cooperativismo>

- Erazo, M. J. (2020). *TELETRABAJO EN EL SALVADOR. FACTIBILIDAD Y RETOS ANTE LA PANDEMIA DE COVID*. San Salvador: Unidad de Inteligencia del Mercado Laboral, Ministerio de Trabajo y Previsión Social. Obtenido de https://simel.mtps.gob.sv/wp-content/uploads/2021/09/Teletrabajo-en-El-Salvador_v1.pdf
- García, S. L. (2018). *Gestión e Innovación Total del Talento Humano*. Mexico: Patria Educación.
- INSAFOCOOP. (Abril de 2021). Historia del Cooperativismo en El Salvador. (I. S. Cooperativo, Ed.) *Artículo en internet*. Obtenido de http://www.insafocoop.gob.sv/?page_id=1722
- Jirón Jiménez, J. M., & Rivera Morán, V. N. (2019). *DISEÑO DE UNA GUÍA DE MARKETING RELACIONAL PARA EL AUMENTO EN LA FIDELIZACIÓN DE LA DEMANDA. CASO PRÁCTICO COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO AFILIADAS A FEDECACES DE LA CIUDAD DE SANTA ANA*. Santa Ana, El Salvador: Universidad Francisco Gavidia. Obtenido de <http://redicces.org.sv/jspui/bitstream/10972/377/1/657.97-G527d-Paaatri.pdf>
- López, J. (2021). *Medidas de Contingencia ante el COVID-19 en El Salvador*. San Salvador: Instituto Nacional de Salud de El Salvador. Obtenido de <https://doi.org/10.5377/alerta.v3i2.9743>
- Luna Nemecio, J. M. (2020). Determinaciones socioambientales del Covi-19 y vulnerabilidad económica, espacial y sanitario-institucional. (Redalyc.org, Ed.) *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, volumen XXVI, número 2. ISSN:1315-9518. R C S, XXVI(2), 21, 22. Obtenido de : <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28063431004>
- Marín, J. E. (30 de Abril de 2020). *Alerta, Revista Científica del Instituto Nacional de Salud*. Obtenido de SARS-CoV-2: origen, estructura, replicación y patogénesis: <https://alerta.salud.gob.sv/sars-cov-2-origen-estructura-replicacion-y-patogenesis/>
- Marín, J. E. (21 de Mayo de 2021). *Alerta Revista Científica del Instituto Nacional de Salud*. Obtenido de Sintomatología no Respiratoria del Covid-19: <https://alerta.salud.gob.sv/sintomatologia-no-respiratoria-de-covid-19/>

- Martabit, J. T. (2018). *Fundamentos de Estrategia Empresarial*. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Moreno Domínguez, M. J., Pelayo Díaz, Y., & Vargas Sánchez, A. (octubre de 2022). LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS COMO HERRAMIENTA PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO. (R. A. Agudelo, Ed.) *INTRODUCCIÓN A LA SOCIEDAD*, 10, 57. doi:www.revistadeempresa.com
- Pérez, J. B. (2019). *Fundamentos de Estrategia*. España: Editorial Elearning.
- Pulido Morales, N. J., & Urrrego Urrego, J. D. (2021). *Efectos Económicos del Covid-19 en America Latina y el Caribe*. Colombia: Universidad Caatólica de Colombia. Obtenido de <https://hdl.handle.net/10983/25729>
- Ramírez Molina , R., Avendaño , I., Aleman , L., Lizarazo, C., Ramírez, R., & Cardona , Y. (2018). Principles of Social Responsibility for the Strategic Management of Human Talent in Public Health Organizations. *Revista Espacios*, Vol.39(No. 37: 22-27). Recuperado el 23 de 04 de 2022, de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n37/18393722.html>
- Ramírez Molina , R., Lay Raby, N., Avendaño Villa, I., & Herrera , B. (2018). Liderazgo Resiliente como Competencia Potenciadora del Talento Humano. *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*. Recuperado el 23 de 04 de 2022, de <http://hdl.handle.net/11323/5266>
- Ramírez Molina, R., & Ampudia Sjogreen, D. (2018). Factores de Competitividad Empresarial en el Sector Comercial. *Revista Electrónica de Ciencia y Tecnología del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo (RECITIUTM)*, Vol.4,(No. 1: 16-32). Obtenido de <http://recitium.iutm.edu.ve/index.php/recitium/article/view/130>
- Ramírez Molina, R., Chacón Zúñiga, H., & Kadi Janbeih, O. (2018). *Gestión Estratégica del Talento Humano en las PYMES*. Colombia: Corporación CIMTED. Recuperado el 22 de 04 de 2022, de https://www.researchgate.net/publication/329196924_Gestion_estrategica_del_talento_humano_en_las_PYMES
- Ramírez Molina, R., Chacón, H., & Valencia, K. (2018). Gestión del Talento Humano como Estrategia Organizacional en las Pequeñas y Medianas Empresas. *Revista de*

Ciencias Humanas y Sociales, Vol. 16,(No. 1: 20-42). Recuperado el 23 de 04 de 2022, de [https://www.researchgate.net/publication/332330639_Proceso_de_talento_human o_en_la_gestion_estrategica](https://www.researchgate.net/publication/332330639_Proceso_de_talento_human_o_en_la_gestion_estrategica)

Ramirez, R., Villalobos , J., & Herrera, B. (2018). *Proceso del Talento Humano en la Gestión Estratégica*. Barranquilla, Colombia. Recuperado el 22 de 04 de 2022, de <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/3097/Proceso%20de%20talen to%20humano%20en%20la%20gesti%c3%b3n%20estrat%c3%a9gica.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Reyes, M. D., Gomez, A., & Ramos, E. V. (2021). Desafios de la Gestion del Talento Humano en Tiempos de Pandemia COVID-19. *Universidad y Sociedad*, 232-236.

Saavedra Trujillo, C. H. (1 de julio de 2020). Antecedentes de infección por SARS-CoV-2/COVID-19. (IETS, Ed.) *Consenso colombiano de atención, diagnóstico y manejo de la infección por SARS-COV-2/COVID-19 en establecimientos de atención de la salud*.(2), 39. Obtenido de <http://www.revistainfectio.org/index.php/infectio/article/viewFile/889/991>

Stella29. (4 de abril de 2014). Aporte De Los Pensadores Ala Administracion De Recursos Humanos. *Club Ensayos*. Obtenido de <https://www.clubensayos.com/usuario/stella29.html>

Van Morlegan, L. P., & Ayala, J. C. (2021). *La gçGestion moderna de Recursos Humanos* (1a. ed.). Buenos Aires, Argentina: Eudeba. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaugb/195575>

ANEXOS.

ANEXO 1. FORMATO DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE SAN MIGUEL.



UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS

FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESA

***ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DE COOPERATIVAS DE AHORRO
Y CRÉDITO DEL DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL***

**Su información será para usos exclusivamente académicos, y son de absoluta
confidencialidad.**

Tema de estudio: La Gestión Estratégica del Talento Humano aplicada por las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Departamento de San Miguel, Post Pandemia COVID-19.

Objetivo: Obtener información respecto al impacto del COVID-19 en la Gestión Estratégica del Talento Humano que aplican las cooperativas de ahorro y crédito.

Se le informa que este instrumento es de carácter confidencial por lo que la información que brinde no será divulgada y será utilizada solamente para fines académicos. Se le invita a completar el instrumento ya que sus respuestas serán de gran valor para el desarrollo de la investigación.

Indicaciones:

- Haga click en iniciar para dar respuesta a las preguntas.
- Por favor lea cuidadosamente cada una de las preguntas y proceda a seleccionar la opción de respuesta de su consideración.

1. ¿Se ha contagiado con el virus del COVID-19?

Sí_____. **No_____.**

1.1. Si su respuesta es afirmativa en la pregunta 1, ¿Cuántas veces se ha contagiado?

- a) 1**
- b) 2**
- c) 3**
- d) Más de 3**

2. ¿Se ha incapacitado laboralmente a causa del COVID-19?

Sí_____. **No_____.**

2.1 Si su respuesta es afirmativa en la pregunta 2, ¿Cuántas veces fue incapacitado por el COVID-19?

- a) 1**
- b) 2**
- c) 3**
- d) Más de 3**

3. ¿Formó usted parte de alguno de los grupos de riesgo del Covid-19 que debieron guardar cuarentena domiciliar a partir de las medidas tomadas por el gobierno de El Salvador?

Sí_____. **No_____.**

3.1 Si su respuesta es afirmativa en la pregunta 3, ¿A qué grupo pertenece?

- a) Mayor de 60 años
- b) Paciente con enfermedad respiratoria
- c) Paciente con enfermedad crónica
- d) Embarazo

4. ¿Tiene conocimiento de fallecimiento de compañeros de trabajo por causa del COVID-19?

Sí_____. No_____.

5. En su saber y entender. ¿Hubo despidos de compañeros de trabajo por causa del COVID-19?

Sí_____. No_____.

6. Usted como colaborador, ¿Considera que la pandemia del COVID-19 afectó negativamente en lo económico a la cooperativa donde usted labora?

Sí_____. No_____.

7. ¿La pandemia del COVID-19 le afectó a usted negativamente?

Sí_____. No_____.

7.1 Si su respuesta es afirmativa en la pregunta 9, ¿En cuál de los siguientes factores le afectó negativamente la pandemia del COVID-19? Puede elegir más de una opción.

- a) Ingresos económicos
- b) Salud física
- c) Salud mental

- d) Realizar sus labores
- e) La relación laboral con su jefe inmediato
- f) Las relaciones de trabajo con sus compañeros.
- g) Todas las anteriores.

8. ¿La cooperativa implementó la modalidad del teletrabajo durante la pandemia del COVID-19?

Sí_____. No_____.

9. ¿Realizó teletrabajo durante la pandemia del COVID-19?

Sí_____. No_____.

9.1 Si contestó afirmativamente la pregunta 11 conteste la siguiente ¿Se le dificultó en algún momento la modalidad del teletrabajo con alguna de las herramientas digitales utilizadas?

Sí_____. No_____.

9.2 Si contestó afirmativamente la pregunta 11.1, ¿Cuáles de las siguientes dificultades fueron?, puede contestar más de una alternativa.

- a) Falta de conocimiento pleno de herramientas digitales
- b) Interrupción del servicio de internet
- c) Fallas en el equipo de cómputo.
- d) Trabajar encerrado en casa
- e) Otro (explique) _____

10. Si su respuesta fue afirmativa en la pregunta 9 conteste la siguiente ¿Le causó estrés laboral trabajar desde casa con herramientas digitales?

Sí_____. **No_____.**

11. ¿La cooperativa aplicó suspensión o reducción de labores por causa del COVID-19?

Sí_____. **No_____.**

12. ¿Considera usted que su nivel salarial mejoró, se mantuvo igual o se redujo durante la Pandemia del Covid-19?

- a) Mejoró**
- b) Se mantuvo igual**
- c) Se Redujo**

13. ¿Cuál de los siguientes factores considera que le generó mayor estrés durante la pandemia del Covid-19?, puede elegir más de una opción.

- a) El encierro en casa**
- b) Reducción de ingresos económicos**
- c) Aumento de la carga laboral**
- d) Miedo a contagiarse usted con el COVID-19**
- e) Miedo a que su familia se contagie de COVID-19**
- f) Restricciones en la libre circulación**
- g) Todas las anteriores.**

14. ¿La cooperativa para la cual usted trabaja, utilizó estrategias en la gestión del talento humano, debido al encierro por el COVID-19?

Sí_____. **No_____.**

15. ¿La cooperativa para la cual usted trabaja, utilizó medidas de bioseguridad por el COVID-19?

Si _____ **No _____**

15.1 - Si su respuesta fue afirmativa en la pregunta 15, ¿Cuáles fueron las medidas de bioseguridad aplicadas por la cooperativa?

Muchas gracias por completar esta encuesta, sus respuestas son muy valiosas y sus aportes serán de mucho provecho para nuestra investigación.

**ANEXO 2. FORMATO DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS RESPONSABLES
DEL TALENTO HUMANO EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO
DE SAN MIGUEL.**



**UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN
CONTINUA**

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESA

**ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES DE TALENTO HUMANO DE COOPERATIVAS
DE AHORRO Y CRÉDITO DEL DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL.**

**Estudio del impacto del COVID- 19 en la Gestión Estratégica del Talento Humano que
aplican las cooperativas de Ahorro y Crédito, para tesis de grado.**

**La información que se proporcione será confidencial y para fines exclusivamente
académicos**

Objetivo: Obtener información respecto al impacto del COVID-19 en la Gestión Estratégica
del Talento Humano que aplican las cooperativas de ahorro y crédito.

Indicación: Favor contestar cada una de las preguntas de manera libre y espontanea.

- 1. ¿En qué factores se vio afectada su cooperativa a las medidas aplicadas por
el Gobierno en el contexto de la Pandemia COVID-19, méncionelos y explique
por qué? R/**

- 2. ¿El personal de su cooperativa se contagi6 con el virus del COVID-19?
R/_____. ¿Si hubo contagios en su personal con el COVID-19, en qu6
porcentaje fue? R/_____.**

3. ¿El personal de su cooperativa se incapacitó laboralmente por contagio del COVID-19? R/_____. ¿Si hubo incapacitados por contagio del COVID-19, en qué porcentaje fue? R/_____.
4. ¿Hubieron fallecidos en el personal de su cooperativa a causa del COVID-19? R/_____. ¿Si hubieron fallecidos en su personal a causa del COVID-19, en qué porcentaje fue? R/_____.
5. ¿El proceso de la Gestión del Talento Humano que aplica la cooperativa, fue afectado negativamente por la pandemia del COVID-19?, R/_____. Aspectos del proceso de Gestión del Talento Humano como Reclutamiento y Selección de personal, Retención de personal, Capacitación, Evaluación y Relaciones personales; ¿Cuáles de dichos aspectos son afectados por la pandemia del COVID-19, menciónelos y por qué? R/_____.
6. Si contestó que algún aspecto del proceso de la Gestión Estratégica del Talento Humano, o todos fueron afectados por la pandemia del COVID-19, ¿De qué forma fueron afectados?, favor explique R/_____.
7. Para usted como Gerente de Recursos Humanos, ¿Cuáles considera que son los desafíos para su cooperativa, en la aplicación de la Gestión Estratégica del Talento Humano, por causa de la pandemia del COVID-19, menciónelos y explique por qué? R/_____.
8. Para usted como Gerente de Talento Humano, ¿Cuáles considera que son las tendencias en su cooperativa para la aplicación de la Gestión Estratégica del Talento Humano, por causa de la pandemia del COVID-19, menciónelas y explique por qué? R/_____.

- Gracias por su aporte para fortalecer la investigación científica.**

ANEXO 3: FICHAS DE CAPTURA DE INFORMACIÓN DE LAS ENTREVISTAS DIRIGIDAS A LOS RESPONSABLES DEL TALENTO HUMANO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.

RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS CONTESTADAS POR LOS RESPONSABLES DE TALENTO HUMANO DE LAS COOPERATIVAS		
OBJETO DE ESTUDIO.		
No	PREGUNTA/COOPERATIVA	A C O A C C D E R. L.
1	¿En qué factores se vio afectada su cooperativa con las medidas aplicadas por el Gobierno en el contexto de la Pandemia COVID-19, méncionelos y explique por qué?	Impacto económico afectando la colocación de créditos y en la morosidad por el no pago de los préstamos. No hubo crecimiento en la cartera de préstamos también se incrementó el índice de morosidad. No se cumplió con el plan estratégico
2	¿El personal de su cooperativa se contagió con el virus del COVID-19?	Sí
2.1	¿Si hubo contagios en su personal con el COVID-19, en qué porcentaje fue?	100%
3	¿El personal de su cooperativa se incapacitó laboralmente por contagio del COVID-19?	Sí
3.1	¿Si hubo incapacitados por contagio del COVID-19, en qué porcentaje fue?	80%
4	¿Hubieron fallecidos en el personal de su cooperativa a causa del COVID-19?	NO
4.1	¿Si hubieron fallecidos en su personal a causa del COVID-19, en qué porcentaje fue?	0%
5	¿El proceso de la Gestión del Talento Humano que aplica su cooperativa, fue afectado negativamente por la pandemia del COVID-19?	Sí

5.1	Aspectos del proceso de Gestión del Talento Humano como Reclutamiento y Selección de personal, Retención de personal, Capacitación, Evaluación y Relaciones personales. ¿Cuáles de dichos aspectos fueron afectados por la pandemia del COVID-19, méncionelos?	Ninguno, porque en ese tiempo la administración no estaba en la disposición de hacer contrataciones de personal.
6	Si contestó en la pregunta anterior que algún aspecto del proceso de la Talento Humano, o todos fueron afectados por la pandemia del COVID-19, ¿Por qué y de qué manera fueron afectados?	NO APLICA
7	Para usted como Gerente de Recursos Humanos, ¿Cuáles considera que son los desafíos para su cooperativa, en la aplicación de la Gestión Estratégica del Talento Humano, por causa de la pandemia del COVID-19, méncionelos y explique por qué?	La salud y el bienestar del personal, porque estando con su salud física, mental y emocionalmente trabajan con mucha energía para cumplir con el trabajo encomendado, el cual nos permite asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Con respecto al bienestar laboral porque tiene que ver con la productividad de nuestros trabajadores, la participación en las actividades de crecimiento profesional, el cual nos permite brindar una buena atención y servicio al cliente pues en la medida en que cada colaborador se siente bien, podrán transmitirlo a nuestros Socios, clientes y demás compañeros de trabajo. Lo anterior se hace sin descuidar las finanzas de la empresa.

8	Para usted como Gerente de Talento Humano, ¿Cuáles considera que son las tendencias en su cooperativa para la aplicación de la Gestión Estratégica del Talento Humano, por causa de la pandemia del COVID-19, méncionelas y explique por qué?	a) Trabajo híbrido: teletrabajo y la presencialidad. Durante la pandemia tuvimos que innovar y probar los beneficios del trabajo remoto o desde casa, sin embargo, la presencialidad también tiene sus ventajas y poder aprovechar lo mejor de ambas opciones es lo mejor del trabajo híbrido. Para lograr esto, tenemos grandes retos entre ellos: Adaptar las oficinas. Para lograr un balance entre espacios seguros y amplios; así como espacios privados y tranquilos para trabajos individuales o reuniones virtuales, garantizar la tecnología y conectividad necesarias para teleconferencias y promover estaciones de trabajo compartidas, en la que la ubicación de los trabajadores es flexible y no fija como era anteriormente. b) Elevar el nivel a través del Upskilling y el Reskilling. por lo que es necesario trabajar en el desarrollo de las competencias de los trabajadores para lograr que la empresa sea más dinámica y con mejor capacidad de respuesta ante la crisis. Por lo que tuvimos que aplicar el upskilling, la optimización y habilidades para el puesto actual y el reskilling,
---	--	--

		es la adquisición o desarrollo de nuevas habilidades para cambiar otro puesto de trabajo dentro de la organización. Ya que invertir en el desarrollo de nuestro personal es una forma de ahorrar costos en procesos de contratación y también de atraer talentos que quieran pertenecer a nuestra empresa. También es una forma de dar respuesta rápida a las necesidades de los clientes y a la transformación digital el cual es un gran proyecto que tenemos como sistema cooperativo.
--	--	--

9	En la aplicación del proceso de la Gestión Estratégica del Talento Humano en su cooperativa durante el contexto de la pandemia del COVID-19, ¿Cuáles fueron las estrategias utilizadas para unir los procesos de la gestión estratégica como lo es el Reclutamiento y Selección de personal, Retención de personal, Capacitación, Evaluación, Desarrollo de personal y Relaciones de personal, ¿de manera eficaz y eficiente? ¿Expliqué el porqué de cada una de las estrategias?	Una estrategia fue la capacitación de forma virtual para el personal, el cual nos permitía que cada empleado se conectará desde casa u oficina en vez de ir hasta San Salvador a la escuela de capacitación, así como también reuniones virtuales entre compañeros de agencia u otra área, para mantener las medidas de bioseguridad por la pandemia del COVID-19.
9.1	Si utilizo estrategias para aplicar el proceso de Gestión estratégica del Talento Humano en su cooperativa durante el contexto de la pandemia del COVID-19 ¿De qué cuantía fue la inversión realizada?	Ninguna inversión ya que teníamos desde antes de pandemia el equipo para hacer las reuniones o capacitaciones virtuales como el proyector, teléfonos inteligentes, internet, zoom, teams, etc.
9.2	Si utilizó estrategias para aplicar de manera eficaz y eficiente la Gestión Estratégica del Talento Humano, planteada en la pregunta 9.1, ¿Considera que la cooperativa ganó o perdió, según la inversión monetaria realizada?, favor explique.	No responde
9.3	De acuerdo con su respuesta de la pregunta 9.2, ¿En qué porcentaje fue la ganancia o pérdida?	No aplica.
10	Si su respuesta en la pregunta 9.1 es afirmativa, en su opinión como Gerente de Recursos Humanos, ¿Por qué fue importante invertir en estrategias para aplicar la Gestión Estratégica del Talento Humano, en el contexto del COVID-19?	No aplica.

RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS CONTESTADAS POR LOS RESPONSABLES DE TALENTO HUMANO DE LAS COOPERATIVAS OBJETO DE ESTUDIO.		
No	PREGUNTA/COOPERATIVA	ACOGUADALUPANA DE R. L.
1	¿En qué factores se vio afectada su cooperativa con las medidas aplicadas por el Gobierno en el contexto de la Pandemia COVID-19, méncionelos y explique por qué?	Factor Financiero: Se tuvo que redistribuir las cuotas de los créditos para evitar acumulamiento de cuotas. Exoneración del Interés por morosidad. Incremento en los gastos, por compra de alcohol gel, mascarillas, amonio. Factor Humano: Incapacidades
2	¿El personal de su cooperativa se contagió con el virus del COVID-19?	SI
2.1	¿Si hubo contagios en su personal con el COVID-19, en qué porcentaje fue?	6%
3	¿El personal de su cooperativa se incapacitó laboralmente por contagio del COVID-19?	SI
3.1	¿Si hubo incapacitados por contagio del COVID-19, en qué porcentaje fue?	6%
4	¿Hubieron fallecidos en el personal de su cooperativa a causa del COVID-19?	NO
4.1	¿Si hubieron fallecidos en su personal a causa del COVID-19, en qué porcentaje fue?	0%
5	¿El proceso de la Gestión del Talento Humano que aplica su cooperativa, fue afectado negativamente por la pandemia del COVID-19?	Sí

5.1	Aspectos del proceso de Gestión del Talento Humano como Reclutamiento y Selección de personal, Retención de personal, Capacitación, Evaluación y Relaciones personales. ¿Cuáles de dichos aspectos fueron afectados por la pandemia del COVID-19, méncionelos?	Capacitación, Evaluación y Relaciones Personales debido a las medidas de bioseguridad, no se podían realizar capacitaciones con todo el personal, ni tampoco se pudieron realizar algunos eventos de convivio con el personal.
6	Si contestó sí en la pregunta anterior que algún aspecto del proceso de la Talento Humano, o todos fueron afectados por la pandemia del COVID-19, ¿Por qué y de qué manera fueron afectados?	Implementar más la tecnología y realizar estas capacitaciones y evaluaciones de manera virtual.
7	Para usted como Gerente de Recursos Humanos, ¿Cuáles considera que son los desafíos para su cooperativa, en la aplicación de la Gestión Estratégica del Talento Humano, por causa de la pandemia del COVID-19, méncionelos y explique por qué?	Recibimiento de currículo por correo con toda la evaluación de manera virtual para capacitaciones con el debido distanciamiento.

8	Para usted como Gerente de Talento Humano, ¿Cuáles considera que son las tendencias en su cooperativa para la aplicación de la Gestión Estratégica del Talento Humano, por causa de la pandemia del COVID-19, méncionelas y explique por qué?	La estrategia principal fue la aplicación constante de todas las medidas de bioseguridad para protección del personal.
---	--	---

9	En la aplicación del proceso de la Gestión Estratégica del Talento Humano en su cooperativa durante el contexto de la pandemia del COVID-19, ¿Cuáles fueron las estrategias utilizadas para unir los procesos de la gestión estratégica como lo es el Reclutamiento y Selección de personal, Retención de personal, Capacitación, Evaluación, Desarrollo de personal y Relaciones de personal, ¿de manera eficaz y eficiente? ¿Expliqué el porqué de cada una de las estrategias?	\$22,131.91
9.1	Si utilizo estrategias para aplicar el proceso de Gestión estratégica del Talento Humano en su cooperativa durante el contexto de la pandemia del COVID-19 ¿De qué cuantía fue la inversión realizada?	Sinceramente la Cooperativa gano, porque no se perdió ninguna vida del personal operativo, ni administrativo, y cuidamos a todos nuestros clientes y asociados.
9.2	Si utilizó estrategias para aplicar de manera eficaz y eficiente la Gestión Estratégica del Talento Humano, planteada en la pregunta 9.1, ¿Considera que la cooperativa ganó o perdió, según la inversión monetaria realizada?, favor explique.	50%
9.3	De acuerdo con su respuesta de la pregunta 9.2, ¿En qué porcentaje fue la ganancia o pérdida?	Para mantener a nuestro personal, y así evitar pérdidas por muerte o múltiples ausencias laborales por contagios de vi rus del COVID-19.
10	Si su respuesta en la pregunta 9.1 es afirmativa, en su opinión como Gerente de Recursos Humanos, ¿Por qué fue importante invertir en estrategias para aplicar la Gestión Estratégica del Talento Humano, en el contexto del COVID-19?	Factor Financiero: Se tuvo que redistribuir las cuotas de los créditos para evitar acumulamiento de cuotas. Exoneración del Interés por morosidad. Incremento en los gastos, por compra de alcohol

		gel, mascarillas, amonio. Factor Humano: Incapacidades
--	--	---

RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS CONTESTADAS POR LOS RESPONSABLES DE TALENTO HUMANO DE LAS COOPERATIVAS OBJETO DE ESTUDIO.		
No	PREGUNTA/COOPERATIVA	ACOCETVI DE R. L.
1	¿En qué factores se vio afectada su cooperativa con las medidas aplicadas por el Gobierno en el contexto de la Pandemia COVID-19, méncionelos y explique por qué?	El factor económico, ya que se dejaron de percibir ingresos de los asociados. Factor humano, el tránsito del personal Factor financiero, disminución de la rentabilidad.
2	¿El personal de su cooperativa se contagió con el virus del COVID-19?	Sí
2.1	¿Si hubo contagios en su personal con el COVID-19, en qué porcentaje fue?	85%
3	¿El personal de su cooperativa se incapacitó laboralmente por contagio del COVID-19?	Sí
3.1	¿Si hubo incapacitados por contagio del COVID-19, en qué porcentaje fue?	85%
4	¿Hubieron fallecidos en el personal de su cooperativa a causa del COVID-19?	Sí
4.1	¿Si hubieron fallecidos en su personal a causa del COVID-19, en qué porcentaje fue?	1%
5	¿El proceso de la Gestión del Talento Humano que aplica su cooperativa, fue afectado negativamente por la pandemia del COVID-19?	Sí
5.1	Aspectos del proceso de Gestión del Talento Humano como Reclutamiento y Selección de personal, Retención de personal, Capacitación, Evaluación y Relaciones personales. ¿Cuáles de dichos aspectos fueron afectados por la pandemia del COVID-19, méncionelos?	Reclutamiento y selección de personal, Capacitación.

6	Si contestó sí en la pregunta anterior que algún aspecto del proceso de la Talento Humano, o todos fueron afectados por la pandemia del COVID-19, ¿Por qué y de qué manera fueron afectados?	No se hicieron las contrataciones de personal planificadas, de misma forma no se realizaron las capacitaciones programadas.
7	Para usted como Gerente de Recursos Humanos, ¿Cuáles considera que son los desafíos para su cooperativa, en la aplicación de la Gestión Estratégica del Talento Humano, por causa de la pandemia del COVID-19, menciónelos y explique por qué?	Aplicar el proceso de gestión estratégica de talento humano a través de plataformas y equipos digitales.

8	Para usted como Gerente de Talento Humano, ¿Cuáles considera que son las tendencias en su cooperativa para la aplicación de la Gestión Estratégica del Talento Humano, por causa de la pandemia del COVID-19, menciónelas y explique por qué?	Adaptarse a la nueva modalidad digital. Perfeccionar la modalidad del trabajo, crear una cultura de trabajo a distancia.
---	--	---

9	En la aplicación del proceso de la Gestión Estratégica del Talento Humano en su cooperativa durante el contexto de la pandemia del COVID-19, ¿Cuáles fueron las estrategias utilizadas para unir los procesos de la gestión estratégica como lo es el Reclutamiento y Selección de personal, Retención de personal, Capacitación, Evaluación, Desarrollo de personal y Relaciones de personal, ¿de manera eficaz y eficiente? ¿Expliqué el porqué de cada una de las estrategias?	No se aplicó ninguna estrategia para continuar con el proceso de reclutamiento, selección y capacitación de personal.
9.1	Si utilizo estrategias para aplicar el proceso de Gestión estratégica del Talento Humano en su cooperativa durante el contexto de la pandemia del COVID-19 ¿De qué cuantía fue la inversión realizada?	No
9.2	Si utilizó estrategias para aplicar de manera eficaz y eficiente la Gestión Estratégica del Talento Humano, planteada en la pregunta 9.1, ¿Considera que la cooperativa ganó o perdió, según la inversión monetaria realizada?, favor explique.	No aplica
9.3	De acuerdo con su respuesta de la pregunta 9.2, ¿En qué porcentaje fue la ganancia o pérdida?	No aplica
10	Si su respuesta en la pregunta 9.1 es afirmativa, en su opinión como Gerente de Recursos Humanos, ¿Por qué fue importante invertir en estrategias para aplicar la Gestión Estratégica del Talento Humano, en el contexto del COVID-19?	Retomar nuevamente los procesos de reclutamiento y la forma de adaptación a nueva realidad.

RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS CONTESTADAS POR LOS RESPONSABLES DE TALENTO HUMANO DE LAS COOPERATIVAS OBJETO DE ESTUDIO.		
No	PREGUNTA/COOPERATIVA	ACOCAYCO DE R. L.
1	¿En qué factores se vio afectada su cooperativa con las medidas aplicadas por el Gobierno en el contexto de la Pandemia COVID-19, méncionelos y explique por qué?	Factor crediticio, se detuvo la colocación de créditos. Factor transporte, se le facilitó transporte al personal que no disponía de transporte propio para transportarse a la cooperativa, afectando los gastos de la cooperativa.
2	¿El personal de su cooperativa se contagió con el virus del COVID-19?	Sí
2.1	¿Si hubo contagios en su personal con el COVID-19, en qué porcentaje fue?	49%
3	¿El personal de su cooperativa se incapacitó laboralmente por contagio del COVID-19?	Sí
3.1	¿Si hubo incapacitados por contagio del COVID-19, en qué porcentaje fue?	49%
4	¿Hubieron fallecidos en el personal de su cooperativa a causa del COVID-19?	Sí
4.1	¿Si hubieron fallecidos en su personal a causa del COVID-19, en qué porcentaje fue?	8%
5	¿El proceso de la Gestión del Talento Humano que aplica su cooperativa, fue afectado negativamente por la pandemia del COVID-19?	Sí
5.1	Aspectos del proceso de Gestión del Talento Humano como Reclutamiento y Selección de personal, Retención de personal, Capacitación, Evaluación y Relaciones personales. ¿Cuáles de dichos aspectos fueron afectados por la pandemia del COVID-19, méncionelos?	Reclutamiento y Selección de personal. Formación y capacitación de personal

6	Si contestó sí en la pregunta anterior que algún aspecto del proceso de la Talento Humano, o todos fueron afectados por la pandemia del COVID-19, ¿Por qué y de qué manera fueron afectados?	No se pudo aplicar presencialmente el reclutamiento y selección de personal, por prevención del contagio con el Covid-19. No se confiaba en plataformas digitales para realizarlo virtualmente. Lo mismo sucedió con la capacitación de personal.
7	Para usted como Gerente de Recursos Humanos, ¿Cuáles considera que son los desafíos para su cooperativa, en la aplicación de la Gestión Estratégica del Talento Humano, por causa de la pandemia del COVID-19, méncionelos y explique por qué?	Capacitación del personal en el uso efectivo de herramientas digitales. Fomentar identificación y el compromiso laboral de los colaboradores con la empresa, para la promoción, oferta y venta de los productos financieros.

8	Para usted como Gerente de Talento Humano, ¿Cuáles considera que son las tendencias en su cooperativa para la aplicación de la Gestión Estratégica del Talento Humano, por causa de la pandemia del COVID-19, méncionelas y explique por qué?	El manejo digital absoluto de la información y los datos esto Para poder trabajar digitalmente de manera ordenada y clasificada.
---	--	---

9	En la aplicación del proceso de la Gestión Estratégica del Talento Humano en su cooperativa durante el contexto de la pandemia del COVID-19, ¿Cuáles fueron las estrategias utilizadas para unir los procesos de la gestión estratégica como lo es el Reclutamiento y Selección de personal, Retención de personal, Capacitación, Evaluación, Desarrollo de personal y Relaciones de personal, ¿de manera eficaz y eficiente? ¿Expliqué el porqué de cada una de las estrategias?	Motivar e incentivar al personal, para mantener el rendimiento Laboral. También inculcar la fidelidad hacia la empresa.
9.1	Si utilizo estrategias para aplicar el proceso de Gestión estratégica del Talento Humano en su cooperativa durante el contexto de la pandemia del COVID-19 ¿De qué cuantía fue la inversión realizada?	\$25,000.00
9.2	Si utilizó estrategias para aplicar de manera eficaz y eficiente la Gestión Estratégica del Talento Humano, planteada en la pregunta 9.1, ¿Considera que la cooperativa ganó o perdió, según la inversión monetaria realizada?, favor explique.	Se gano, desde el punto de vista que la vida no tiene precio, la Inversión realizada sirvió para salvaguardar la vida del personal y de los asociados y asociados que visitan la cooperativa.
9.3	De acuerdo con su respuesta de la pregunta 9.2, ¿En qué porcentaje fue la ganancia o pérdida?	El 100% con la continuidad del negocio.
10	Si su respuesta en la pregunta 9.1 es afirmativa, en su opinión como Gerente de Recursos Humanos, ¿Por qué fue importante invertir en estrategias para aplicar la Gestión Estratégica del Talento Humano, en el contexto del COVID-19?	Para la continuidad del negocio. Se adquirió conciencia de estar prevenidos con planes de contingencias, lo cual es de gran experiencia para prevenir crisis.

RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS CONTESTADAS POR LOS RESPONSABLES DE TALENTO HUMANO DE LAS COOPERATIVAS OBJETO DE ESTUDIO.		
No	PREGUNTA/COOPERATIVA	ACACCIBA DE R. L.
1	¿En qué factores se vio afectada su cooperativa con las medidas aplicadas por el Gobierno en el contexto de la Pandemia COVID-19, méncionelos y explique por qué?	Quitar el Transporte Publico (varios empleados por no tener transporte propio no se pudieron movilizar). Restricción de Movimiento (se tuvieron que gestionar permisos para la movilización de trabajadores). Disminución de ingresos. Rentabilidad y aumento en los gastos por bioseguridad
2	¿El personal de su cooperativa se contagió con el virus del COVID-19?	Sí
2.1	¿Si hubo contagios en su personal con el COVID-19, en qué porcentaje fue?	15%
3	¿El personal de su cooperativa se incapacitó laboralmente por contagio del COVID-19?	Sí
3.1	¿Si hubo incapacitados por contagio del COVID-19, en qué porcentaje fue?	15%
4	¿Hubieron fallecidos en el personal de su cooperativa a causa del COVID-19?	NO
4.1	¿Si hubieron fallecidos en su personal a causa del COVID-19, en qué porcentaje fue?	No aplica
5	¿El proceso de la Gestión del Talento Humano que aplica su cooperativa, fue afectado negativamente por la pandemia del COVID-19?	Sí

5.1	Aspectos del proceso de Gestión del Talento Humano como Reclutamiento y Selección de personal, Retención de personal, Capacitación, Evaluación y Relaciones personales. ¿Cuáles de dichos aspectos fueron afectados por la pandemia del COVID-19, méncionelos?	Capacitaciones: Ya que no se pudieran realizar de forma Presencial (porque se aprende más).
6	Si contestó sí en la pregunta anterior que algún aspecto del proceso de la Talento Humano, o todos fueron afectados por la pandemia del COVID-19, ¿Por qué y de qué manera fueron afectados?	Bienestar Emocional, Retención de Empleados Claves, Vincular la gestión de RRHH a los objetivos de la Cooperativa y digitalización de procesos.
7	Para usted como Gerente de Recursos Humanos, ¿Cuáles considera que son los desafíos para su cooperativa, en la aplicación de la Gestión Estratégica del Talento Humano, por causa de la pandemia del COVID-19, méncionelos y explique por qué?	Capacitación Constante independientemente del cargo;

8	Para usted como Gerente de Talento Humano, ¿Cuáles considera que son las tendencias en su cooperativa para la aplicación de la Gestión Estratégica del Talento Humano, por causa de la pandemia del COVID-19, méncionelas y explique por qué?	Comunicación Digital, Bienestar Mental de los Colaboradores.
---	--	---

9	En la aplicación del proceso de la Gestión Estratégica del Talento Humano en su cooperativa durante el contexto de la pandemia del COVID-19, ¿Cuáles fueron las estrategias utilizadas para unir los procesos de la gestión estratégica como lo es el Reclutamiento y Selección de personal, Retención de personal, Capacitación, Evaluación, Desarrollo de personal y Relaciones de personal, ¿de manera eficaz y eficiente? ¿Expliqué el porqué de cada una de las estrategias?	Reuniones virtuales y el teletrabajo
9.1	Si utilizo estrategias para aplicar el proceso de Gestión estratégica del Talento Humano en su cooperativa durante el contexto de la pandemia del COVID-19 ¿De qué cuantía fue la inversión realizada?	\$0.00
9.2	Si utilizó estrategias para aplicar de manera eficaz y eficiente la Gestión Estratégica del Talento Humano, planteada en la pregunta 9.1, ¿Considera que la cooperativa ganó o perdió, según la inversión monetaria realizada?, favor explique.	Se mantuvo.
9.3	De acuerdo con su respuesta de la pregunta 9.2, ¿En qué porcentaje fue la ganancia o pérdida?	Se mantuvo.
10	Si su respuesta en la pregunta 9.1 es afirmativa, en su opinión como Gerente de Recursos Humanos, ¿Por qué fue importante invertir en estrategias para aplicar la Gestión Estratégica del Talento Humano, en el contexto del COVID-19?	No la contestan.

RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS CONTESTADAS POR LOS RESPONSABLES DE TALENTO HUMANO DE LAS COOPERATIVAS OBJETO DE ESTUDIO.		
No	PREGUNTA/COOPERATIVA	ACOMI DE R. L.
1	¿En qué factores se vio afectada su cooperativa con las medidas aplicadas por el Gobierno en el contexto de la Pandemia COVID-19, méncionelos y explique por qué?	En el tema de transporte ya que a los empleados se les hacía difícil trasladarse a las instalaciones de trabajo, en la parte. Económica ya que se le proporciono a cada empleado mascarilla alcohol gel, alcohol con glicerina, se contrató enfermera para un largo periodo. En las finanzas por reducción de los ingresos, la Rentabilidad e incremento en los gastos.
2	¿El personal de su cooperativa se contagió con el virus del COVID-19?	Sí
2.1	¿Si hubo contagios en su personal con el COVID-19, en qué porcentaje fue?	90%
3	¿El personal de su cooperativa se incapacitó laboralmente por contagio del COVID-19?	Sí
3.1	¿Si hubo incapacitados por contagio del COVID-19, en qué porcentaje fue?	90%
4	¿Hubieron fallecidos en el personal de su cooperativa a causa del COVID-19?	NO
4.1	¿Si hubieron fallecidos en su personal a causa del COVID-19, en qué porcentaje fue?	No aplica
5	¿El proceso de la Gestión del Talento Humano que aplica su cooperativa, fue afectado negativamente por la pandemia del COVID-19?	Sí

5.1	Aspectos del proceso de Gestión del Talento Humano como Reclutamiento y Selección de personal, Retención de personal, Capacitación, Evaluación y Relaciones personales. ¿Cuáles de dichos aspectos fueron afectados por la pandemia del COVID-19, méncionelos?	Reclutamiento y Selección de personal, Capacitación, Evaluación y Relaciones personales.
6	Si contestó sí en la pregunta anterior que algún aspecto del proceso de la Talento Humano, o todos fueron afectados por la pandemia del COVID-19, ¿Por qué y de qué manera fueron afectados?	No se contrató personal por la reducción de operaciones del negocio. Las evaluaciones se dejaron pendientes. Las relaciones personales eran casi nulas por el temor de contagiarse con el virus del COVID-19.
7	Para usted como Gerente de Recursos Humanos, ¿Cuáles considera que son los desafíos para su cooperativa, en la aplicación de la Gestión Estratégica del Talento Humano, por causa de la pandemia del COVID-19, méncionelos y explique por qué?	Uno de los desafíos es adaptarnos a las diferentes plataformas virtuales, ya que se hace difícil al no estar acostumbrados a ese método, y adaptarnos a las entrevistas a nuevos empleados por la plataforma zoom ya que se debe de tratar de abordar toda la parte de la observación que se requiere en las entrevistas para hacer la mejor contratación.

8	Para usted como Gerente de Talento Humano, ¿Cuáles considera que son las tendencias en su cooperativa para la aplicación de la Gestión Estratégica del Talento Humano, por causa de la pandemia del COVID-19, méncionelas y explique por qué?	Adaptarse a la nueva modalidad de trabajo, uso de las herramientas virtuales, aplicar el teletrabajo, no solo para la Pandemia del COVID-19, sino también para otras circunstancias que lo exijan.
---	--	---

9	En la aplicación del proceso de la Gestión Estratégica del Talento Humano en su cooperativa durante el contexto de la pandemia del COVID-19, ¿Cuáles fueron las estrategias utilizadas para unir los procesos de la gestión estratégica como lo es el Reclutamiento y Selección de personal, Retención de personal, Capacitación, Evaluación, Desarrollo de personal y Relaciones de personal, ¿de manera eficaz y eficiente? ¿Expliqué el porqué de cada una de las estrategias?	Entrevistas vía zoom, capacitaciones vía zoom, reuniones con los compañeros en grupos pequeños, trabajo segmentado
9.1	Si utilizo estrategias para aplicar el proceso de Gestión estratégica del Talento Humano en su cooperativa durante el contexto de la pandemia del COVID-19 ¿De qué cuantía fue la inversión realizada?	\$20,000.00
9.2	Si utilizó estrategias para aplicar de manera eficaz y eficiente la Gestión Estratégica del Talento Humano, planteada en la pregunta 9.1, ¿Considera que la cooperativa ganó o perdió, según la inversión monetaria realizada?, favor explique.	Perdió por que no era algo que estaba presupuestado y por no se había provisionado.
9.3	De acuerdo con su respuesta de la pregunta 9.2, ¿En qué porcentaje fue la ganancia o pérdida?	70%
10	Si su respuesta en la pregunta 9.1 es afirmativa, en su opinión como Gerente de Recursos Humanos, ¿Por qué fue importante invertir en estrategias para aplicar la Gestión Estratégica del Talento Humano, en el contexto del COVID-19?	Fue importante para no quedarnos estancados y seguir a pesar de lo que la pandemia implicó y adaptarnos a los cambios.

RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS CONTESTADAS POR LOS RESPONSABLES DE TALENTO HUMANO DE LAS COOPERATIVAS OBJETO DE ESTUDIO.		
No	PREGUNTA/COOPERATIVA	ACACESPRO DE R. L.
1	¿En qué factores se vio afectada su cooperativa con las medidas aplicadas por el Gobierno en el contexto de la Pandemia COVID-19, méncionelos y explique por qué?	En la colocación de créditos.
2	¿El personal de su cooperativa se contagió con el virus del COVID-19?	Sí
2.1	¿Si hubo contagios en su personal con el COVID-19, en qué porcentaje fue?	50%
3	¿El personal de su cooperativa se incapacitó laboralmente por contagio del COVID-19?	Sí
3.1	¿Si hubo incapacitados por contagio del COVID-19, en qué porcentaje fue?	50%
4	¿Hubieron fallecidos en el personal de su cooperativa a causa del COVID-19?	NO
4.1	¿Si hubieron fallecidos en su personal a causa del COVID-19, en qué porcentaje fue?	No aplica
5	¿El proceso de la Gestión del Talento Humano que aplica su cooperativa, fue afectado negativamente por la pandemia del COVID-19?	Sí
5.1	Aspectos del proceso de Gestión del Talento Humano como Reclutamiento y Selección de personal, Retención de personal, Capacitación, Evaluación y Relaciones personales. ¿Cuáles de dichos aspectos fueron afectados por la pandemia del COVID-19, méncionelos?	Capacitaciones.

6	Si contestó sí en la pregunta anterior que algún aspecto del proceso de la Talento Humano, o todos fueron afectados por la pandemia del COVID-19, ¿Por qué y de qué manera fueron afectados?	Las capacitaciones al inicio fue difícil captar la atención del de forma virtual el objetivo que se perseguían fue difícil lograrlo, pero a medida paso el tiempo se lograba porcentualmente.
7	Para usted como Gerente de Recursos Humanos, ¿Cuáles considera que son los desafíos para su cooperativa, en la aplicación de la Gestión Estratégica del Talento Humano, por causa de la pandemia del COVID-19, méncionelos y explique por qué?	Uno de los desafíos fue la tecnología, el teletrabajo no estábamos preparados para esa metodología, herramientas de trabajo. Estos nos permitieron prepararnos más, capacitar más y tener lo necesario para afrontar una situación cómo está

8	Para usted como Gerente de Talento Humano, ¿Cuáles considera que son las tendencias en su cooperativa para la aplicación de la Gestión Estratégica del Talento Humano, por causa de la pandemia del COVID-19, méncionelas y explique por qué?	Adaptarse a la modalidad del teletrabajo y comunicación virtual.
---	--	---

9	En la aplicación del proceso de la Gestión Estratégica del Talento Humano en su cooperativa durante el contexto de la pandemia del COVID-19, ¿Cuáles fueron las estrategias utilizadas para unir los procesos de la gestión estratégica como lo es el Reclutamiento y Selección de personal, Retención de personal, Capacitación, Evaluación, Desarrollo de personal y Relaciones de personal, ¿de manera eficaz y eficiente? ¿Expliqué el porqué de cada una de las estrategias?	Las estrategias realizadas fue aprovechar los recursos tecnológicos, la capacitación del personal con una nueva metodología de aprendizaje, a realizar el proceso de reclutamiento y selección se utilizaron herramientas virtuales Proporcionar todo el equipo de bioseguridad al personal
9.1	Si utilizo estrategias para aplicar el proceso de Gestión estratégica del Talento Humano en su cooperativa durante el contexto de la pandemia del COVID-19 ¿De qué cuantía fue la inversión realizada?	\$10,000.00
9.2	Si utilizó estrategias para aplicar de manera eficaz y eficiente la Gestión Estratégica del Talento Humano, planteada en la pregunta 9.1, ¿Considera que la cooperativa ganó o perdió, según la inversión monetaria realizada?, favor explique.	Se ganó, el personal se mantiene, se dio lo necesario y se capacitó para enfrentar la pandemia del COVI-19.
9.3	De acuerdo con su respuesta de la pregunta 9.2, ¿En qué porcentaje fue la ganancia o pérdida?	50%
10	Si su respuesta en la pregunta 9.1 es afirmativa, en su opinión como Gerente de Recursos Humanos, ¿Por qué fue importante invertir en estrategias para aplicar la Gestión Estratégica del Talento Humano, en el contexto del COVID-19?	No contestaron

RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS CONTESTADAS POR LOS RESPONSABLES DE TALENTO HUMANO DE LAS COOPERATIVAS OBJETO DE ESTUDIO.		
No	PREGUNTA/COOPERATIVA	ACODEZO DE R. L.
1	¿En qué factores se vio afectada su cooperativa con las medidas aplicadas por el Gobierno en el contexto de la Pandemia COVID-19, méncionelos y explique por qué?	El no pago oportuno de la cuota de créditos. La disminución de transacciones generadoras de ingresos. Incremento de los gastos para cumplir con todo el protocolo de bioseguridad para el personal y los clientes asociados Suspensión de las actividades presenciales, por eventos virtual.
2	¿El personal de su cooperativa se contagió con el virus del COVID-19?	Sí
2.1	¿Si hubo contagios en su personal con el COVID-19, en qué porcentaje fue?	22%
3	¿El personal de su cooperativa se incapacitó laboralmente por contagio del COVID-19?	Sí
3.1	¿Si hubo incapacitados por contagio del COVID-19, en qué porcentaje fue?	22%
4	¿Hubieron fallecidos en el personal de su cooperativa a causa del COVID-19?	No
4.1	¿Si hubieron fallecidos en su personal a causa del COVID-19, en qué porcentaje fue?	No aplica
5	¿El proceso de la Gestión del Talento Humano que aplica su cooperativa, fue afectado negativamente por la pandemia del COVID-19?	Sí

5.1	Aspectos del proceso de Gestión del Talento Humano como Reclutamiento y Selección de personal, Retención de personal, Capacitación, Evaluación y Relaciones personales. ¿Cuáles de dichos aspectos fueron afectados por la pandemia del COVID-19, menciónelos?	El reclutamiento y selección de personal. Las evaluaciones de rendimiento laboral y Capacitaciones. Las relaciones de trabajo y los convivios para socializar.
6	Si contestó sí en la pregunta anterior que algún aspecto del proceso de la Talento Humano, o todos fueron afectados por la pandemia del COVID-19, ¿Por qué y de qué manera fueron afectados?	Se tuvo que cambiar la modalidad de trabajo, dejando las actividades y eventos presenciales por la modalidad virtual para realizarlas. Se cambiaron los procesos a virtuales.
7	Para usted como Gerente de Recursos Humanos, ¿Cuáles considera que son los desafíos para su cooperativa, en la aplicación de la Gestión Estratégica del Talento Humano, por causa de la pandemia del COVID-19, menciónelos y explique por qué?	Que la cooperativa mantenga las medidas de bioseguridad, así como el personal y los asociados y usuarios de los servicios financieros. Continuar con la practica tecnológica virtual para realizar los procesos de trabajo.

8	Para usted como Gerente de Talento Humano, ¿Cuáles considera que son las tendencias en su cooperativa para la aplicación de la Gestión Estratégica del Talento Humano, por causa de la pandemia del COVID-19, méncionelas y explique por qué?	La tendencia más relevante es ir actualizándose en el uso de las Herramientas digitales.
---	--	---

9	En la aplicación del proceso de la Gestión Estratégica del Talento Humano en su cooperativa durante el contexto de la pandemia del COVID-19, ¿Cuáles fueron las estrategias utilizadas para unir los procesos de la gestión estratégica como lo es el Reclutamiento y Selección de personal, Retención de personal, Capacitación, Evaluación, Desarrollo de personal y Relaciones de personal, ¿de manera eficaz y eficiente? ¿Expliqué el porqué de cada una de las estrategias?	Las herramientas digitales para aplicar el reclutamiento y selección de personal. También para realizar las evaluaciones del desempeño laboral, así como también las capacitaciones y reuniones de trabajo Zoom, Google Meet, WhatsApp, Google Drive, e-mail.
9.1	Si utilizo estrategias para aplicar el proceso de Gestión estratégica del Talento Humano en su cooperativa durante el contexto de la pandemia del COVID-19 ¿De qué cuantía fue la inversión realizada?	Omiten el dato de la inversión.
9.2	Si utilizó estrategias para aplicar de manera eficaz y eficiente la Gestión Estratégica del Talento Humano, planteada en la pregunta 9.1, ¿Considera que la cooperativa ganó o perdió, según la inversión monetaria realizada?, favor explique.	Omiten la respuesta.
9.3	De acuerdo con su respuesta de la pregunta 9.2, ¿En qué porcentaje fue la ganancia o pérdida?	No aplica
10	Si su respuesta en la pregunta 9.1 es afirmativa, en su opinión como Gerente de Recursos Humanos, ¿Por qué fue importante invertir en estrategias para aplicar la Gestión Estratégica del Talento Humano, en el contexto del COVID-19?	Es importante a pesar de las condiciones usar los recursos que más se apeguen a las necesidades de la institución. Actualmente se cuenta con varias herramientas virtuales gratuitas para aplicar el proceso de talento humano

RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS CONTESTADAS POR LOS RESPONSABLES DE TALENTO HUMANO DE LAS COOPERATIVAS OBJETO DE ESTUDIO.		
No	PREGUNTA/COOPERATIVA	COTRACIBA DE R. L.
1	¿En qué factores se vio afectada su cooperativa con las medidas aplicadas por el Gobierno en el contexto de la Pandemia COVID-19, méncionelos y explique por qué?	Incremento en los gastos por el uso de las medidas de bioseguridad. Atraso en el pago de las cuotas de créditos, causo iliquidez financiera y reducción de la rentabilidad La ausencia de asociados en la cooperativa, para solicitar los productos y servicios financieros, por miedo al contagio con el Covid-19.
2	¿El personal de su cooperativa se contagió con el virus del COVID-19?	Sí
2.1	¿Si hubo contagios en su personal con el COVID-19, en qué porcentaje fue?	1%
3	¿El personal de su cooperativa se incapacitó laboralmente por contagio del COVID-19?	Sí
3.1	¿Si hubo incapacitados por contagio del COVID-19, en qué porcentaje fue?	1%
4	¿Hubieron fallecidos en el personal de su cooperativa a causa del COVID-19?	No
4.1	¿Si hubieron fallecidos en su personal a causa del COVID-19, en qué porcentaje fue?	0%
5	¿El proceso de la Gestión del Talento Humano que aplica su cooperativa, fue afectado negativamente por la pandemia del COVID-19?	Sí

5.1	Aspectos del proceso de Gestión del Talento Humano como Reclutamiento y Selección de personal, Retención de personal, Capacitación, Evaluación y Relaciones personales. ¿Cuáles de dichos aspectos fueron afectados por la pandemia del COVID-19, menciónelos?	Reclutamiento, Selección y contratación de personal. Las capacitaciones y evaluaciones laborales. Las relaciones laborales e interpersonales
6	Si contestó sí en la pregunta anterior que algún aspecto del proceso de la Talento Humano, o todos fueron afectados por la pandemia del COVID-19, ¿Por qué y de qué manera fueron afectados?	Se suspendieron todas las actividades del proceso de personal por el cumplimiento del protocolo de bioseguridad, que entre otras cosas exigían el distanciamiento físico.
7	Para usted como Gerente de Recursos Humanos, ¿Cuáles considera que son los desafíos para su cooperativa, en la aplicación de la Gestión Estratégica del Talento Humano, por causa de la pandemia del COVID-19, menciónelos y explique por qué?	El no parar las actividades de reclutamiento, selección, y contratación de personal, así como también realizar las Capacitaciones y evaluaciones laborales; haciendo uso de las herramientas digitales.

8	Para usted como Gerente de Talento Humano, ¿Cuáles considera que son las tendencias en su cooperativa para la aplicación de la Gestión Estratégica del Talento Humano, por causa de la pandemia del COVID-19, méncionelas y explique por qué?	El capacitarse en el uso de herramientas digitales, para poder aplicar los procesos de talento humano sin ninguna limitación.
---	--	--

9	En la aplicación del proceso de la Gestión Estratégica del Talento Humano en su cooperativa durante el contexto de la pandemia del COVID-19, ¿Cuáles fueron las estrategias utilizadas para unir los procesos de la gestión estratégica como lo es el Reclutamiento y Selección de personal, Retención de personal, Capacitación, Evaluación, Desarrollo de personal y Relaciones de personal, ¿de manera eficaz y eficiente? ¿Expliqué el porqué de cada una de las estrategias?	Se creo un Comité de Crisis para diseñar, implementar y controlar el uso de las medidas de bioseguridad. Se solicitó al INSAFOCOOP capacitación en el uso de plataformas digitales para realizar actividades en línea.
9.1	Si utilizo estrategias para aplicar el proceso de Gestión estratégica del Talento Humano en su cooperativa durante el contexto de la pandemia del COVID-19 ¿De qué cuantía fue la inversión realizada?	\$100.00
9.2	Si utilizó estrategias para aplicar de manera eficaz y eficiente la Gestión Estratégica del Talento Humano, planteada en la pregunta 9.1, ¿Considera que la cooperativa ganó o perdió, según la inversión monetaria realizada?, favor explique.	Ganó, porque la inversión sirve para que la seguridad física del personal. También para prepararse profesionalmente.
9.3	De acuerdo con su respuesta de la pregunta 9.2, ¿En qué porcentaje fue la ganancia o pérdida?	80%
10	Si su respuesta en la pregunta 9.1 es afirmativa, en su opinión como Gerente de Recursos Humanos, ¿Por qué fue importante invertir en estrategias para aplicar la Gestión Estratégica del Talento Humano, en el contexto del COVID-19?	Porque las medidas de bioseguridad permitieron proteger la salud física de los colaboradores, los clientes y usuarios. También para conocer y capacitarse en el uso de herramientas Digitales.

RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS CONTESTADAS POR LOS RESPONSABLES DE TALENTO HUMANO DE LAS COOPERATIVAS OBJETO DE ESTUDIO.		
No	PREGUNTA/COOPERATIVA	ACOMASTER DE R. L.
1	¿En qué factores se vio afectada su cooperativa con las medidas aplicadas por el Gobierno en el contexto de la Pandemia COVID-19, méncionelos y explique por qué?	Organización, planificación y operación de personal
2	¿El personal de su cooperativa se contagió con el virus del COVID-19?	Sí
2.1	¿Si hubo contagios en su personal con el COVID-19, en qué porcentaje fue?	100%
3	¿El personal de su cooperativa se incapacitó laboralmente por contagio del COVID-19?	Sí
3.1	¿Si hubo incapacitados por contagio del COVID-19, en qué porcentaje fue?	100%
4	¿Hubieron fallecidos en el personal de su cooperativa a causa del COVID-19?	Sí
4.1	¿Si hubieron fallecidos en su personal a causa del COVID-19, en qué porcentaje fue?	2.5%
5	¿El proceso de la Gestión del Talento Humano que aplica su cooperativa, fue afectado negativamente por la pandemia del COVID-19?	Sí
5.1	Aspectos del proceso de Gestión del Talento Humano como Reclutamiento y Selección de personal, Retención de personal, Capacitación, Evaluación y Relaciones personales. ¿Cuáles de dichos aspectos fueron afectados por la pandemia del COVID-19, méncionelos?	Reclutamiento y Selección de personal, Retención de personal, Capacitación, Evaluación y Relaciones personales.

6	Si contestó sí en la pregunta anterior que algún aspecto del proceso de la Talento Humano, o todos fueron afectados por la pandemia del COVID-19, ¿Por qué y de qué manera fueron afectados?	No creció la cooperativa como estaba previsto por no poder aumentar el recurso humano, se paralizó el proceso de capacitación del personal y no fue posible una comunicación asertiva.
7	Para usted como Gerente de Recursos Humanos, ¿Cuáles considera que son los desafíos para su cooperativa, en la aplicación de la Gestión Estratégica del Talento Humano, por causa de la pandemia del COVID-19, métenelos y explique por qué?	Desarrollar una estrategia que permita la gestión y garantice la seguridad del personal y los usuarios.

8	Para usted como Gerente de Talento Humano, ¿Cuáles considera que son las tendencias en su cooperativa para la aplicación de la Gestión Estratégica del Talento Humano, por causa de la pandemia del COVID-19, méncionelas y explique por qué?	Adaptar los procesos a la nueva realidad post pandemia.
---	--	--

9	En la aplicación del proceso de la Gestión Estratégica del Talento Humano en su cooperativa durante el contexto de la pandemia del COVID-19, ¿Cuáles fueron las estrategias utilizadas para unir los procesos de la gestión estratégica como lo es el Reclutamiento y Selección de personal, Retención de personal, Capacitación, Evaluación, Desarrollo de personal y Relaciones de personal, ¿de manera eficaz y eficiente? ¿Expliqué el porqué de cada una de las estrategias?	La reunión virtual: para continuar en el desarrollo de la cooperativa.
9.1	Si utilizo estrategias para aplicar el proceso de Gestión estratégica del Talento Humano en su cooperativa durante el contexto de la pandemia del COVID-19 ¿De qué cuantía fue la inversión realizada?	No fue cuantificable porque se utilizó plataformas virtuales.
9.2	Si utilizó estrategias para aplicar de manera eficaz y eficiente la Gestión Estratégica del Talento Humano, planteada en la pregunta 9.1, ¿Considera que la cooperativa ganó o perdió, según la inversión monetaria realizada?, favor explique.	Ganó, porque descubrimos otra manera de dar continuidad a los procesos.
9.3	De acuerdo con su respuesta de la pregunta 9.2, ¿En qué porcentaje fue la ganancia o pérdida?	100%
10	Si su respuesta en la pregunta 9.1 es afirmativa, en su opinión como Gerente de Recursos Humanos, ¿Por qué fue importante invertir en estrategias para aplicar la Gestión Estratégica del Talento Humano, en el contexto del COVID-19?	Por continuidad del negocio.

RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS CONTESTADAS POR LOS RESPONSABLES DE TALENTO HUMANO DE LAS COOPERATIVAS OBJETO DE ESTUDIO.		
No	PREGUNTA/COOPERATIVA	COAPSA DE R. L.
1	¿En qué factores se vio afectada su cooperativa con las medidas aplicadas por el Gobierno en el contexto de la Pandemia COVID-19, méncionelos y explique por qué?	Afectó en recibir el pago de los intereses por préstamos, afectando la liquidez financiera y la rentabilidad. Afectó los gastos por la implementación del protocolo de Bioseguridad para los colaboradores y los asociados visitantes.
2	¿El personal de su cooperativa se contagió con el virus del COVID-19?	Sí
2.1	¿Si hubo contagios en su personal con el COVID-19, en qué porcentaje fue?	40%
3	¿El personal de su cooperativa se incapacitó laboralmente por contagio del COVID-19?	Sí
3.1	¿Si hubo incapacitados por contagio del COVID-19, en qué porcentaje fue?	35%
4	¿Hubieron fallecidos en el personal de su cooperativa a causa del COVID-19?	Sí
4.1	¿Si hubieron fallecidos en su personal a causa del COVID-19, en qué porcentaje fue?	2%
5	¿El proceso de la Gestión del Talento Humano que aplica su cooperativa, fue afectado negativamente por la pandemia del COVID-19?	Sí
5.1	Aspectos del proceso de Gestión del Talento Humano como Reclutamiento y Selección de personal, Retención de personal, Capacitación, Evaluación y Relaciones personales. ¿Cuáles de dichos aspectos fueron afectados por la pandemia del COVID-19, méncionelos?	El Reclutamiento y Selección de personal. Las relaciones personales. Las capacitaciones.

6	Si contestó sí en la pregunta anterior que algún aspecto del proceso de la Talento Humano, o todos fueron afectados por la pandemia del COVID-19, ¿Por qué y de qué manera fueron afectados?	Se suspendió la contratación de personal. Los convivios y las actividades recreativas se eliminaron Las capacitaciones se realizaron virtualmente.
7	Para usted como Gerente de Recursos Humanos, ¿Cuáles considera que son los desafíos para su cooperativa, en la aplicación de la Gestión Estratégica del Talento Humano, por causa de la pandemia del COVID-19, méncionelos y explique por qué?	Mejorar los procesos de talento humano. Mejorar el protocolo de seguridad y mantenerlo vigente, para cuido del personal, los asociados, usuarios y publico visitante. Disponer del recurso humano capaz para suplir las ausencias por las incapacidades del personal. Evitar que sólo una persona conozca el puesto que desempeña, para que otro lo pueda desempeñar en su ausencia

8	Para usted como Gerente de Talento Humano, ¿Cuáles considera que son las tendencias en su cooperativa para la aplicación de la Gestión Estratégica del Talento Humano, por causa de la pandemia del COVID-19, méncionelas y explique por qué?	El Teletrabajo, que todo el personal esté capacitados para aplicarlo. Capacitación y actualización de los colaboradores para el uso de las herramientas digitales para el desempeño y comunicación virtual. Contratación de personal con destrezas virtuales Fomentar la prevención y cuidado de salud en el personal.
---	--	---

9	En la aplicación del proceso de la Gestión Estratégica del Talento Humano en su cooperativa durante el contexto de la pandemia del COVID-19, ¿Cuáles fueron las estrategias utilizadas para unir los procesos de la gestión estratégica como lo es el Reclutamiento y Selección de personal, Retención de personal, Capacitación, Evaluación, Desarrollo de personal y Relaciones de personal, ¿de manera eficaz y eficiente? ¿Expliqué el porqué de cada una de las estrategias?	Enviar al personal con gripe y Covid-19 para su casa a realizar sus labores con el Teletrabajo. Contratar médico y enfermera para evaluar al personal con síntomas y asintomáticos, para prevenir el contagio con el Covid-19, creando la clínica empresa. Se cancelaron todas las capacitaciones y convivios presenciales. Se utilizaron plataformas en línea para realizar las Capacitaciones y reuniones de trabajo. Se creo el protocolo de bioseguridad para prevenir y controlar el contagio con el virus del Covid-19. Se suspendieron las contrataciones de personal.
9.1	Si utilizo estrategias para aplicar el proceso de Gestión estratégica del Talento Humano en su cooperativa durante el contexto de la pandemia del COVID-19 ¿De qué cuantía fue la inversión realizada?	\$11,000.00
9.2	Si utilizó estrategias para aplicar de manera eficaz y eficiente la Gestión Estratégica del Talento Humano, planteada en la pregunta 9.1, ¿Considera que la cooperativa ganó o perdió, según la inversión monetaria realizada?, favor explique.	No se perdió. Porque fue compensada con los resultados.
9.3	De acuerdo con su respuesta de la pregunta 9.2, ¿En qué porcentaje fue la ganancia o pérdida?	No responde.
10	Si su respuesta en la pregunta 9.1 es afirmativa, en su opinión como Gerente de Recursos Humanos, ¿Por qué fue importante invertir en estrategias para	Asegurar la continuidad del negocio y el salario del personal.

	aplicar la Gestión Estratégica del Talento Humano, en el contexto del COVID-19?	Resguardar la seguridad del personal y los asociados clientes. Servir a los asociados en todas las áreas. Atender a nuestros asociados en un ambiente de confianza.
--	--	--

RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS CONTESTADAS POR LOS RESPONSABLES DE TALENTO HUMANO DE LAS COOPERATIVAS OBJETO DE ESTUDIO.		
No	PREGUNTA/COOPERATIVA	ACOTEMIC DE R. L.
1	¿En qué factores se vio afectada su cooperativa con las medidas aplicadas por el Gobierno en el contexto de la Pandemia COVID-19, menciónelos y explique por qué?	Afectó el aspecto social con el aislamiento físico, que no permitía dar información a los asociados. Afectó el funcionamiento del negocio porque sólo se trabajaba con el 50% del personal.
2	¿El personal de su cooperativa se contagió con el virus del COVID-19?	Sí
2.1	¿Si hubo contagios en su personal con el COVID-19, en qué porcentaje fue?	45%
3	¿El personal de su cooperativa se incapacitó laboralmente por contagio del COVID-19?	Sí
3.1	¿Si hubo incapacitados por contagio del COVID-19, en qué porcentaje fue?	45%
4	¿Hubieron fallecidos en el personal de su cooperativa a causa del COVID-19?	No

4.1	¿Si hubieron fallecidos en su personal a causa del COVID-19, en qué porcentaje fue?	No aplica
5	¿El proceso de la Gestión del Talento Humano que aplica su cooperativa, fue afectado negativamente por la pandemia del COVID-19?	No
5.1	Aspectos del proceso de Gestión del Talento Humano como Reclutamiento y Selección de personal, Retención de personal, Capacitación, Evaluación y Relaciones personales. ¿Cuáles de dichos aspectos fueron afectados por la pandemia del COVID-19, méncionelos?	No hubo afectación alguna.
6	Si contestó sí en la pregunta anterior que algún aspecto del proceso de la Talento Humano, o todos fueron afectados por la pandemia del COVID-19, ¿Por qué y de qué manera fueron afectados?	No fueron afectados.
7	Para usted como Gerente de Recursos Humanos, ¿Cuáles considera que son los desafíos para su cooperativa, en la aplicación de la Gestión Estratégica del Talento Humano, por causa de la pandemia del COVID-19, méncionelos y explique por qué?	Cumplir con las normas y estándares recomendados por el Comité de crisis para el Covid-19. Ya que es un virus que durara por mucho tiempo y que todos.

8	Para usted como Gerente de Talento Humano, ¿Cuáles considera que son las tendencias en su cooperativa para la aplicación de la Gestión Estratégica del Talento Humano, por causa de la pandemia del COVID-19, méncionelas y explique por qué?	La que llevamos es dar cumplimiento por lo menos en un 90% a lo establecido por el Comité de Crisis tendencia y apegarlo a lo que ya tenemos reglamentado y normado como empresa.
---	--	--

9	En la aplicación del proceso de la Gestión Estratégica del Talento Humano en su cooperativa durante el contexto de la pandemia del COVID-19, ¿Cuáles fueron las estrategias utilizadas para unir los procesos de la gestión estratégica como lo es el Reclutamiento y Selección de personal, Retención de personal, Capacitación, Evaluación, Desarrollo de personal y Relaciones de personal, ¿de manera eficaz y eficiente? ¿Expliqué el porqué de cada una de las estrategias?	Crear el Comité de Crisis Covid-19 Contratar eventualmente enfermeras para el control de la sintomatología de Covid-19. Cumplir con las disposiciones del Gobierno central, respecto a las medidas de bioseguridad para prevenir el contagio del Covid-19, así como el control del mismo.
9.1	Si utilizo estrategias para aplicar el proceso de Gestión estratégica del Talento Humano en su cooperativa durante el contexto de la pandemia del COVID-19 ¿De qué cuantía fue la inversión realizada?	No responde
9.2	Si utilizó estrategias para aplicar de manera eficaz y eficiente la Gestión Estratégica del Talento Humano, planteada en la pregunta 9.1, ¿Considera que la cooperativa ganó o perdió, según la inversión monetaria realizada?, favor explique.	Ganó más confianza con los asociados y usuarios que visitan la cooperativa.
9.3	De acuerdo con su respuesta de la pregunta 9.2, ¿En qué porcentaje fue la ganancia o pérdida?	La ganancia que la institución obtuvo no es cuantificable, ya que fue una necesidad que ameritaba con urgencia proveer a la institución
10	Si su respuesta en la pregunta 9.1 es afirmativa, en su opinión como Gerente de Recursos Humanos, ¿Por qué fue importante invertir en estrategias para aplicar la Gestión Estratégica del Talento Humano, en el contexto del COVID-19?	Por el cuido del personal de la cooperativa, los asociados y usuarios clientes de la cooperativa, ya que ambos son de gran valor para la cooperativa.

RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS CONTESTADAS POR LOS RESPONSABLES DE TALENTO HUMANO DE LAS COOPERATIVAS OBJETO DE ESTUDIO.		
No	PREGUNTA/COOPERATIVA	ACOCONCHAGUA DE R. L.
1	¿En qué factores se vio afectada su cooperativa con las medidas aplicadas por el Gobierno en el contexto de la Pandemia COVID-19, méncionelos y explique por qué?	Factor económico, por compras de equipo de bioseguridad.
2	¿El personal de su cooperativa se contagió con el virus del COVID-19?	Sí
2.1	¿Si hubo contagios en su personal con el COVID-19, en qué porcentaje fue?	40%
3	¿El personal de su cooperativa se incapacitó laboralmente por contagio del COVID-19?	Sí
3.1	¿Si hubo incapacitados por contagio del COVID-19, en qué porcentaje fue?	40%
4	¿Hubieron fallecidos en el personal de su cooperativa a causa del COVID-19?	No
4.1	¿Si hubieron fallecidos en su personal a causa del COVID-19, en qué porcentaje fue?	0%
5	¿El proceso de la Gestión del Talento Humano que aplica su cooperativa, fue afectado negativamente por la pandemia del COVID-19?	Sí
5.1	Aspectos del proceso de Gestión del Talento Humano como Reclutamiento y Selección de personal, Retención de personal, Capacitación, Evaluación y Relaciones personales. ¿Cuáles de dichos aspectos fueron afectados por la pandemia del COVID-19, méncionelos?	Capacitación, evaluación y relaciones personales. Las capacitaciones y evaluaciones se realizaron de forma virtual, y las relaciones personales por el distanciamiento social.

6	Si contestó sí en la pregunta anterior que algún aspecto del proceso de la Talento Humano, o todos fueron afectados por la pandemia del COVID-19, ¿Por qué y de qué manera fueron afectados?	Las capacitaciones virtuales sean igual de efectivas que las presenciales, en cuanto a la atención, adquisición y practica de los conocimientos.
7	Para usted como Gerente de Recursos Humanos, ¿Cuáles considera que son los desafíos para su cooperativa, en la aplicación de la Gestión Estratégica del Talento Humano, por causa de la pandemia del COVID-19, menciónelos y explique por qué?	La realización de muchas actividades que antes eran presenciales y ahora de forma virtual. Por ejemplo: capacitaciones, talleres y recolección de alguna información.

8	Para usted como Gerente de Talento Humano, ¿Cuáles considera que son las tendencias en su cooperativa para la aplicación de la Gestión Estratégica del Talento Humano, por causa de la pandemia del COVID-19, méncionelas y explique por qué?	Realizar todas las actividades virtualmente, para prevenir el contagio del Covid-19. Proveer kit de bioseguridad al personal, para prevenir el contagio con el Covid-19. Capacitación al personal en uso de herramientas virtuales
---	--	---

9	En la aplicación del proceso de la Gestión Estratégica del Talento Humano en su cooperativa durante el contexto de la pandemia del COVID-19, ¿Cuáles fueron las estrategias utilizadas para unir los procesos de la gestión estratégica como lo es el Reclutamiento y Selección de personal, Retención de personal, Capacitación, Evaluación, Desarrollo de personal y Relaciones de personal, ¿de manera eficaz y eficiente? ¿Expliqué el porqué de cada una de las estrategias?	Se proporciono transporte a todo el personal, se entregó kit de bioseguridad, se implementaron restricciones.
9.1	Si utilizo estrategias para aplicar el proceso de Gestión estratégica del Talento Humano en su cooperativa durante el contexto de la pandemia del COVID-19 ¿De qué cuantía fue la inversión realizada?	La cooperativa gano porque salvaguardo la vida y salud de todos los empleados, directivos, asociados y usuarios.
9.2	Si utilizó estrategias para aplicar de manera eficaz y eficiente la Gestión Estratégica del Talento Humano, planteada en la pregunta 9.1, ¿Considera que la cooperativa ganó o perdió, según la inversión monetaria realizada?, favor explique.	La cooperativa obtuvo buenos resultados en el ejercicio económico.
9.3	De acuerdo con su respuesta de la pregunta 9.2, ¿En qué porcentaje fue la ganancia o pérdida?	Para salvaguardamos la vida de todos los colaboradores, directivos y asociados. Se mantuvo en negocio en marcha garantizando el sostenimiento de la cooperativa.
10	Si su respuesta en la pregunta 9.1 es afirmativa, en su opinión como Gerente de Recursos Humanos, ¿Por qué fue importante invertir en estrategias para aplicar la Gestión Estratégica del Talento Humano, en el contexto del COVID-19?	Factor económico, por compras de equipo de bioseguridad.

RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS CONTESTADAS POR LOS RESPONSABLES DE TALENTO HUMANO DE LAS COOPERATIVAS OBJETO DE ESTUDIO.		
No	PREGUNTA/COOPERATIVA	ACACESPRIM DE R. L.
1	¿En qué factores se vio afectada su cooperativa con las medidas aplicadas por el Gobierno en el contexto de la Pandemia COVID-19, menciónelos y explique por qué?	Afectó la colación de créditos y la recuperación de cuotas de Préstamos, lo afectó la liquidez e incrementó la morosidad de la cartera de préstamos. Hubo reducción de los intereses hasta por un 90%
2	¿El personal de su cooperativa se contagió con el virus del COVID-19?	Sí
2.1	¿Si hubo contagios en su personal con el COVID-19, en qué porcentaje fue?	100%
3	¿El personal de su cooperativa se incapacitó laboralmente por contagio del COVID-19?	Sí
3.1	¿Si hubo incapacitados por contagio del COVID-19, en qué porcentaje fue?	100%
4	¿Hubieron fallecidos en el personal de su cooperativa a causa del COVID-19?	No
4.1	¿Si hubieron fallecidos en su personal a causa del COVID-19, en qué porcentaje fue?	No aplica
5	¿El proceso de la Gestión del Talento Humano que aplica su cooperativa, fue afectado negativamente por la pandemia del COVID-19?	Sí

5.1	Aspectos del proceso de Gestión del Talento Humano como Reclutamiento y Selección de personal, Retención de personal, Capacitación, Evaluación y Relaciones personales. ¿Cuáles de dichos aspectos fueron afectados por la pandemia del COVID-19, méncionelos?	Evaluaciones, capacitaciones y relaciones personales. Reclutamiento y selección de personal.
6	Si contestó sí en la pregunta anterior que algún aspecto del proceso de la Talento Humano, o todos fueron afectados por la pandemia del COVID-19, ¿Por qué y de qué manera fueron afectados?	Fueron afectados por que no se realizaron las contrataciones de personal planificadas, ni las evaluaciones y capacitaciones. Se suspendieron los convivios de personal.
7	Para usted como Gerente de Recursos Humanos, ¿Cuáles considera que son los desafíos para su cooperativa, en la aplicación de la Gestión Estratégica del Talento Humano, por causa de la pandemia del COVID-19, méncionelos y explique por qué?	Crear la cultura del teletrabajo. Especializarnos en el uso de las herramientas tecnológicas. Utilizar la comunicación digital.

8	Para usted como Gerente de Talento Humano, ¿Cuáles considera que son las tendencias en su cooperativa para la aplicación de la Gestión Estratégica del Talento Humano, por causa de la pandemia del COVID-19, méncionelas y explique por qué?	La modalidad del teletrabajo y el uso de la tecnología virtual.
---	--	--

9	En la aplicación del proceso de la Gestión Estratégica del Talento Humano en su cooperativa durante el contexto de la pandemia del COVID-19, ¿Cuáles fueron las estrategias utilizadas para unir los procesos de la gestión estratégica como lo es el Reclutamiento y Selección de personal, Retención de personal, Capacitación, Evaluación, Desarrollo de personal y Relaciones de personal, ¿de manera eficaz y eficiente? ¿Expliqué el porqué de cada una de las estrategias?	La Retención de personal.
9.1	Si utilizo estrategias para aplicar el proceso de Gestión estratégica del Talento Humano en su cooperativa durante el contexto de la pandemia del COVID-19 ¿De qué cuantía fue la inversión realizada?	Cuido del personal, programando trabajo en casa, comprando tratamientos que fortalezcan las defensas del organismo. 30%
9.2	Si utilizó estrategias para aplicar de manera eficaz y eficiente la Gestión Estratégica del Talento Humano, planteada en la pregunta 9.1, ¿Considera que la cooperativa ganó o perdió, según la inversión monetaria realizada?, favor explique.	Ganó, porque se logró la continuidad del negocio.
9.3	De acuerdo con su respuesta de la pregunta 9.2, ¿En qué porcentaje fue la ganancia o pérdida?	30%
10	Si su respuesta en la pregunta 9.1 es afirmativa, en su opinión como Gerente de Recursos Humanos, ¿Por qué fue importante invertir en estrategias para aplicar la Gestión Estratégica del Talento Humano, en el contexto del COVID-19?	El capital humano en las empresas es clave para el desarrollo de planes y proyectos que lleven a la cooperativa a un nivel de crecimiento mayor.

ANEXO 4. PRESUPUESTO.

RUBRO	CANTIDAD	COSTO MENSUAL	MESES	COSTO UNITARIO	TOTAL
Aranceles					
Seguro de Accidentes	3	-	-	\$5	\$15
Cuota mensual universitaria	3	\$165	6	\$990	\$2,970
Coste de constancias	3	-	-	\$76	\$228
Hardware					
Alquiler de equipo	3	\$30	6	\$180	\$540
Memoria USB	3			\$10	\$30
Recursos					
Conexión a Internet	3	\$30	6	\$180	\$540
Papelería					
Impresión de cartas de solicitud	22	-	-	\$0.10	\$2.20
Impresión de tesis	4	-	-	\$60	\$240
Empastado de tesis	4			\$25	\$100
Transporte					
Costos de transporte para reuniones presenciales en cooperativas	22			\$5	\$110
Costos de transporte para reuniones presenciales con asesor	5			\$5	\$25
Gastos Varios					
Refrigerios	3			\$10	\$30
Agua	3			\$1	\$3
TOTAL					\$4,833.20

ANEXO 5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

ACTIVIDAD	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Realizar propuestas de asesor de tesis																												
Investigar disponibilidad del asesor																												
Realizar propuestas de investigación entre los compañeros de equipo																												
Designación del Asesor																												
Selección del tema de investigación																												

